

Tendencias de Liderazgo de los Administradores en las Instituciones de Educación  
Superior Adventistas de la División Sudamericana e Interamericana

Corporación Universitaria Adventista

Facultad de Ciencias Administrativas y Contables

Administración de Empresas



Abdiel Enoc Guiza Suarez

Lady Sirley Rovira Márquez

Oscar Manuel Vega Moreno

Jhon Freddy Bagui Angulo

Medellín, Colombia

2021



**UNAC**  
CORPORACIÓN UNIVERSITARIA ADVENTISTA  
COLOMBIA

Personería Jurídica reconocida mediante  
Resolución No. 8529 del 06 de junio de 1983,  
expedida por el Ministerio de Educación Nacional.  
Carrera 84 No. 33AA-1 Medellín, Colombia  
PBX: + 57 (4) 250 83 28  
NIT: 860.403.751-3  
www.unac.edu.co

## FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

### COORDINACIÓN DE INVESTIGACIÓN

#### NOTA DE ACEPTACIÓN

Los suscritos miembros de la comisión Asesora nos permitimos conceptuar que el Proyecto de Grado: “Tendencias de Liderazgo de los Administradores en las Instituciones de Educación Superior Adventistas de la División Suramericana e Interamericana”, elaborado por los estudiantes **Abdiel Enoc Guiza Suarez, Lady Sirley Rovira Márquez, Oscar Manuel Vega Moreno y Jhon Freddy Bagui Angulo** del programa de Administración de Empresas, cumple con los criterios teóricos y metodológicos exigidos por la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables y por lo tanto se declara como:

#### APROBADO

Medellín, junio 16 de 2021

**Mallerlyn Rodríguez**

**Castaño**  
**Presidenta**

**Mónica**

**secretaria**



**UNAC**  
CORPORACIÓN UNIVERSITARIA ADVENTISTA  
COLOMBIA

Personería Jurídica reconocida mediante  
Resolución No. 8529 del 06 de junio de 1983,  
expedida por el Ministerio de Educación Nacional.  
Carrera 84 No. 33AA-1 Medellín, Colombia  
PBX: + 57 (4) 250 83 28  
NIT: 860.403.751-3  
[www.unac.edu.co](http://www.unac.edu.co)

Abdiel Guiza

---

**Abdiel Enoc Guiza Suarez**  
**Estudiante**

Lady Sirley Rovira

---

**Lady Sirley Rovira Márquez**  
**Estudiante**

Oscar Moreno

---

**Oscar Manuel Vega Moreno**  
**Estudiante**

---

**Jhon Freddy Bagui Angulo**  
**Estudiante**





# TENDENCIAS DE LIDERAZGO EN LAS UNIVERSIDADES (IADS)

## Tabla de Contenido

Resumen	1
Capítulo Uno - Planteamiento del Problema	2
Descripción del Problema	2
Justificación	3
Impacto del Proyecto	3
Objetivo General	4
Objetivos Específicos.	4
Metodología	4
Resultados Esperados	5
Delimitación	5
Conclusión	7
Capítulo Dos -Marco Teórico	8
Marco Conceptual	8
Tipos de liderazgo	10
Transformacional.	11
Transaccional.	13
Laissez faire o pasivo/evitador.	16
Autocrático.	17
Democrático.	19

## TENDENCIAS DE LIDERAZGO EN LAS UNIVERSIDADES (IADS)

Servidor.	21
Liderazgo Burocrático.	24
Liderazgo Visionario.	27
Liderazgo motivacional.	31
Liderazgo motivacional y estrategias de Influencia.	34
Liderazgo y la Administración en las Organizaciones	36
Liderazgo en la Educación Superior	39
Educación Adventista.	41
Capítulo Tres -Metodología de Investigación	48
Tipo y Diseño de Investigación	48
Población y Muestra	49
Población.	49
Muestra	50
Procedimiento de Captación de Información	50
Instrumentos de Recolección de Datos.	51
La encuesta.	52
Operacionalización de variables.	52
Validación de instrumento.	53
Encuesta 1 Tendencias de liderazgo.	54
Encuesta 2 Tendencias de liderazgo.	55

## TENDENCIAS DE LIDERAZGO EN LAS UNIVERSIDADES (IADS)

Conclusión	55
Capítulo Cuatro -Análisis de los Datos	57
Análisis Demográfico - Encuesta 1	58
Sexo.	58
Edad.	58
Nacionalidad.	59
Cargo.	60
Años laborando en el puesto de trabajo.	61
Nivel de formación	61
Liderazgo	62
Preguntas abiertas.	68
Análisis demográfico – Encuesta 2	71
Género.	71
Edad.	71
Nacionalidad.	72
Cargo.	73
Años laborando en el puesto de trabajo.	74
Nivel de formación.	74
Líder o jefe.	75
¿Cuáles características considera usted que tener un buen líder?	75

## TENDENCIAS DE LIDERAZGO EN LAS UNIVERSIDADES (IADS)

Capítulo Cinco- Conclusiones	82
Conclusiones	82
Recomendaciones	84
Referencias	85



## TENDENCIAS DE LIDERAZGO EN LAS UNIVERSIDADES (IADS)

Tabla 1	5
Tabla 2	5
Tabla 3	20
Tabla 4	53
Tabla 5	90

### **Lista de Tablas**

**Lista de Figuras**

Figura 1. Género. .	55
Figura 2. Edad. .	56
Figura 3. Nacionalidad. .	57
Figura 4. País donde trabaja actualmente. .	57
Figura 5. Cargo que ocupa en la institución. .	58
Figura 6. Años que lleva en la institución. .	58
Figura 7. Índice de respuesta sobre los niveles de formación. .	59
Figura 8. Índice de respuesta ¿Usted se considera un buen líder? .	59
Figura 9. Liderazgos. ¿Cuáles cree usted que se desarrollan en la institución? .	60
Figura 10. ¿Cuáles características considera usted que debe tener un buen líder? .	60
Figura 11. ¿Cuál de las siguientes orientaciones al liderazgo considera usted que tiene mayor importancia? .	61
Figura 12. ¿Qué tan eficiente considera usted que es el liderazgo que maneja en su institución? .	62
Figura 13. ¿Con cuál de las siguientes orientaciones al liderazgo se identifica usted? .	63
Figura 14. ¿De los siguientes modelos de liderazgo cual aplica usted? .	63
Figura 15. ¿Es necesario que un líder esté realmente motivado para cumplir sus funciones? (Fuente elaboración propia)	64
Figura 16. Género. .	91
Figura 17. Edad. .	91
Figura 18. Nacionalidad. .	92
Figura 19. País donde trabaja actualmente. .	92

## TENDENCIAS DE LIDERAZGO EN LAS UNIVERSIDADES (IADS)

Figura 20. Cargo que ocupa en la institución. .	93
Figura 21. Años que lleva en la institución. .	93
Figura 22. Índice de respuesta sobre los niveles de formación. .	94
Figura 23. Índice de respuesta sobre los niveles de formación. .	95
Figura 24. ¿Cuáles características considera Ud. que tener un buen líder? .	96
Figura 25. ¿Con cuál de las siguientes orientaciones al liderazgo considera usted que tiene mayor importancia? .	97
Figura 26. ¿Qué tan eficiente considera usted que es el tipo de liderazgo que se maneja en su institución? (Fuente elaboración propia)	98
Figura 27. ¿Cuál de los siguientes liderazgos ejerce usted? .	98
Figura 28. ¿Cuáles de los siguientes estilos de liderazgo definitivamente Ud. no aplicaría? .	101

### **Resumen**

El presente proyecto de investigación se centra en examinar, determinar y explorar las tendencias de liderazgo de los administradores de las instituciones de educación superior adventistas de la división suramericana e interamericana, con el propósito de conocer qué tendencias utilizan los altos directivos.

Al conocer los diferentes enfoques y posicionamientos donde se apunta a generar respuestas que les permitan a las organizaciones adaptarse a una sociedad plural, diversa y globalizada por los constantes cambios, se realizó una revisión literaria que permitiera identificar y describir dichas tendencias de liderazgo.

La investigación se realizó a través del método cuantitativo. Se aplicó una encuesta que le diera respuesta a los objetivos de la investigación. Posteriormente al analizar los resultados del instrumento de recolección se evidenció las orientaciones que aplican los directivos de las instituciones de educación superior adventistas, seguidamente se determinó la percepción que tienen los líderes de sus jefes y cual de dichos liderazgos no aplicarían estos líderes.

## **Capítulo Uno - Planteamiento del Problema**

En este primer capítulo se presenta una breve descripción del problema para identificar de dónde surge la inquietud que da relevancia al tema de investigación, seguidamente, se presentará una justificación del tema debido a la importancia que este tiene en el mundo de la administración, específicamente en el área de la gerencia, luego, se analizará el impacto que tiene esta investigación a nivel interno, externo y académico. Se presenta tanto objetivo general como objetivos específicos, se da a conocer la metodología que se implementará en este proyecto que es la cuantitativa debido a que por medio de una encuesta se pretende obtener información sobre las tendencias de liderazgo de los administradores de las universidades adventistas de la División Suramericana e Interamericana y , muestran los resultados que pretendemos alcanzar al final de toda esta investigación, seguidamente se encuentra el presupuesto que abarca este proyecto, su delimitación, el cronograma de las diversas actividades que se están llevando a cabo para realizar el proyecto, y por último una breve conclusión de este capítulo.

### **Descripción del Problema**

Desde el siglo XX hasta la actualidad, se han experimentado una serie de cambios a nivel organizacional e institucional, que han ocasionado que se necesiten nuevas tendencias de liderazgo que ayuden a los líderes a tomar buenas decisiones, las cuales pueden afectar significativamente a las organizaciones de Educación Superior; por esta razón en conjunto con la universidad de Andrews se trabaja en la identificación de nuevas tendencias de liderazgo, en donde se podrá explorar, determinar y examinar todos los aspectos referentes al liderazgo, para cumplir con los propósitos de la investigación.

**Justificación**

Este proyecto hace parte del macroproyecto Leadership Trends of Adventist Higher Education Administrators que se está realizando entre la Universidad de Andrews y la Corporación Universitaria Adventista. Este proyecto es parte de la fase 1, estará enmarcado en la División Suramericana y la División Interamericana. De la misma forma, el proyecto de Andrews University y la UNAC está enmarcado en North American División.

De esta manera, este proyecto permite que los administradores de las instituciones de educación superior adventistas puedan identificar las tendencias que se deben implementar en estas instituciones para contribuir con mejoras a la buena administración adventista en Suramérica e Interamérica.

**Impacto del Proyecto**

El presente proyecto pretende examinar, determinar y explorar las orientaciones al liderazgo que implementan las instituciones de educación superior adventista, con el propósito de conocer qué tendencias utilizan los altos directivos; este proyecto les permitirá fortalecer, aumentar y desarrollar un conocimiento más amplio, acerca del tema en cuestión. Quienes lo realizan podrán desarrollar competencias como lo son, la comunicación, el trabajo en equipo, el liderazgo y la gestión de información, las cuales son de alto nivel académico y a su vez permitirá la adquisición de experiencia en el tema en su entorno laboral al momento de delegar tareas y cumplir obligaciones que contribuyan con el crecimiento de la organización.

**Objetivo General**

Examinar las tendencias de liderazgo de los administradores de las instituciones de las instituciones de Educación Superior Adventistas de la división Suramericana e Interamericana.

**Objetivos Específicos.**

- Explorar las tendencias actuales de liderazgo en Educación Superior
- Determinar las tendencias de liderazgo que perciben los directores, en el área académica, al interior de las Instituciones de Educación Superior Adventistas de la división suramericana y la Interamericana.
- Examinar las tendencias de liderazgo de los rectores, vicerrectores y decanos de las Instituciones de Educación Superior Adventista de la división suramericana y la Interamericana

**Metodología**

El presente trabajo de investigación es de impacto académico, corresponde a un proyecto de investigación el cual está encaminado a identificar cuáles son las tendencias de liderazgo con las cuales las instituciones de educación superior adventistas se identifican, para el cumplimiento de sus metas. Dicha investigación se realizará a través de una exploración cuantitativa. Se pretende obtener información por medio de una encuesta, para identificar las tendencias de liderazgo que aplican los administradores de las Instituciones de Educación Superior Adventistas de la división suramericana e Interamericana.

“La investigación cuantitativa se dedica a recoger, procesar y analizar datos cuantitativos o numéricos sobre variables previamente determinadas. Esto ya lo hace darle una connotación que va más allá de un mero listado de datos organizados como resultado; pues estos datos que se muestran en el informe final están en total consonancia con las variables que se declararon desde el principio y los resultados obtenidos van a brindar una realidad específica a la que estos están sujetos” (Domínguez, 2007, p.5).

### **Resultados Esperados**

Mediante el desarrollo de la presente investigación se espera poder identificar cuáles son las tendencias de liderazgo, que se perciben en las instituciones de educación superior adventistas de la división suramericana e Interamericana.

1. Describir las tendencias de liderazgo que se perciben en las Instituciones de Educación Superior Adventistas de la división suramericana e Interamericana
2. Contribuir con el marco teórico del proyecto Macro entre Andrews University y UNAC “Leadership Trends of Adventist Higher Education Administrators.

### **Delimitación**

El presente proyecto tiene un enfoque el cual está dirigido esencialmente en identificar cuáles son las tendencias de liderazgo que se perciben en las Instituciones de Educación Superior Adventistas de Sudamérica. Se eligieron como muestra las universidades de la división suramericana e Interamericana. Este proyecto se desarrolla en un lapso de dos semestres,



culminado este tiempo se estarán presentado los resultados obtenidos de la investigación abordada en las anteriores universidades.

Este proyecto se llevará a cabo entre el mes de febrero del año 2020 y junio del 2021 dado el periodo académico definido por la Corporación Universitaria Adventista. Está limitado en la Educación Superior Adventista de Sudamérica e Interamérica. Este proyecto hace parte de un macroproyecto entre la universidad de Andrews y la Corporación Universitaria Adventista UNAC.

Tabla 1

*Presupuesto del proyecto*

<b>Descripción</b>	<b>Costo</b>
2 semestres Académicos (4 estudiantes)	\$10.200.000
4 computadores	\$1.800.000
Papelería (CDS, impresión y empastado del proyecto)	\$100.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$12.100.000</b>

*Nota:* Datos obtenidos en la elaboración del proyecto (Fuente elaboración propia)

Tabla 2

*Cronograma de actividades*

Actividad	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
	1	1	1	1	1
Conforman los equipos	x				
Se asignan asesores	x				

Eligio tema de investigación	x						
Asesorías	x x x x x	x x x x	x	x x	x x x x	x	
Se presenta la propuesta	x	x					
Justificación y problema		x					
Delimitación		x					
Presupuesto del proyecto		x					
Cronograma de actividades		x					
Conclusión		x					
Entrega capítulo 1		x					

*Nota:* datos obtenidos de la planificación del proyecto (Fuente elaboración propia)

## Conclusión

Con respecto a lo expuesto anteriormente, se tiene claridad del planteamiento del problema frente a la presente investigación, se implementará una metodología de investigación cuantitativa, con la cual se busca recopilar información sobre las variables de estudio para la posterior interpretación de estas. Luego de haber aplicado esta metodología, se buscará expresar con claridad los resultados obtenidos con respecto a las Tendencias de Liderazgo que perciben los Administradores de las Instituciones de Educación Superior Adventistas de la división suramericana e Interamericana, y así como contribuir con el marco teórico de la macro investigación con Andrews University.

## **Capítulo Dos -Marco Teórico**

El marco teórico que fundamenta esta investigación proporcionará al lector una idea más clara sobre las últimas tendencias del liderazgo. Primero partiremos con un bosquejo bibliográfico sobre los autores más reconocidos del concepto de liderazgo con el fin de comprender la importancia que este tema ha abarcado a través de los años, luego se describirán los tipos de liderazgo los cuales traen consigo unas subsecciones las cuales se redactarán una a una, después de esto se hará un recorrido sobre la educación adventista que se diferencia ante las demás instituciones de educación superior por su filosofía cristiana.

### **Marco Conceptual**

El liderazgo es un tema de gran importancia, no solo para los altos cargos de una organización o los dirigentes de una nación, este es un tema que concierne a todos, ya que cada día se requieren habilidades de liderazgo para la toma de decisiones.

A través de los años se han presentado diferentes conceptos de liderazgo:

Chiavenato (2004) decía que “Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos” (citado en Rozo, Flórez, Gutiérrez,2019).

Debido a estas definiciones podemos deducir que la influencia es una parte fundamental del liderazgo ya que cuando tenemos la capacidad de influir en las personas podemos guiarlos hacia el bien común de la organización.

Continuando con las definiciones de este tema el cual ha sido abordado durante años. Gómez (2002) dijo que “El liderazgo es la capacidad de influir en un grupo para que se logren las metas” (p 118). Pero Burns (1978) indica: “El liderazgo es uno de los fenómenos sobre la tierra más observados y menos entendidos” (citado en Guibert, 2010, pág. 186). Aunque el liderazgo es un tema muy estudiado por diferentes autores, su definición tiene diferentes puntos de vista; algunos autores hacen referencia a la influencia que se debe ejercer sobre las personas cuando expresan que el liderazgo “es el proceso de influencia entre líderes y seguidores para lograr los objetivos de la organización por medio del cambio” (Lussier & Achua, 2016, pág. 5).”

En la definición anterior se puede observar que aparecen dos elementos más al concepto de liderazgo como lo son: la eficacia y la eficiencia que son herramientas importantes para el logro de los objetivos propuestos en una organización ya que, cuando estas dos se integran permiten el cumplimiento de metas y seguidamente llevan al éxito organizacional.

Chiavenato (2009) expone que: “El tema del liderazgo ha fascinado al mundo desde hace mucho tiempo y está adquiriendo una importancia cada vez mayor en las organizaciones (p 25)”.

Las organizaciones deben ser dirigidas por líderes capaces de adaptarse al entorno, y el liderazgo es el medio que permite que estas lleguen al éxito y a la competitividad ya que sin un buen liderazgo las organizaciones fracasarán instantáneamente. El liderazgo les da fuerza y capacidad de direccionarse al éxito organizacional.

El liderazgo cada vez se vuelve más importante en las organizaciones y aún más en estos momentos de cambios, globalización y competitividad, y por esto las organizaciones exigen un líder que tenga la capacidad de adaptarse de la mejor manera a los cambios constantes del entorno. El liderazgo es la capacidad de influir, motivar, organizar y llevar a la acción para el libre logro de sus fines y objetivos, a las personas, grupos y sociedades, en un marco de valores.

Es opción, pero también oportunidad, no para un grupo escogido sino para muchas personas más, en su respectivo medio: familiar, educativo, profesional, deportivo, social, científico, político, militar, etc. Por eso más que definir el líder conviene pensar en el liderazgo como una capacidad que puede desarrollarse a partir de un potencial muy variado en las personas y grupos.

El líder busca lo mejor para su grupo, persuade, impulsa y atrae, propone y motiva, comunica y manda, más con el prestigio personal y su ejemplo que con el poder, la palabra o la influencia dominadora, aunque tenga que valerse de todos ellos.

Las organizaciones deben enfocarse en un liderazgo que les permita sobrellevar de la mejor manera todos los cambios que se presentan en las organizaciones.

Existen múltiples maneras de describir el liderazgo, pero todas esas definiciones van encaminadas hacia un solo objetivo; la obtención de resultado en la búsqueda de un bien común.

### **Tipos de liderazgo**

- Transformacional
- Transaccional
- Pasivo/evasivo

- Autocrático
- Democrático
- Servidor
- Liderazgo Burocrático
- Liderazgo motivacional y estrategias de Influencia
- Liderazgo Visionario

### **Transformacional.**

Actualmente, en el siglo XXI, las organizaciones deben adaptarse y esto requiere de más cambios en las políticas organizacionales, la dirección de los recursos humanos, la gestión del personal y equipos de trabajo y de un mayor liderazgo transformacional (Feinberg et al., 2005), la pregunta es, ¿y por qué de un liderazgo transformacional?, porque este estilo de liderazgo puede actuar como un elemento crítico dentro del contexto laboral y puede influir en cómo las personas y equipos perciben su trabajo de manera más positiva (Christian, Garza & Slaughter, 2011).

Un líder transformacional, es aquel que posee la capacidad de entablar y crear conexiones con los individuos que tiene a su cargo, conexiones que le motiven y le inspiren en el logro de los propósitos organizacionales. El líder transformacional es una persona plena, capaz de desarrollarse logrando inspirar a sus seguidores, para ir más allá de sus propios intereses. Además, “el liderazgo supone una visión compartida por el líder, los seguidores de los equipos de trabajo y la organización, encaminada a la búsqueda de excelencia y calidad organizacional” (Cruz-Ortiz, Salanova Y Martinez, 2011). Según, (Llorens, Salanova y Losilla, 2009) si se observa desde la psicología positiva, el liderazgo transformacional también contribuye a fomentar

organizaciones con altos niveles de bienestar psicológico y bajos niveles de estrés, malestar psicosocial y absentismo de los empleados.

Según lo antes mencionado podemos decir que las principales características de los líderes transformacionales son:

- Carismáticos.
- Infunden inspiración.
- Motivan a las personas.
- Producen cambios de visión en sus seguidores.
- Son líderes carismáticos e inspiradores.
- Prestan atención a los seguidores de manera individual.
- Generan vínculos emocionales en sus seguidores.
- Promueven la cooperación.

El liderazgo transformacional es uno de los enfoques de liderazgo más desarrollados y estudiados en la actualidad. Su principal precursor es Bernard M. Bass (1985), quien junto con sus colaboradores (Avolio, Walkman y Yammarino, 1991; Bass y Avolio, 1994) construyó la teoría del liderazgo transformacional a partir de los planteamientos de House (1977) y Burns (1978). Aquí, el autor señala dos tipos de liderazgo, el transaccional y el transformacional. El primero de ellos, hace referencia al intercambio entre el líder y sus seguidores, los cuales obtienen un valor a cambio de su trabajo; el segundo, compromete a los trabajadores para el logro de los objetivos. Dependiendo de la situación, el líder puede generar diferentes patrones de liderazgo. Basados en lo anterior, Bass y Avolio (1994) desarrollan un modelo de liderazgo de rango total (Full Range Leadership). Los autores asumieron que el liderazgo transformacional es una extensión del liderazgo transaccional. Por lo tanto, el líder puede aplicar cada estilo de

liderazgo según la situación, esto incluye el liderazgo laissez-faire. “Se debe resaltar del modelo que, asumir cualquiera de los estilos de liderazgo no implica necesariamente que sea apropiado, esto depende de los objetivos y las necesidades de los seguidores” (Vega y Zavala, 2004).

### **Transaccional.**

El enfoque transaccional como su nombre lo indica, es aquel que se manifiesta por medio de transacciones cuando los líderes premian o por el contrario (sancionan), en virtud de verificar si el rendimiento de los seguidores es acorde o no a lo esperado. Este liderazgo se caracteriza en gran medida por el deseo de mantener la cultura existente de la compañía, sus políticas y procedimientos.

En el siglo XIX es necesario que los líderes adopten un buen enfoque al liderazgo si quieren que sus empresas triunfen; la pregunta es, ¿Cuál es el liderazgo adecuado para que las organizaciones triunfen en la actualidad?, No existe un estudio exacto que responda dicha pregunta, ya que cada líder aplica o ejecuta el liderazgo de acuerdo a la situación en la que se encuentre. El liderazgo transaccional es uno de los enfoques que en la actualidad es objeto de estudio, este liderazgo se basa en las buenas relaciones, usa la retroalimentación positiva o elogio y negativa o reprimenda. Según Lupano Y Castro (2006) este liderazgo suele entenderse conformado por dos subdimensiones:

**Recompensa contingente:** remite a una interacción entre líder y seguidor guiado por intercambios recíprocos. El líder identifica las necesidades de los seguidores y realiza una transacción entre las necesidades del grupo y las de cada persona. Recompensa o sanciona en función del cumplimiento de los objetivos.



Manejo por excepción: el líder interviene solamente cuando hay que hacer correcciones o cambios en las conductas de los seguidores. En general las intervenciones son negativas y de crítica para que los objetivos no se desvíen de su curso.

Este tipo de liderazgo como ya se ha mencionado anteriormente es aquel liderazgo empresarial que tiene como base el intercambio. El trabajador ofrece sus servicios y a cambio de ello obtiene un salario y otros beneficios y por otra parte el líder expresa lo que anhela conseguir y para ello facilita los recursos necesarios para lograrlo. El propósito de dicho enfoque al realizar el intercambio es que ambas partes resulten beneficiadas, ya sea económica o psicológicamente. Este enfoque suele aplicarse cuando está de por medio un objetivo específico, con cualidades específicas y en tiempos determinados.

Cabe notar que el liderazgo transaccional, a pesar de que se centra en la transacción o contrato con el seguidor, donde sus aspiraciones o el cumplimiento de sus necesidades pueden ser alcanzadas si su desempeño da como resultado lo que anticipadamente se ha pactado con el líder, no necesariamente es malo, ya que es posible que en el desarrollo de este modelo se presenten comportamientos de liderazgo transformacional paralelos al mismo que hacen que exista un buen balance entre las formas de liderazgo. En resumen, este liderazgo es un sistema de remuneración en el que dos partes saldrán ganando.

De acuerdo con (Gutiérrez, 2013), los intercambios en el liderazgo transaccional pueden percibirse de cuatro maneras diferentes:

Metas y objetivos claros: La forma más simple es vincular el objetivo y la recompensa. Este tipo de intercambio provee de recursos a los colaboradores y establece objetivos con consenso. Puede ser que haya distintas recompensas de acuerdo con el desempeño alcanzado; estos líderes son específicos, medibles, realistas y trabajan tiempo definido.

Intercambio activo: El objetivo de este es estar en constante contacto con los colaboradores, estos líderes verifican el cumplimiento de las reglas, trabajan junto a sus colaboradores, brindando asesoramiento y corrigiendo errores.

Intercambio pasivo: Este tipo de intercambio suele presentarse cuando los resultados no son los esperados. El contacto con los colaboradores suele ser mínimo y sólo se presenta al término del tiempo establecido.

“Las recompensas se basan en cumplir con ciertos criterios, tales como el logro de una cuota de ventas. Los errores se activan o son pasivamente observados por los administradores y tratados en consecuencia. En la gestión activa por excepción, los líderes toman medidas correctivas rápidas contra las desviaciones de rendimiento y activamente buscan los errores” (Aker, 2014).

#### ***Características del liderazgo transaccional.***

- Política de premios económicos según el rendimiento.
- Tipo de liderazgo basado en la gratificación, que no en la gratitud.
- Respeto por el compromiso mutuo, el orden y el valor cuantitativo de los resultados.
- Es imprescindible para el funcionamiento de la empresa.
- Es a corto plazo.

***Ventajas y desventajas del liderazgo transaccional.***

Una de las principales ventajas como se ha podido observar en los párrafos anteriores, es el beneficio que se obtiene mutuamente, ósea gana – gana en donde el trabajo se valora y se aplaude, pero una vez que suspendan o se retiren dichos beneficios lo más probable es que la motivación disminuya o se acabe.

Sin embargo, es menester resaltar la importancia y efectividad que tiene este liderazgo, ya que ambas partes logran el propósito planteado. Las principales desventajas de este enfoque es que tiene poco alcance, el logro de los objetivos son solo a corto plazo y la lealtad dura poco tiempo. Al igual, que la relación entre líder y seguidor se debilita, porque no hay una razón fuerte para sostenerla, ya que el compromiso adquirido culmina, cuando los beneficios se acaban.

***Laissez faire o pasivo/evitador.***

Dentro del liderazgo pasivo/evasivo se manifiesta una principal característica la cual es, ejercer su influencia sólo en momentos críticos que requieren de pronta atención, es decir, el papel de este tipo de líder en una organización solo se hace efectivo cuando las cosas se complican, lo que permite una amplia desviación de los objetivos antes de dar una respuesta). Estos líderes, suelen dejar las cosas como están y, en todo caso, sólo intervienen cuando los problemas se vuelven serios; este estilo de liderazgo es permisivo donde la poca ejecución en las decisiones deja un amplio espacio de responsabilidad, compromiso y libertad de acción, donde la presencia del líder es esencial.

Este liderazgo suele ejercer pocos términos de dirección y soporte, siendo reconocido porque “deja ser” a los subordinados (Saldaña etc., 2019). Teniendo en cuenta lo anterior mencionado podemos observar como el liderazgo pasivo/evasivo se caracteriza por adoptar una

posición neutral dentro de las organizaciones para evitar la toma de decisiones, delegando ese rol a las personas que tiene a su cargo y dejando que los diferentes miembros de la organización actúen de manera autónoma; Al delegar la responsabilidad de tomar decisiones a sus seguidores este estilo de liderazgo no busca influenciar a los demás desde el contexto de trabajo en equipo, ya que delegan toda responsabilidad a sus compañeros, por consiguiente se desprenden de su compromiso de liderar.

Sin embargo, (Judge y Piccolo, 2004) expresan que “la literatura ha dejado en un segundo plano el estilo de liderazgo pasivo/evasivo, pues no se ha podido relacionar positivamente con el desempeño del equipo, debido a que este tipo de líderes no interviene generalmente en la dirección de los equipos”. Es importante observar esta declaración que realizan Judge y Piccolo en la cita anterior, ya que este tipo de liderazgo se ha señalado que es un estilo poco deseable en los individuos; este es definido como un no liderazgo, ya que generalmente es inefectivo debido a la falta de dirección y determinación del líder, porque este solo se enfoca en el logro de las actividades y refleja desinterés y ausencia de apoyo a sus seguidores.

### **Autocrático.**

De acuerdo con las investigaciones realizadas, el líder autocrático es aquel que no permite que sus seguidores o miembros de grupo participen o tomen decisiones, ejerciendo sobre ellos dominio y generando una conducta de sumisión por parte del mismo grupo. El término autocracia procede del griego auto (uno mismo) y Kratos (gobierno o poder) y hace referencia a un sistema de gobierno en el cual la voluntad de un solo individuo es la ley porque la autoridad recae sobre una sola persona.

Este tipo de liderazgo se concibe con características dominantes, donde el líder suele ser una persona de acción, pero a su vez también es agresivo; está siempre vigilante y atento a las labores de los que le rodean y actúa en tal posición como si lo supiese todo. La coerción como característica del liderazgo autocrático es esencial, necesaria o conveniente, siempre y cuando este poder delegado por los subordinados, se refleje en una autoridad.

Este tipo de liderazgo conlleva a cohibir a tal punto a los seguidores que pueden llegar a sentirse limitados en el propósito de generar nuevas propuestas que conlleven a los logros organizacionales, ya que, al proponer nuevas, quizás no se tengan presentes. De esta manera el ambiente organizacional se convierte en monótono, ya que pierden el sentido de pertenencia y la capacidad de innovar en nuevos proyectos. Una de las principales características de este estilo es una excesiva orientación hacia la tarea, ya que se cree que ésta es la única finalidad del grupo, por lo que es claro que la motivación está dirigida solo a la productividad.

“Los líderes autocráticos concentran el mando y la toma de decisiones. Estructura el ambiente de labor para sus trabajadores, de los cuales espera obediencia y no que obren por cuenta propia. El líder se responsabiliza por todo; suele ser intimidante y no escatima en sanciones; pero en otros casos como, los líderes autócratas benevolente ofrecen estímulos a los trabajadores. Las ventajas de este liderazgo son satisfactorias para el líder, agiliza la toma de decisiones y da estabilidad a los trabajadores. Sin embargo, no agrada mucho al personal, produce temor y frustración, genera tasas de ausentismo y rotación de personal” (Davis y Newstrom, 2003). La definición anterior concuerda con la que expresan (White y Lippitt, 1960. Citado por Chiavenato, 2002) “En el liderazgo autocrático, ejerce la autoridad y las determinaciones. Los trabajadores no pueden hacer elecciones. El líder domina, da órdenes y espera obediencia. Las personas que son expuestas al liderazgo autocrático producen más trabajo,

y evidentes señales de estrés, frustración e irritación. El grupo se desempeña mejor, cuando el líder está presente”. Este tipo de liderazgo como ya se ha mencionado, enfatiza solo al líder, dejando a un lado las labores que desempeñan los seguidores, ya que lo relega no permitiendo que este opine o intervenga en las decisiones, solo que se limite a obedecer y a proporcionar los resultados exigidos por el líder a cargo, llevándolo a tal exceso que pierda el interés y el sentido de pertenencia hacia la compañía y solo obtenga, presión, estrés y otros síntomas que generan ese tipo de ejercicios en la rutina laboral.

### **Democrático.**

Este estilo de liderazgo se plantea desde el principio, hasta el final como un enfoque participativo, teniendo en cuenta los aportes de cada uno de sus subordinados; cada vez que se pretende tomar alguna decisión, cada uno de los subordinados debe estar presente para llevar a cabo la aprobación de dicho proyecto. El líder democrático ve como parte fundamental el hecho de permitir que sus seguidores tomen decisiones y asuman responsabilidades; este líder se caracteriza por ser activo, consultivo, orientador y tiene claro su compromiso por satisfacer las necesidades de la empresa que lidera.

Hackman y Johnson (2013), relacionan al líder democrático con el incremento de la productividad, el compromiso y la satisfacción. Estos líderes suelen ser coherentes, apasionados, respetuosos y buenos guías en el logro de los objetivos, ya que procuran compartir la toma de decisiones con otros miembros de la organización. Este enfoque es comparado con el liderazgo transformacional, porque desarrollan un estilo de liderazgo basado generalmente en la participación de los empleados en cuanto a la toma de decisiones. Además de ello, tienen presente las necesidades y capacidades que presentan los trabajadores.

Todo lo antes mencionado permite que la comunicación con sus seguidores sea clara y fluida a tal punto que logra transmitir la visión de la empresa e incrementar el compromiso y la responsabilidad de los subordinados para obtener un mejor rendimiento y así favorecer el clima laboral de la organización.

### ***Características del líder Democrático.***

Para Robbins y Coulter (1999) las características de un líder democrático son:

- Delega autoridad y comparte el control.
- Toma las decisiones en conjunto y delega funciones.
- Otorga confianza al grupo y se apoya en los seguidores para dictar las pautas.
- Emplea el feedback y corrige errores para incentivar.

Según Gonos y Gallo (2013) un liderazgo democrático se determina por las siguientes características:

- Los subordinados están involucrados en el proceso de toma de decisiones.
- Los gerentes están constantemente tratando de obtener el consentimiento de los subordinados antes de implementar los cambios.
- Los gerentes y subordinados se reúnen para discutir los problemas relacionados con el trabajo.
- Los gerentes informan al grupo sobre temas relevantes, el progreso, relaciones con otros grupos y así sucesivamente.
- Los líderes explican sus intenciones y la situación actual.
- Los gerentes toman tiempo para escuchar a los miembros del grupo y se interesan por los sentimientos y las ideas de los miembros del grupo.

Por otra parte, el líder opta por empatizar con sus colaboradores de tal manera que logra ponerse en su lugar y comprender el problema para ayudarlo a la resolución de los mismos. La actitud positiva de los trabajadores hacia sus dirigentes mejora la calidad de las decisiones para

alcanzar los objetivos propuestos. Con todo lo antes mencionado podemos decir que este enfoque se caracteriza en promover la participación de todo el grupo de trabajo, mediante el diálogo, entusiasmo y compromiso.

### **Servidor.**

“El Líder-Servidor es primero servidor. Todo comienza con el sentimiento natural que uno quiere servir, servir primero. Entonces, esta elección consciente resulta en una aspiración a liderar.” (Greenleaf, 1977)

La definición que se plantea anteriormente es trascendental en la concepción del liderazgo servidor. Desde esa perspectiva de liderar para servir, no hace referencia a una nueva forma de comprender el liderazgo, sino de un nuevo enfoque en el método, así como en la meta y en los resultados; si se toma en cuenta que el paradigma moderno del liderazgo plantea que se lidera para ser servido, el concepto de liderazgo servidor significa que se lidera para servir.

En este caso el liderazgo servidor se enfoca en el beneficio de sus seguidores, darles las facultades necesarias para el desarrollo integral de sus facultades y el bienestar de los demás.

Se contrasta con un modelo que busca permanentemente el beneficio de los seguidores en lugar del logro y los intereses individuales del líder, lo cual es normal dentro del concepto tradicional. Servir a otros con una convicción y principios intrínsecos, reflejados en el día a día.

Cabe notar que este liderazgo es una consecuencia del servicio, a través del sacrificio y la abnegación; se piensa siempre en el bien común, sin dejar a un lado la misión y visión de la organización y por ende del equipo.



*Características del liderazgo servidor.*

- Escuchar: identificar y clarificar la voluntad del grupo.
- Empatía: comprender lo que los demás quieren.
- Sanación: saber remediar los daños emocionales que sufren los demás.
- Conciencia: esforzarse por acercarse a las situaciones con un enfoque integrador.
- Persuasión: confiar más en la capacidad de persuasión que en la de ejercer mando.
- Conceptualización: capacidad de asumir grandes retos que superen la realidad diaria.
- Previsión: capacidad para prever el resultado posible de una situación.
- Administración: asumir el compromiso de administrar para servir a las necesidades ajenas.
- Crecimiento: confianza en el valor de las personas y compromiso con su desarrollo.
- Construcción de comunidad: sensibilidad para construir una comunidad en la organización.

El Liderazgo Servidor ha sido puesto en práctica por algunas de las compañías estadounidenses consideradas como las mejores para trabajar (Sendjaya & Sarros, 2002). Según el ranking desarrollado para el año 2012 por la Revista Fortune, actualmente 16 de las 100 mejores empresas para trabajar en los Estados Unidos, aplican el enfoque de Liderazgo Servidor.

Tabla 3

*Las mejores empresas para trabajar que aplican liderazgo servidor*

Empresa	Ranking	empleados usa
S.A.S Institute	3	6,046
Wegmans Food Markets	4	41,71
Recreational Equipment (REI)	8	10,466
Zappos.com	11	3,003
The Container Store	22	3,495
Whole Foods Market	32	60,213
Nugget Market	34	1,135
Balfour Beatty Construction	44	2,041
Men's Wearhouse	55	14,784
Marriott International	57	108,939
Nordstrom	61	52,431
TD Industries	64	1,554
QuikTrip	66	11,615
Starbucks	73	109,477
Aflac	77	4,242
Darden Restaurants	99	169,516

*Nota:* fuente construcción propia a partir del listado de Revista Fortune, 100.

**Liderazgo Burocrático.**

“El estilo burocrático es aquel en el que se definen procesos y se siguen al pie de la letra una vez establecidos. La falta de flexibilidad, aunque da seguridad a veces, corta la libertad de trabajo, haciendo menos eficiente la obtención de resultados e incluso las oportunidades de mejora” (Alcaraz, 2017, p.3).

En el liderazgo burocrático tanto el líder como los empleados están sometidos a seguir las reglas y normas establecidas en la organización, no hay lugar para cuestionamientos, objeciones o modificaciones, las reglas que ya están establecidas deben cumplirse con rigurosidad, los ambientes de trabajo en donde se desarrolla un liderazgo burocrático suelen ser muy rígidos, la tarea de los empleados es solo nada más que recibir y seguir instrucciones específicas y estrictas dadas por su líder.

Este líder está centrado en las reglas más que en las personas o los resultados de la organización. En lo que respecta a este tipo de líder, según José Pérez argumenta que aquel ejerce su liderazgo desde su departamento de trabajo, siendo imprescindible desarrollar la estructura y los procesos de la organización, además no tiene en cuenta a sus empleados, ya que deja a un lado sus opiniones y, ubica por encima las opiniones de los superiores, de modo que su experiencia y capacidad está por encima de las demás personas, provocando inconvenientes en la toma de decisiones por tomar en cuenta solo su manera de pensar.

Por otra parte, muchas organizaciones tienen este tipo de líderes que son ubicados en ese sitio por sus estudios o experiencias en el área de trabajo mas no por sus habilidades para liderar o estar a cargo de empleados.

Respecto a este tipo de liderazgo, el filósofo Max Weber no llega a definir la burocracia, sino que expone las características como definición, entre estas encontramos: la división del trabajo, la meritocracia, la normatividad, la impersonalidad y la jerarquía.

En primer lugar, la división del trabajo, tal y como lo menciona Restrepo (2011) “es la especialización de tareas por medio de la distribución de obligaciones u oficios y roles entre un cierto número de puestos, dentro de una estructura jerarquizada; la utilización de la normatividad como elemento de la regulación del proceso de decisión; la estandarización de los procedimientos y la centralización de la autoridad”

De modo que cuando en una organización se hace la división del trabajo cualquier persona dentro de esta se puede convertir en alguien especializado en un tiempo mínimo, esto a su vez lleva a la eficiencia organizacional, es decir; la eficiencia en las organizaciones depende de que el tipo de empleado que tengan desarrolle las funciones requeridas de la mejor manera posible.

En cuanto a la meritocracia, exponen Cervantes & Corrales (1987) que “la selección de personal, en una organización burocrática, es en base a los méritos y la calificación por criterios racionales que determinan la competencia y capacidad técnica del individuo”.

Con lo anterior, podemos observar que en una organización burocrática los empleados que ejercen un cargo dentro de la organización están en esa posición con base a su merecimiento y capacidades.

Con respecto a la normatividad, según Blanco (1994) “la existencia de reglas, leyes y disposiciones que describen los deberes y derechos de los funcionarios y subordinados, con esto se regula la conducta de cada cargo y se especializa al ocupante de manera que su desempeño sea

racional". Otra disfunción dada, prosigue Merton (1964), citado por Da Silva (2002), es que este modelo puede ocasionar una mayor internalización de las directrices, es decir, las normas y reglas llegan a convertirse de medios a objetivos, también agrega que la jerarquía como base del proceso de decisión, ocasiona que las decisiones de los altos cargos sean tomadas, en algunos casos, por personas incapaces de asumir esta función, por último identifica al excesivo formalismo y la conformidad con las rutinas, produciendo una necesidad de documentar y formalizar todas las decisiones tomadas.

Por tanto, se desprende que el liderazgo burocrático es la capacidad de influir y dirigir por medio del poder legítimo, proveniente de las reglas.

Max weber, citado por Espinoza y Torres (2016) a la vez presenta ciertas características del modelo weberiano que son:

- Carácter legal de las normas y de los reglamentos.
- Carácter formal de las comunicaciones.
- Racionalidad en la división del trabajo.
- Impersonalidad en las relaciones de trabajo.
- Jerarquía bien establecida de la autoridad.
- Rutinas y procedimientos de trabajo estandarizados en guías y manuales.
- Competencia técnica y meritocracia.
- Especialización de la administración y de los administradores, como una clase separada y diferenciada de la propiedad (los accionistas).
- Profesionalización de los participantes.
- Completa previsibilidad del funcionamiento.

Cuando se asume todas o algunas de estas características esto implica que el diseño organizacional es o se aproxima a la burocratización, cada uno de los postulados que hace weber debemos recordar que buscan la eficiencia y la racionalidad en la organización.

### **Liderazgo Visionario.**

El liderazgo visionario se sustenta en la capacidad de crear y articular una visión realista, creíble y atractiva del futuro para una organización o unidad organizacional que traspone las fronteras del presente y lo mejora. Carrión (2007)

Este tipo de liderazgo consiste en que el líder plantea un objetivo realista, uno que la empresa pueda realizar y que sea alineado junto con los dirigentes, además de favorecer la empresa mejorando procesos y gestionando cambios a corto, mediano y largo plazo.

Esta visión, si es adecuadamente seleccionada y puesta en práctica, posee tanta energía que en efecto enciende el futuro al poner en juego las habilidades, talentos y recursos para que ocurra. Una revisión de varias definiciones encuentra que una visión difiere de otras formas de dirección de diferentes maneras, contiene imágenes claras y precisas que ofrecen una forma innovadora de mejorar, reconoce y toma como base las tradiciones y se conecta con las acciones que la gente puede realizar para llevar a cabo el cambio. Vicente Y Villalobos (s.f)

El liderazgo visionario si se utiliza de manera adecuada promueve que las personas den la milla extra para el cumplimiento de esa visión, utilizando todos sus talentos y habilidades. Esta visión para que sea eficaz no solo debe de tener claro su objetivo innovador de mejorar el presente y el futuro, además de esto esta visión debe de tener como base las costumbres que tengan la organización y que lleve una conexión con las personas para que se pueda realizar el cambio.

Según Robbins y Couter (2004) "el liderazgo visionario es la capacidad de crear y articular una visión realista, atractiva y creíble del futuro de la organización que crece y mejora a partir del presente". Este tipo de liderazgo plantea mejoras continuamente a partir del presente para generar efectos visibles para el futuro.

El líder visionario se caracteriza por su visión a largo plazo, por adelantarse a los acontecimientos, por anticipar los problemas y detectar oportunidades mucho antes que los demás, no se contenta con lo que hay, es una persona inconformista, creativa, que le gusta ir por delante y es una persona de acción, no sólo fija unos objetivos exigentes sino que lucha por alcanzarlos, sin rendirse, con enorme persistencia, lo que en última instancia constituye la clave de su éxito para lograr que la visión se materialice. Ramos y Díaz (2010)

Un líder visionario es una herramienta poderosa, corporativamente hablando; tener la capacidad de predecir o tener en cuenta posibles situaciones que alteren el funcionamiento de una empresa, no solo significa plantear estrategias para afrontarlas, sino también establecer salidas, alternativas y caminos distintos a seguir en caso de presentarse alguno de los posibles obstáculos. Esto además supone una ventaja importante frente a la competencia pues mientras otras organizaciones centran esfuerzos en resolver imprevistos, el líder visionario ya tiene en marcha una estrategia que garantiza resolución y además poder satisfacer oportunamente la demanda de los clientes en el sector en que operan.

Según Cifuentes (2006) hay tres cualidades que tienen los líderes visionarios

- La primera es la capacidad para explicar la visión a los otros. El líder necesita poner en claro la visión en términos de las acciones y objetivos requeridos mediante una clara comunicación oral y escrita. La mejor visión probablemente será poco eficaz si el líder no es tan fuerte comunicador.

- La segunda habilidad necesaria consiste en ser capaz de expresar la visión no solo verbalmente sino a través del comportamiento del líder. Esto requiere comportarse en formas que continuamente transmiten y refuerzan la visión.
- La tercera habilidad es ser capaz de extender la visión a diferentes contextos de liderazgo. Ésta es la capacidad de secuenciar las actividades para que la visión pueda ser aplicada en una variedad de situaciones, es decir la visión tiene que ser tan significativa para un departamento como para otro.

### ***Características de un líder visionario.***

#### *Gran energía.*

Para Lussier (2002), los líderes deben ser resistentes, tolerantes ante las situaciones tensas, ser entusiastas no claudica, es decir, enfrentar las situaciones y no se derrotan ante la adversidad. Son personas que toman la iniciativa y crean mejoras, a pesar de los obstáculos que se le puedan presentar.

Para Maxwell (2000), los líderes son personas con gran energía, que se conocen así mismo, sus capacidades y limitaciones. Son coherentes, se esfuerzan en superar los obstáculos que se les puedan presentar.

#### *Integridad.*

Para McForland (2002), “la capacidad que tiene un líder para influir en los demás se basa en la integridad, ya que los seguidores deben confiar en su líder para ser leales y ofrecerle su apoyo incondicional.”



Lussier (2002), “la honestidad se refiere a la sinceridad al momento de enfrentarnos a los demás. Representa el activo más importante de éxito”

### *Inteligencia.*

Para Lussier (2002), “la inteligencia representa la capacidad cognoscitiva de razonar en forma crítica, resolver problemas y tomar decisiones.”

Maxwell (2002), “la inteligencia es la habilidad que tiene una persona para resolver problemas, es decir, es pensar correctamente en relación a situaciones difíciles.”

### *Sensibilidad hacia los demás.*

Lussier (2002, p. 39), “la sensibilidad hacia los demás consiste en considerar a los integrantes de un grupo como individuos, entender su posición en los problemas y buscar la mejor manera de comunicarse e influir en ellos.”

Maxwell (2002), afirma que para que un líder sea sensible, requiere de empatía, es decir, tener la capacidad para ponerse en lugar del otro, viendo las cosas desde la óptica ajena. Deben mostrar preocupación por las personas antes de poder promover su desarrollo.

### *Flexibilidad.*

Los líderes deben mantenerse a la vanguardia con respecto a los grandes cambios del mundo moderno. Por lo que la flexibilidad representa una característica fundamental para lograr

asumir dichos cambios. Siendo la flexibilidad la capacidad que tiene un individuo de ajustarse a diferentes situaciones (Lussier, 2002).

Zeus (2000), “destaca que los líderes deben tener la capacidad de avanzar al ritmo de los demás y de saber cuándo tienen que cambiar de estrategia para adaptarse a ellos”.

#### *Asertividad.*

“Es la habilidad de expresar nuestras emociones y pensamientos, facilitando actuar en pro de nuestros mejores intereses y derechos, sin infringir o negar lo de los demás”

Lussier (2000).

Maxwell, (2000), “un proceso de comunicación efectivo dentro de la organización se da cuando el líder logra que sus subordinados comprendan un mensaje claramente, motivandolo a actuar en función de un objetivo común”

#### **Liderazgo motivacional.**

“La motivación surge de diversas necesidades, anhelos y deseos. Los administradores motivan cuando proporcionan un ambiente que induzca a los miembros de la organización a contribuir a la cadena de necesidad-deseo-satisfacción” (García Rodríguez, 2016, p. 18).

Los líderes que están a cargo de cualquier tipo de organización y que tengan la intención de lograr satisfacción en sus empleados, deben primero motivar a sus empleados, para lograr esto, se debe primero; entender lo que es motivación, la forma en cómo se puede emplear en su organización y los beneficios que pueda traer a favor de la empresa que lideran.

Varios autores han postulados definiciones sobre el tema en cuestión:

“La motivación está constituida por todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo deseado” (Arias Galicia & Heredia Espinosa, 1999, p. 18).

“La motivación es aquello que energiza, dirige y sostiene el comportamiento humano” (Daft, 1999, p. 18).

“Motivación es el concepto que utilizamos al describir las fuerzas que actúan sobre el individuo, o que parten de él para iniciar y orientar su conducta” (Gibson, 2003, p. 18).

“La motivación se refiere a los procesos responsables del deseo de un individuo de realizar un gran esfuerzo para lograr los objetivos organizacionales condicionado por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual” (Robbins & Coulter, Administración, 2005, p. 18).

Romero García (1993), propuso un liderazgo motivacional, definido como la influencia que unas personas ejercen sobre otras basadas en características personales particulares (p. 30).

Este liderazgo es motivacional porque está sustentado en motivaciones positivas y porque estimula en los seguidores el compromiso y responsabilidad con las metas propuestas”

Urcola plantea; “La motivación está totalmente relacionada con el movimiento. Si somos capaces de mover a alguien en la dirección que deseamos, le estamos motivando; si no hay movimiento, no hay motivación” (Luis, 2008).

En libro administración sexta edición, se postula, "Motivar es el proceso administrativo, que consiste en influir en la conducta de las personas, basado en el conocimiento de que hace que las cosas funcionen". (Stoner, Gilbert, & Freeman, 1996)

La motivación del personal de la organización, aumenta las probabilidades de las ganancias económicas, entendemos que la motivación en lo que impulsa al personal por satisfacer un objetivo o expectativa, pero para que los colaboradores sientan motivación deberán percibir expectativas de generación de valor, la organización en cabeza del líder deberá conocer y comprender las expectativas de su grupo y responder desde lo posible a ellas, teniendo en cuenta que no siempre es el factor económico lo que motiva, en ocasiones pueden existir otras prioridades. (Medina, Gallegos & Lara, 2008).

De acuerdo con lo anterior podemos decir que el liderazgo motivacional es la habilidad que se tiene para liderar y motivar a otros. Debemos saber que un líder motivador entiende que las personas son lo más valioso para conseguir sus objetivos. Este líder siempre está dispuesto ayudar a sus empleados y contribuye a que estos puedan desarrollar todo el potencial que tienen.

Un líder que motiva es el que influye positivamente en sus empleados, estimula sus habilidades y capacidades, conoce a sus empleados en todos los aspectos posibles y sabe que no todas las personas se motivan de la misma manera.

La administración requiere la creación y el mantenimiento de un medio ambiente para el desempeño de las personas que trabajan en grupo, para el logro de un objetivo común. Un administrador no puede llevar a cabo su tarea sin saber qué es lo que motiva a las personas. No podemos hablar de la naturaleza de la gente sin considerar a la persona en su integridad y no sólo características específicas como conocimiento, actitudes, habilidades o rasgos de personalidad. Una persona posee todos estos elementos en un grado u otro. Además, estas características interactúan entre sí y su predominio en situaciones específicas cambia rápida e imprevisiblemente. El ser humano es una persona influida por factores externos. La gente no

puede despojarse del impacto de estas fuerzas al presentarse a trabajar. Los administradores deben admitir estos hechos y prepararse para enfrentarlos. Castillo, Cabrera, H. V. (2012)

Finalmente podemos concluir que el liderazgo está estrechamente unido a la motivación, ya que existe una relación directa entre el liderazgo que ejerce el líder y la motivación de sus empleados. El liderazgo motivacional estimula el desarrollo humano y el avance de cada persona en su entorno laboral, esto favorece a la organización ya que sus empleados se sienten positivamente vinculados a sus trabajos y aportan de la mejor manera a cumplir con sus responsabilidades en pro de los objetivos de la organización, a su vez esto crea un ambiente laboral propicio al desarrollo tanto del líder como del trabajador.

#### **Liderazgo motivacional y estrategias de Influencia.**

En un sentido más amplio se puede describir el liderazgo como la capacidad de influir en los demás. En una forma más específica se podrían identificar distintas formas de ejercer el liderazgo. De una forma más específica se identificaría diferencias relevantes en la forma de efectuar el liderazgo. Algunos líderes pueden tener la capacidad de guiar a otros mediante su cargo o puesto de trabajo, basándose en la forma de relacionarse con sus colaboradores, generando la capacidad de influenciar en los demás sin imponer sus ímpetus de jefe.

Romero García (1993) este autor expresa que un liderazgo motivacional, se identifican con la capacidad de influenciar que pueda tener una persona en otras basándose principalmente en ciertas particularidades personales. Este tipo de liderazgo se puede identificar como liderazgo motivacional visto que está apoyado en motivaciones capaces de generar actitudes positivas dentro del cuerpo de colaboradores, buscando así despertar un compromiso y una responsabilidad

con los objetivos y metas planteadas. Además de las particularidades identificadas, se pueden identificar otras formas que describen al liderazgo motivacional y se describen de la siguiente forma. En primer lugar, está la toma de decisiones democráticas en forma conjunta, segundo se encuentra la orientación a las metas objetivos y resultados, y como tercer lugar está la integración grupal.

Todas estas características son las funciones principales que debe tener un líder motivacional además debe estimular debe excitar aprobar la participación de sus colaboradores en decisiones importantes en las que vean involucrados y las que las puedan afectar directamente; debe tener la suficiente seguridad y confianza en tanto en sí mismo como en sus colaboradores, tanto así que no se sienta amenazado o intranquilo porque sus colaboradores tengan la potencia para contribuir en la toma de decisiones.

Así mismo es muy importante que el líder se proponga metas retadoras en conjunto con sus colaboradores, exigiendo el mismo cumplimiento para todos, teniendo la capacidad para enfrentar cualquier adversidad que se pueda presentar al momento de obtener resultados correctos en las metas u objetivos propuestos, es la función de un líder democrático provocar un espíritu de trabajo en equipo, su actitud debe conseguir que los miembro de su equipo comprometidos con la causa y tengas metas, objetivos y propósitos en común y se sientan relacionado directamente con los resultados a esperar y con el objetivo planteado. se ha demostrado científicamente que los empleados que se relacionan con un liderazgo motivacional aumentan la capacidad y su desempeño en la obtención de metas propuestas (Romero García, 1993).

Así mismo como se expresa anteriormente la virtud de impactar a otros es algo natural y propio del liderazgo. Por lo que es de vital importancia tener claridad de las variables con las que se relacionan los líderes para lograr ser seguidos por los demás. A través de un estudio minucioso

Yukl y Tracey (1992) han identificado ciertas formas de influir exitosamente en los colaboradores, compañeros y superiores. Han identificado un conocimiento el cual ha permitido descubrir planteamientos que dan un dominio más adecuado para la obtención de formas más sencillas de hallar resultados. Por consiguiente, se tienen nueve formas de influenciar y ser seguido por los demás, las cuales serán descritas a continuación en el siguiente cuadro.

### **Liderazgo y la Administración en las Organizaciones**

La nueva dinámica social se caracteriza por la diversidad, los cambios y la crisis, circunstancias que requieren de un liderazgo con facultades para propiciar la colaboración con un enfoque social, que propenda al desarrollo de los otros y que comparta el éxito de los logros alcanzados.

Así pues, los líderes deben evolucionar con valores como la integridad y la habilidad para el trabajo en equipo, crear una visión futura, diseñar una arquitectura social que dé forma a la cultura; deben ser capaces de inspirar y motivar a sus seguidores, de desarrollar cualidades personales y de propiciar el cambio (Faría y Carmen, 2010).

En el mundo de hoy se caracteriza por una diversidad de cambios que ha ocasionado una crisis y que por ello se necesita un liderazgo con un apoyo social, que ayude en el desarrollo de las personas en su cargo, además que aporte al cumplimiento de los logros establecidos por las organizaciones.

El liderazgo es la forma que ocupa una persona que se diferencia del resto y es preparada para tomar decisiones apropiadas para la organización, inspirando en el grupo el logro de los objetivos. El trabajo de un buen líder está en establecer objetivos y lograrlo con el apoyo de sus

integrantes. Es un componente fundamental del mundo moderno, para el éxito de una empresa u organización. Ramírez (2017)

El liderazgo es la manera en que una persona hace diferencia frente a los demás y ha adquirido conocimientos que lo preparan para la toma de decisiones de una organización, juntamente con el grupo de trabajo para lograr los objetivos, también que se puede decir que una buena persona con un buen liderazgo encamina a la organización hacia el éxito de ella misma.

El liderazgo supone e implica a una específica colectividad, la cual ha confiado a un individuo la conducción de una aspiración social o los propósitos de alguna organización, lo cual supone la articulación e integración supeditada del individuo con su colectividad, grupo u organización. Alcázar (2007)

Las organizaciones periódicamente se han visto en la necesidad de replantear sus estilos de liderazgo y sus prácticas gerenciales, bajo el claro conocimiento de los cambios que se han originado en el entorno desde todos los espacios: económicos, sociales, políticos entre otros, y donde en especial, se ha visto impactado el talento humano que habita dentro de ellas. El líder en las organizaciones es sistemáticamente estudiado, pues su gestión incide de manera favorable o no en los resultados. Su impacto en los seguidores puede derivar en clima laboral saludable o improductivo, su forma de interactuar con el equipo de trabajo determina la sinergia o el enfoque único donde se limita la participación, pues justamente el liderazgo influye en los seguidores, y estos conforman el volumen más numeroso en las organizaciones y los sistemas. Carmen y Ligi (2020).

La época actual y el mundo globalizado exigen cambios y reclaman valores acordes con nuevas realidades, los cuales impulsan a una organización a replantear su dirección a través de cambios y transformaciones sustanciales. Uno de esos cambios está relacionado con el rol que



han cumplido hasta ahora los líderes como motores de transformación en una organización. En tal sentido, es pertinente plantearse interrogantes acerca de los cambios que debe desarrollar el líder en torno a su rol dentro de las organizaciones. Becerra (2010).

Por lo tanto, los nuevos líderes dentro de una organización deben mostrar directrices organizacionales y gerenciales innovadoras, más específicamente, estrategias para adaptarse a las situaciones de cambio, y una visión que, compartida con todos los actores, conduzca a que éstos actúen por iniciativa propia, favoreciendo las transformaciones necesarias que requiere la organización en pro de mantener su vigencia en el mercado. Becerra (2010).

Un líder se reconoce por ser quien va a la cabeza de una organización o alguien que lleva la iniciativa en cualquier actividad, buscando con esta un resultado que beneficie tanto a la persona que toma el mando como al grupo con el que trabaja para tal fin. El éxito total de una empresa o institución depende cada vez más de la unión entre el suceso de la compañía y la inteligencia emocional de sus líderes; además de la colaboración y trabajo en equipo de todo el personal para así lograr los objetivos globales organizacionales. Es fundamental el trabajo de los líderes ya que son quienes motivan al personal de la organización con sus estrategias, beneficios y todo lo relacionado a mejoras dentro del grupo de trabajo. Abiantun (2013).

Es increíble ver que en las organizaciones se maneje un prototipo de líder no solo por su conocimiento y experiencia, sino también por sus competencias, habilidades, conductas y demás aspectos que son esenciales en la calidad de las personas como seres humanos y profesionales; esto se debe a la importancia de escoger a los mejores líderes para guiar y motivar al grupo de trabajo, para así estar todos encaminados hacia una meta en común y lograr los objetivos organizacionales. Abiantun (2013).

### **Liderazgo en la Educación Superior**

En la Universidad del Siglo XXI, la función de liderazgo está en la base de los procesos de surgimiento, mantenimiento e institucionalización de una nueva cultura de la calidad (Fernández Cruz, 2015). En este contexto, las universidades han creado unas Unidades de Calidad como responsables de los procesos de acreditación, seguimiento y renovación de títulos que deben actuar como verdaderos impulsores de unas acciones de mejora para las que resulta indispensable la puesta en marcha de procesos de evaluación y seguimiento que exigen el ejercicio de un liderazgo que fomente una cultura de calidad que impregna el quehacer diario de la institución. Las instituciones de educación superior requieren del desarrollo de estrategias de liderazgo a nivel interno, que se traduzcan hacia el exterior en un fuerte liderazgo institucional, permitiendo así el logro de los objetivos propuestos.

El liderazgo en la educación superior no se puede confundir con el de cualquier cargo formal en una estructura organizacional jerárquica, aunque esté enmarcado en un contexto que requiere la toma de decisiones y la autoridad que emana. El liderazgo en las IES abarca la manera cómo se gestiona el conocimiento, la utilización de los recursos humanos (estudiantes), la innovación, la vinculación y transferencia. Esto implica manejar el capital intelectual de tal manera que el mismo genere un impacto y se cree valor; por lo tanto, los líderes de las IES deben diseñar estrategias las cuales le permitan reforzar el compromiso de los académicos, pues, son ellos de quien depende el éxito o el fracaso de esta. “Seguramente, en ningún otro contexto institucional tienen los individuos un papel tan relevante como en la Universidad” (Zabalza, 2004, p.69), pues es claro que, incluso en el desarrollo de naciones los primeros responsables son las universidades quienes, a través de los portadores de conocimiento con diversas capacidades y talentos, logran consolidar grupos con visión hacia el futuro.

El liderazgo desde cualquier posición óptica adoptada para su análisis tiene sentido si busca consigo la mejora de la institución y el establecimiento de una educación de calidad.

El personal académico que ocupa cargos directivos en las universidades necesita el desarrollo de competencias de liderazgo que serán clave para el éxito en el desempeño de su gestión. Generalmente, las universidades no desarrollan programas de formación específica sobre habilidades de liderazgo (Bernal ,2016).

Los altos directivos de las universidades deben de trabajar en generar nuevas competencias con énfasis en el liderazgo que les permita tener una buena gestión y que puedan ser exitosos en sus respectivos cargos.

Los nuevos retos en la educación superior de hoy requieren nuevas formas de liderazgo. Un ambiente financiero muy volátil, el incremento de las asociaciones corporativas internacionales, mayores presiones en la rendición de cuentas, la necesidad de nuevos modelos de negocio, las nuevas tecnologías y los cambios demográficos son solo algunos de estos desafíos, que requieren soluciones de liderazgo que se prueban tanto dentro como fuera de la educación superior (Lombeida,2019, pp. 385-400).

La educación superior va a experimentar nuevos retos, y esto hace que necesiten nuevas formas de liderazgo, pues hay diferentes aspectos que están cambiando como un ambiente financiero muy volátil entre otros son las cosas que estas se deben de enfrentar y por lo tanto se necesita un liderazgo que aporte soluciones ya sea de manera interna como externa.

Dada esta era actual de cambios significativos en la educación superior, hay una creciente atención a la importancia de entender el liderazgo requerido para guiar a los campus con éxito y una creciente preocupación que los enfoques existentes para el liderazgo son ineficaces.

Históricamente, el tipo de liderazgo requerido para el cambio en la empresa ha cambiado. Algunas veces ha sido promulgada en gran parte por los presidentes, otras veces en consulta y la colaboración con el profesorado, y más recientemente (aunque no exclusivamente) ha habido de nuevo más esfuerzos de arriba hacia abajo por parte de los presidentes para gestionar el cambio en el campus. Desafortunadamente, el impulso actual para un mayor liderazgo de arriba hacia abajo es contraproducente para el panorama de la educación superior de hoy y está en desalineación con investigaciones sobre organizaciones efectivas que demuestran la necesidad de un liderazgo compartido (Lombeida, 2019, pp. 385-400)

En las instituciones de educación superior (IES) el liderazgo aparece como un eslogan en la retórica institucional, como un objeto interdisciplinario de estudio y como un objetivo de los programas de formación; no obstante, resulta irónico que no se encuentre asociado al quehacer sustantivo de las comunidades académicas, lo que bien podría interpretarse como una expresión más de la dicotomía actualmente existente entre la administración universitaria y la academia que amenaza con desprofesionalizar a los académicos en el marco de las tendencias que buscan socavar sus valores tradicionales (Hernández, 2013).

### **Educación Adventista.**

La educación adventista siempre ha buscado que los niños, jóvenes y adultos se preparen en todos los aspectos para la segunda venida de Jesús, dando prioridad a los valores cristianos para formar conocimiento de alta calidad fundada en la filosofía adventista.

La educación adventista para sus enseñanzas toma como base la biblia ya que fue inspirada por Dios y ha pasado por generaciones. El propósito de la educación adventista no es

solo formar, tampoco es enseñar ética, mucho menos preparar profesionales competentes para este mundo. Por el contrario, su misión es preparar a estudiantes para el encuentro con su Creador y guiarlos a la salvación eterna en Cristo.

Ellos deben comprender que, si bien es cierto existen hogares disfuncionales, todo el mal tendrá un fin; el sufrimiento y la muerte dejarán de existir, todo llanto y dolor terminarán (Ap. 21:1-4) (Reina Valera 60). Por el contrario, el gozo, la felicidad y la paz serán instaurados en el reino mesiánico y eterno de Jesucristo. Isaías 65:17,25 (Reina Valera 1960). Para esta labor se establecieron las instituciones adventistas, para dar a conocer un futuro mejor para los alumnos y sus respectivas familias (Mendoza, 2016).

Teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente, se puede inferir que la función de la Educación Adventista es instruir y guiar a los jóvenes, adultos y niños en un camino donde puedan estar en comunión con el Creador, donde puedan prepararse física y psicológicamente para la segunda venida de Jesús a la tierra, además de tener fundamentos sólidos de conocimiento en todas las áreas formando estudiantes y profesionales integrales que puedan aportar en cualquier ámbito no solo su conocimiento y aptitudes, sino también el amor de Dios interiorizando en la fe, la esperanza y la paz en todas las áreas de desarrollo a las que pueda ser sometido luego de culminar sus estudios.

El ideal de la Educación Adventista es que haya unidad y enfoque constante en aportar luz en medio de un mundo de oscuridad, enseñando a dar amor y el fundamento de los verdaderos valores basados en las enseñanzas de Cristo.

Semejante educación provee algo más que una disciplina mental; provee algo más que una preparación física. Fortalece el carácter, de modo que no se sacrifiquen la verdad y la justicia al deseo egoísta o a la ambición mundana. Fortalece la mente contra el mal. En vez de que una

pasión dominante llegue a ser un poder destructor, se amolda cada motivo y deseo a los grandes principios de la justicia. Al espaciarse en la perfección del carácter de Dios, la mente se renueva y el alma vuelve a crearse a su imagen (White, 2009, p.10).

Una educación basada en la filosofía adventista, además de proveer conocimiento fortalece el carácter de las personas dado que, si su mentalidad es fuerte, es decir, si la persona tiene desarrollada su auto confianza, seguridad personal para toma de decisiones y capacidad de resiliencia, tienen una alta capacidad de buscar soluciones para sus problemas, teniendo una alta influencia en los que le rodean y les permite desarrollar con eficacia lo que se proponen. Cabe destacar que esta filosofía ante la presencia de un problema o sentimiento de hacer el mal generará la facilidad de discriminar estos pensamientos y poder generar autocontrol, produciendo que las ideas de tentación reboten y así, no hará ningún efecto autodestructivo en la mentalidad de esta persona, forjando cada vez más su dominio propio.

La verdadera educación significa más que la prosecución de un determinado curso de estudio. Significa más que una preparación para la vida actual. Abarca todo el ser, y todo el período de la existencia accesible al hombre. Es el desarrollo armonioso de las facultades físicas, mentales y espirituales. Prepara al estudiante para el gozo de servir en este mundo, y para un gozo superior proporcionado un servicio más amplio en el mundo venidero (White, 2009, p.10).

De acuerdo con lo anterior, la verdadera educación va más allá de preparar a las personas para los desafíos que se enfrentan diariamente en su vida laboral y personal, dado que aun siendo algo importante para el ser humano, lo que más le da significado a la existencia es poder dar sin esperar nada a cambio en amor y las virtudes que enseña Dios en su palabra para que puedan transmitirse con alegría, al ayudar a los demás con fundamentos en la verdad y forjando día a día su carácter.

Todas las personas, creadas a la imagen de Dios, tienen una facultad semejante a la del Creador: la individualidad, la facultad de pensar y hacer. Los hombres en quienes en el tiempo desarrollan esas facultades son los que llevan responsabilidades, los que dirigen empresas, los que influyen sobre el carácter. La obra de la verdadera educación consiste en desarrollar esta facultad, en educar a los jóvenes para que sean pensadores, y no meros reflectores de los pensamientos de otros hombres.

En vez de restringir su estudio a lo que los hombres han dicho o escrito, los estudiantes tienen que ser dirigidos a las fuentes de la verdad, a los vastos campos abiertos a la investigación en la naturaleza y en la revelación. Contemplan las grandes realidades del deber y del destino, y la mente se expandirá y robustece. En vez de jóvenes educados, pero débiles, las instituciones del saber debieran producir hombres fuertes para pensar y obrar, hombres que sean amos y no esclavos de las circunstancias, hombres que posean amplitud de mente, claridad de pensamiento y valor para defender sus convicciones (White, 2009, p.17).

Es importante resaltar que la educación adventista tiene una alta convicción en los fundamentos bíblicos, basados en la naturaleza y siempre la revelación divina, dando siempre prioridad a esto para aceptar cualquier definición, teoría o conocimiento de alguna área en particular. Por lo tanto, los estudiantes que conozcan a Cristo deben tener un enfoque de educación en pro del desarrollo integral con base en los principios bíblicos, teniendo la capacidad de pensar y tomar las decisiones correctas en cualquier circunstancia, siendo claros en sus pensamientos y ante todo con fervor, carácter y la convicción de su fe, haciendo valer con amor los principios de Cristo.

Cabe resaltar que la educación adventista busca formar jóvenes con capacidad de pensar y hacer, para que ellos puedan ser personas que sean luz en la demás persona y no personas que

reflejen la luz de los demás. Las personas que tienen en claro estos dos conceptos son las personas que ocupan cargos empresariales y que tiene alguna responsabilidad ya sea laboral o en su vida personal.

La Educación Adventista se distingue por ser redentora, pues busca restaurar en el ser humano la imagen de su Creador, preparar al estudiante para una vida útil y gozosa, promover el compañerismo con Dios, el desarrollo integral de la persona, los valores bíblicos y un servicio desinteresado en concordancia con la misión adventista en el mundo. La Iglesia Adventista del Séptimo Día ha hecho el compromiso de proveer amplia educación y formación espiritual a sus niños, jóvenes y adultos jóvenes en el marco de la cosmovisión cristiana y ofrece la oportunidad a otras personas que sin pertenecer a la Iglesia comparten valores e ideales similares (León, como se citó en General Conference, 2003).

Gracias a la Iglesia Adventista del Séptimo día teniendo en cuenta de que los fundamentos de educación son claramente bíblicos e inspirados por Dios, se ha podido compactar el amor de Dios y la naturaleza con realidades humanas y conocimientos básicos para el crecimiento y desarrollo personal de cada individuo. Por esto, día a día miles de jóvenes gracias a las herramientas dadas por la Iglesia en pro de generar educación de excelente calidad y superar desafíos constantes, pueden disfrutar este beneficio y desarrollar una comunión cercana con el creador y conocer su carácter y amor, aun si no hacen parte de la membresía activa.

La educación adventista funciona dentro de un contexto global de desafíos abrumadores y un compromiso constante. No obstante, se distinguen siete elementos que permiten su estabilidad y singularidad: (a) su misión unificadora, (b) su interés en el desarrollo integral de la persona en el marco de fe, (c) su perspectiva de fe, (d) su excelencia académica, su énfasis en los valores



morales, (e) su énfasis en el servicio como un componente esencial de la vida académica y (f) su firme ancla se encuentra en Dios (León, como se citó en Dulan, 2011).

Además de la relación salvadora con Cristo, la educación adventista busca cultivar en los alumnos una fuerte fibra moral que les permita tomar decisiones correctas tanto en momentos de crisis como en la vida diaria común, pues el carácter está constituido por lo interior por los principios, valores, actitudes internas a la persona que informan la conducta- que eventualmente se puede ver en lo exterior (León, como se citó en Madson, 1999).

Bajo momentos de crisis es usual observar cómo las personas suelen sentirse derrotadas, sin esperanza y con momentos de soledad y negativismo. Gracias a la educación adventista, que marca las bases para una relación salvadora y profunda con Cristo, puede observarse que entre más estrecha sea la relación con Dios, más fuerza interior hay para afrontar cualquier crisis, problema, entre otros, dado que el hecho de tener desarrollada la paz, el amor, la confianza, la fe y espiritualidad, ayuda a que obtengamos la resiliencia y fuerza de voluntad necesaria para mantenerse firme y fiel, optimista y vigoroso en todo lo que se presente.

La función principal de la educación adventista es ayudar a los jóvenes a encontrar una relación salvadora con Jesucristo. Y esa función es tan importante para niños que crecen en un hogar adventista como para los que no. Una función importante de la educación adventista es ayudar a los seres humanos naturalmente egoístas a obtener una visión de servicio para otros (George Knight, 2005).

En la Biblia en el Libro de Proverbios, se revela que las personas generosas serán prosperadas, es decir que siempre, siendo de corazón bondadoso y gentil, dando lo mejor de sí mismo y amando al prójimo se estará construyendo un fundamento sólido del amor y la misericordia de Dios. Teniendo en cuenta esto, la educación adventista tiene un papel importante

en este principio conllevando a una visión de servicio a los demás, dado que el ser humano, por el pecado tiene una alta tendencia a satisfacer siempre sus propias necesidades y deseos y regocijarse en su propio beneficio, por esto, Dios hace un llamado para vivir en plenitud, sirviendo con gozo y mejorando día a día la relación con él.

El que coopera con el propósito divino para impartir a los jóvenes un conocimiento de Dios, y modelar el carácter en armonía con el suyo, hace una obra noble y elevada. Al despertar el deseo de alcanzar el ideal de Dios, presenta una educación tan elevada como el cielo, y tan amplia como el universo; una educación que no se puede completar en esta vida, sino que continuará en la venidera; una educación que asegura al estudiante de éxito su pasaporte de la escuela preparatoria de la tierra a la superior, la celestial (White, 2009, p.19).

El tener una educación fundada en los principios divinos, tiene la mejor de todas las recompensas, una comunión constante con Dios, donde no solo se perfecciona la confianza y amor por sus principios, sino que hace que la estadía de cada persona que se entregue a él en esta tierra, enseñando y aplicando las enseñanzas de su palabra, de un ejemplo único del amor y carácter de Dios.

### **Capítulo Tres -Metodología de Investigación**

En este tercer capítulo se presenta todo el diseño metodológico del proyecto, como primero se redactará el tipo y el diseño de investigación que se desea implementar, seguidamente se presenta al lector cuál es la población y la muestra que se ha escogido para hacer la investigación, luego el procedimiento para obtener la información que debemos analizar, después de esto, definiremos los instrumentos para la recolección de datos donde se analizará cada una de las variables que tiene este proyecto y por último se hará una conclusión del capítulo para dar por terminada esta sección.

#### **Tipo y Diseño de Investigación**

El tipo de investigación que se implementará en este proyecto es de carácter cuantitativo, ya que se pretende recolectar información sobre las tendencias de liderazgo de los administradores en las instituciones de educación superior adventistas de Sudamérica.

La investigación cuantitativa consta de una obtención de datos a través de procedimientos estadísticos que ayudan a la resolución de problemas.

La metodología cuantitativa utiliza la recolección y el análisis de datos para responder preguntas de investigación y basa su confianza en la medición numérica, el conteo y frecuentemente el uso de estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento en una población.

“La selección de un diseño de investigación, está basado en preguntas o hipótesis de investigación sobre el fenómeno en estudio. Un diseño experimental verdadero, es

considerado el más robusto o riguroso con relación al establecimiento de efectos causales y la validez interna.

Validez interna es el control de factores dentro del estudio, los cuales pueden influir en los resultados además de la intervención o tratamiento experimental. Un diseño no experimental es usualmente más débil. No obstante, esto no significa que los diseños no experimentales son poco confiables. Ellos son débiles apenas con respecto a la evaluación de la relación causa efecto y el establecimiento de la validez interna. En realidad, la forma más simple de diseño no experimental, la investigación que se da una sola vez y con una única observación (O), es una de las formas más comunes de investigación, considerando que para algunas preguntas de investigación en especial las descriptivas, este modelo es el más adecuado y robusto” (Sousa, 2007, p.5).

De acuerdo con lo anterior el diseño que se elegirá para este proyecto será el no experimental ya que es el más recomendado cuando la pregunta de investigación es de carácter descriptiva.

## **Población y Muestra**

### **Población.**

En la presente investigación se busca identificar cuáles son las tendencias de liderazgo que implementan los líderes de educación superior Adventista en la división de Suramérica e Interamérica. Por lo tanto, la población de esta investigación está compuesta por todas las universidades de educación superior Adventista de Latinoamérica. Esta investigación se realizará directamente en las siguientes 6 instituciones de educación superior adventistas en la división

suramericana: Brasil, Bolivia, Perú, Chile, Argentina, y de la división Interamericana, Colombia, Venezuela, Trinidad y Tobago, México, Cuba y Costa Rica.

### **Muestra**

El muestreo utilizado para la presente investigación es muestreo no probabilístico, en donde serán encuestados los directivos de las universidades de educación superior Adventistas de Latinoamérica seleccionadas.

Se encuestarán directamente a los decanos, vicerrectores y rectores, así como directores del área académica. Esta muestra se toma con el fin de determinar cuáles son las tendencias de liderazgo que actualmente se perciben que implementan los dirigentes de estas instituciones.

La población con la que se realiza esta investigación está dirigida a las 13 instituciones de educación superior adventistas y lo que deseamos con este proyecto, es medir las tendencias de liderazgo que se perciben en estas Instituciones, la población objetivo de estudio son los directivos desde: directores de departamento, decanos, vicerrectores, rectores.

### **Procedimiento de Captación de Información**

Con el fin de dar profundidad a esta investigación se hará uso de la encuesta, a través de la cual se expresarán una serie de preguntas en función de la variable a medir.

Uno de los instrumentos más relevantes en las investigaciones de tipo descriptivas son las encuestas con preguntas elaboradas a priori basadas en el colectivo de personas seleccionadas de una población específica, la cual, permite recopilar información relevante en pro de dicha investigación (Trespalcios, Vázquez y Bello, 2005).

Las encuestas son técnicas sistemáticas para la búsqueda de información respecto a los datos que desean recolectar, y posterior a eso analizarlos individualmente.

Según Visauta (1989), las encuestas son para "obtener, de manera sistemática y ordenada, información sobre las variables que intervienen en una investigación, y esto sobre una población o muestra determinada. Esta información hace referencia a lo que las personas son, hacen, piensan, opinan, sienten, esperan, desean, quieren u odian, aprueban o desaprueban, o los motivos de sus actos, opiniones y actitudes" (p. 259). A diferencia del resto de técnicas de entrevista, en la encuesta se realizan el mismo tipo de cuestionamientos a diferentes personas, pero en una igualdad situacional, de modo que las diferencias se atribuyen a la variedad de personas entrevistadas.

### **Instrumentos de Recolección de Datos.**

El instrumento de recolección de datos que se utilizara en la presente investigación es un formulario electrónico de Google. Por medio de este formulario se implementa una técnica para la recopilación de la información requerida, la cual es una encuesta electrónica que por medio de una serie de preguntas que dará respuesta al planteamiento de esta investigación.

Una técnica que utiliza un conjunto de procedimientos estandarizados de investigación mediante los cuales se recoge y analiza una serie de datos de una muestra de casos representativa de una población o universo más amplio, del que se pretende explorar, describir, predecir y/o explicar una serie de características (García, 1993)

**La encuesta.**

En las encuestas se pueden utilizar preguntas abiertas, cerradas y mixtas.

Las técnicas de encuestas de formas escrita, es una de las maneras de identificar de forma directa la actitud de la persona encuestada con respecto al temas de investigación, al realizarles las preguntas de la encuesta podemos identificar si el tema es su agrado o no, y así determinar la capacidad de sinceridad que puede desarrollar el encuestado al momento de responder dicha encuesta.

**Operacionalización de variables.**

Se pueden identificar las diferentes formas de relacionar una variable con un tema determinado, y la gran importancia que tiene saber definir e identificar una variable en dicha investigación, conforme a las variables planteadas en la estructura de la investigación, será mucho más fácil identificar lo que busca obtener con la investigación con el tema en cuestión.

***Tipo de variable.******Variable independiente.***

Se entienden por variables independientes a aquellas variables que en el momento de la investigación se tienen en cuenta y que pueden o no ser posibles de modificar por parte del experimentador. Es la variable de la cual se parte para observar los efectos que determinada cualidad, característica o situación puede tener sobre diferentes elementos. El sexo, la edad o el nivel de ansiedad base son ejemplos de variable independiente Castillero (s.f).

Para este proyecto de grado las variables a utilizar son:

- Universidades de la división Suramericana e Interamericana
- Cargos directivos
- Tendencias de liderazgo

#### **Validación de instrumento.**

Es importante resaltar que, para probar la calidad de medición de este proyecto, donde se evaluarán las tendencias de liderazgo en la educación de Instituciones Adventistas de Latinoamérica, el instrumento que se implementará cuenta con los criterios de validez específicos para medir las tendencias que es la variable por evaluar.

Para este proyecto de grado se eligieron tres personas las cuáles revisará el instrumento de investigación y se aplicaran las respectivas correcciones y sugerencias sobre las diferentes preguntas que este lo conforman

Los encargados de esta validación son:

- Mallerlyn Rodríguez
- Elizabeth barrada
- Derly Yanicxa Páez Cruz
- Ana Cristina Zúñiga

Es importante resaltar, que el proyecto tuvo un atraso, lo cual llevó un tiempo adicional. Esto permitió explorar las universidades de la división interamericana. Sin embargo, esta exploración se hizo con una encuesta similar, pero con pequeñas mejoras. La segunda encuesta fue validada por la profesora Ana Cristina Zúñiga.



**Encuesta 1 Tendencias de liderazgo.**

Esta encuesta fue aplicada al personal administrativo de las Instituciones Adventistas de educación superior en Suramérica, principalmente para: rectores, vicerrectores, decanos y directores. Esta encuesta tiene como propósito identificar las tendencias de liderazgo que aplican los Administradores de dichas instituciones.

Su opinión es muy importante para este estudio y se agradece el tiempo que usted invierta en contestar las preguntas.

Procure ser lo más preciso y conciso al responder. Recuerde que esta información es de carácter confidencial y no pretende evaluar su conocimiento en las áreas que contiene el cuestionario.

***Observaciones del asesor respecto al instrumento.***

Las siguientes observaciones fueron realizadas por la doctora Mónica, decana de la facultad y la asesora encargada; las correcciones estarán asignadas de acuerdo al número de pregunta.

1. Añadir una casilla de respuesta abierta a la pregunta No. 4
2. Añadir una casilla de respuesta abierta a la pregunta No. 5, debido a que el cargo puede tener un nombre diferente en cada país.
3. Hacer intervalos de 3 años en cada opción en la pregunta No. 6.
4. Añadir una casilla de respuesta abierta a la pregunta No. 10
5. Añadir una casilla de respuesta abierta a la pregunta No. 14 y adicionar a ello una casilla donde diga por qué a su respuesta.

6. Adicionar a la pregunta No. 16 y No. 17 una casilla donde diga el por qué a su respuesta.
7. Personalizar más la pregunta No. 19.
8. Hacer la pregunta No. 22 de tal forma que la comparación sea con los líderes que se encuentran dentro de la institución y no con líderes de otras instituciones.
9. Añadir una casilla de respuesta abierta a la pregunta No. 23.
10. Poner de forma consecutiva las preguntas que tienen similitud.

### **Encuesta 2 Tendencias de liderazgo.**

Esta encuesta fue aplicada al personal administrativo de las Instituciones Adventistas de educación superior de la División Interamericana.

### **Conclusión**

De acuerdo con lo anterior, el tipo de investigación de nuestro proyecto de grado es cuantitativa ya que a través de la estadística analizaremos información con respecto a las tendencias de liderazgo utilizadas en las Instituciones de Educación Superior Adventistas (IESA) de Sudamérica e Interamericana. La población ya identificada, son todas las IESA y sus dirigentes, la muestra se constituye por las IESA comentadas anteriormente y los dirigentes de ellas. El procedimiento que utilizamos para la obtención de información es la encuesta ya que por medio de una variedad de preguntas se permite adquirir información relevante para el proyecto. En la operacionalización de variables se tendrá en cuenta las variables que utilizarán en el proyecto de grado, luego se hizo la validación del instrumento de manera específica, y se analizó su validez y confiabilidad que el instrumento tiene para el proyecto.

### Capítulo Cuatro -Análisis de los Datos

La encuesta 1 ha sido enviada por correo electrónico a los rectores, vicerrectores, decanos y directores de las instituciones de educación superior Adventistas establecidas en Latinoamérica, utilizando una herramienta Google, para la elaboración de la encuesta online. La encuesta se ha realizado sobre una muestra de (69) personas pertenecientes al personal de la División Suramericana.

Tabla 4

*Ficha técnica del estudio*

UNIVERSO	Personal administrativo (94).
ÁMBITO DEL ESTUDIO	Instituciones de educación superior Adventistas de Latinoamérica.
DISEÑO DEL CUESTIONARIO	Diseñado por: Sirley Rovira, Abdiel Guiza, Oscar Moreno, Jhon Bagui.
TAMAÑO MUESTRAL	Rectores, vicerrectores, decanos y directores. (69).
REALIZACIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO	Vía e-mail
FECHA DE REALIZACIÓN	Octubre 2020
ANÁLISIS Y ELABORACIÓN DEL INFORME	Elaborado por: Sirley Rovira, Abdiel Guiza, Oscar Moreno, Jhon Bagui.

### Análisis Demográfico - Encuesta 1

Número de encuestas respondidas: 28

#### Sexo.

Entre los directivos de instituciones de educación superior encuestados, se encuentra que hay un número mayor de hombres, 68% y un número menor de mujeres, 32% en estas posiciones de liderazgo, tal como lo muestra la gráfica número 1.



Figura 1. Género. (Fuente elaboración propia)

#### Edad.

Entre los líderes encuestados, el 28% de los participantes está entre los 36 – 45 años, seguidos de los que tienen 46 – 55 años los cuales obtuvieron un 45%. Teniendo la mayor cantidad de personas entre los 36 – 55 años con un 73%; y por último el 24% de los líderes expresan que tienen 56 años o más y solo un 3% de ellos es menor de 25 años. La gráfica número 2 muestra la distribución de las edades de los líderes en las instituciones de educación superior Adventistas de Sudamérica.

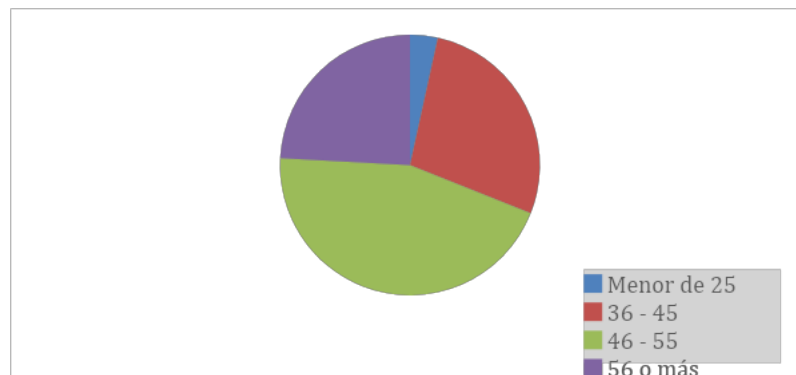


Figura 2. Edad. (Fuente elaboración propia)

### **Nacionalidad.**

Es relevante revisar los lugares de procedencia de los líderes de las instituciones de educación superior de Sudamérica, en donde el 41% expresan que son colombianos, seguidos de los líderes de Bolivia que representan un 15%, continuamente los líderes de nacionalidad peruana representan un 11%, los argentinos un 8%, los líderes de Brasil, Chile y Ecuador representan un 7% cada uno y por último Paraguay refleja un 8% del total de los encuestados. Continuamente el 53% de los líderes encuestados expresa que trabaja actualmente en Colombia, el 14% dice trabajar en Argentina y el mismo porcentaje labora en Bolivia, los líderes que laboran en Chile representan un 11% y el restante 8% se dividen entre Perú y Brasil. Todo lo antes mencionado, se ve reflejado en las gráficas 3 y 4.

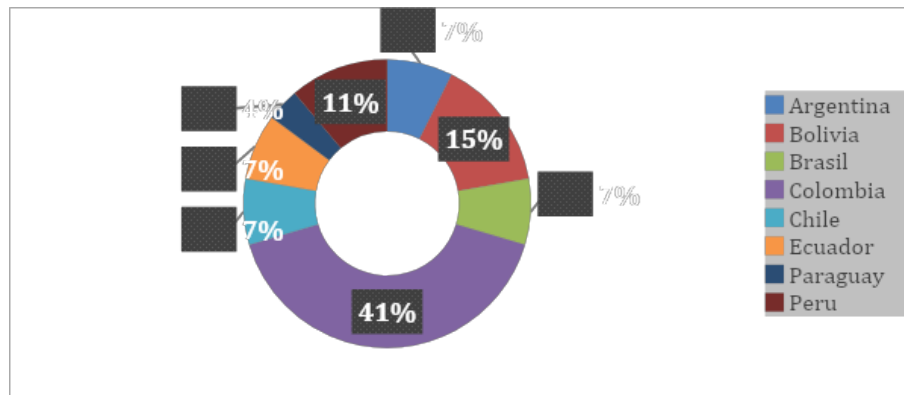


Figura 3. Nacionalidad. (Fuente elaboración propia)

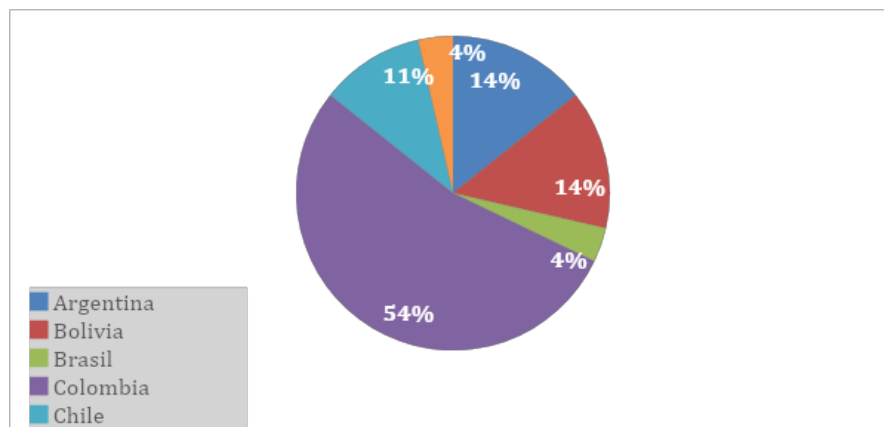


Figura 4. País donde trabaja actualmente. (Fuente elaboración propia)

### Cargo.

De los líderes encuestados el 25% son decanos, 50% de ellos, expresa que son coordinadores, el 11% dicen ser vicerrectores, el 14% expresa que son rectores. La gráfica número 5 lo muestra.

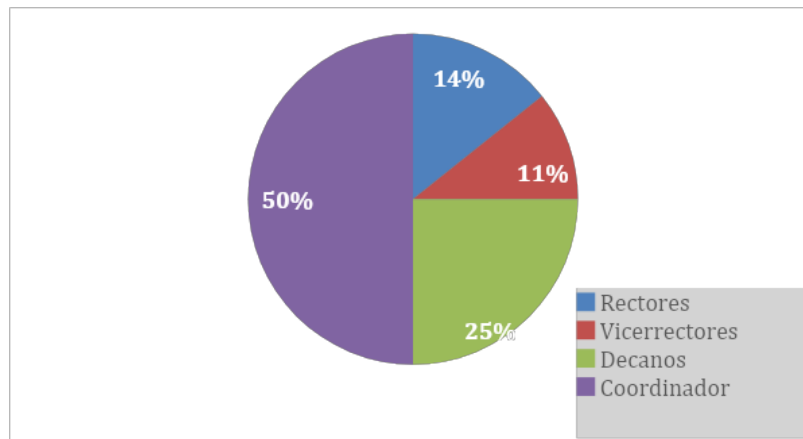


Figura 5. Cargo que ocupa en la institución. (Fuente elaboración propia)

### Años laborando en el puesto de trabajo.

Los resultados reflejan que el 46% de los líderes de las instituciones de educación superior adventistas llevan un año o menos en el cargo que ocupan, el 11% llevan 2 años, seguidos del 14% de ellos que lleva 2 años en el cargo, continuamente se observa que solo el 4% de los líderes lleva 4 años y el 25% de ellos lleva 5 años o más en el cargo actual. La grafica numero 6 refleja lo expresado.

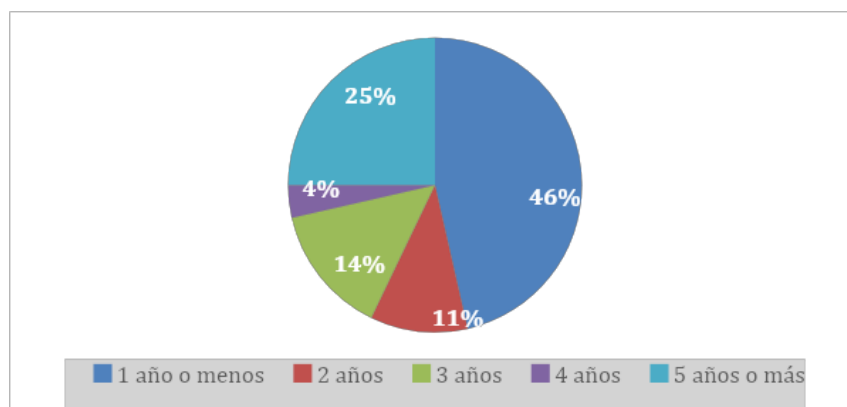


Figura 6. Años que lleva en la institución. (Fuente elaboración propia)

### Nivel de formación.

Dentro de las instituciones de educación superior adventistas de Sudamérica encontramos que el 68% de los líderes encuestados poseen un Magister, seguido del 25% de ellos que posee un doctorado, el 4% ha hecho una especialización y el 3% tiene otro nivel de formación educativa.

El gráfico número 7 así lo muestra.

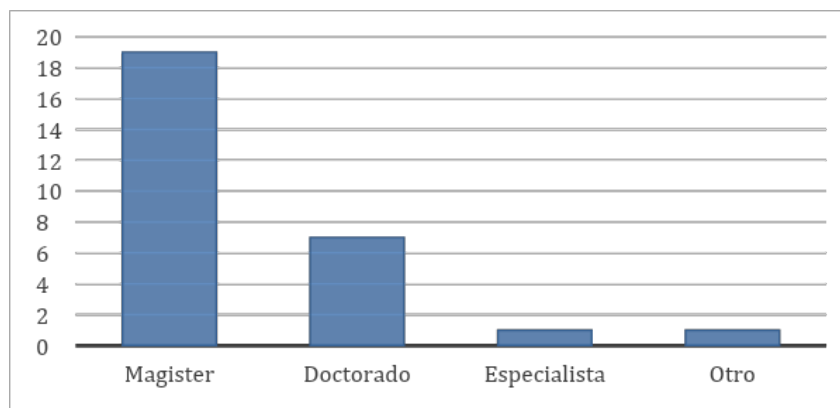


Figura 7. Índice de respuesta sobre los niveles de formación. (Fuente elaboración propia)

### Liderazgo.

Dentro de los líderes encuestados se observa que todos se definen como líderes y no como jefes. En la misma dirección, solo el 7% no se considera un buen líder. Todo lo antes mencionado, se ve reflejado en las gráficas 8 y 9.

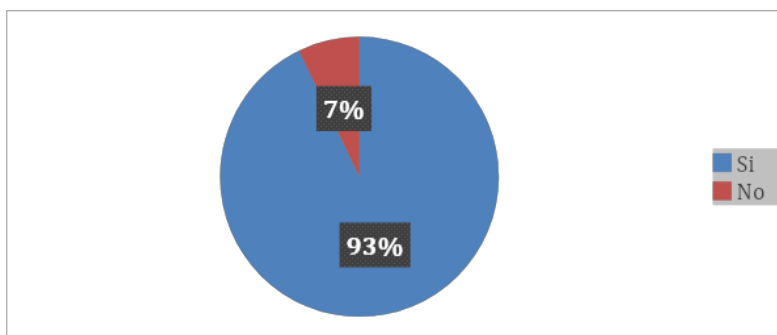


Figura 8. Índice de respuesta ¿Usted se considera un buen líder? (Fuente elaboración propia)



El 39% de los encuestados perciben que el liderazgo que se aplica en su organización es el liderazgo servidor, el 14% piensa que aplican un liderazgo educativo, el 32% piensa que se aplica un liderazgo transformacional, el 11% percibe que se aplica un liderazgo transaccional y solo 4%. Cabe notar que un 7% expresa que de los liderazgos expuestos ninguno se aplica en su organización. Sientes que se aplica un liderazgo autoritario. En el gráfico número 10 se ve reflejado lo mencionado anteriormente.

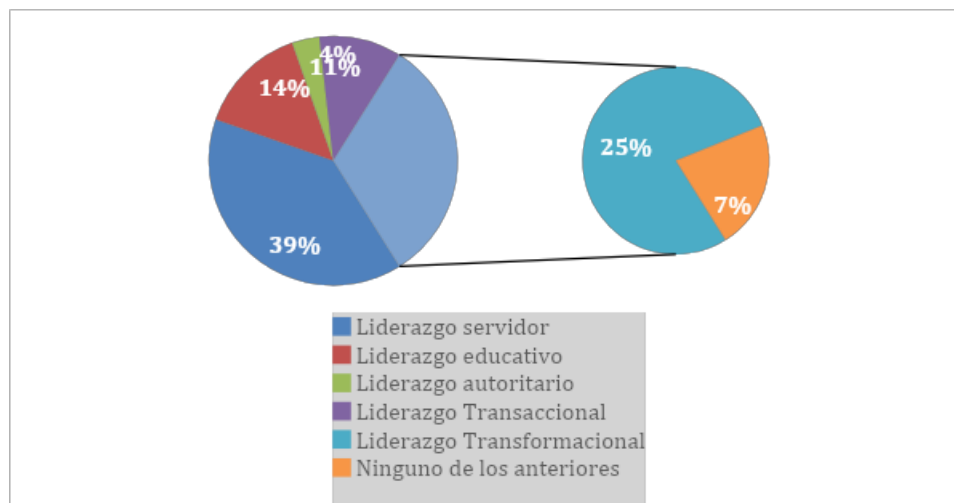


Figura 9. Liderazgos. ¿Cuáles cree usted que se desarrollan en la institución? (Fuente elaboración propia)

Es relevante notar que la característica con mayor frecuencia, según los encuestados, que debería tener un buen líder es: la empatía, seguida por la capacidad de delegar y la pasión, así mismo la gran mayoría piensa que la creatividad y el compromiso son características esenciales, acompañada de la visión, la capacidad de comunicación y el trabajo en equipo, siendo estas las más relevantes para los líderes. Por el contrario, el coraje, la intuición y la inspiración fueron características menos relevantes, según los encuestados, tal y como lo expresa la gráfica número 10.

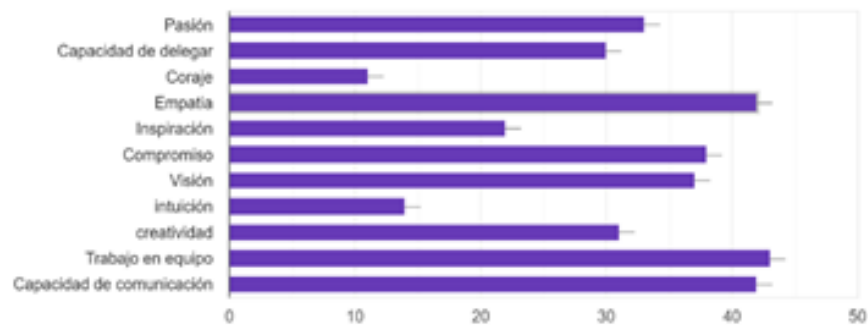


Figura 10. ¿Cuáles características considera usted que debe tener un buen líder? (Fuente elaboración propia)

El 100% de los encuestados considera que se deben implementar nuevas tendencias de liderazgo en las instituciones de educación superior.

En las respuestas obtenidas, se puede observar que el 32% considera como relevante el hecho de servir a los demás antes que así mismo, de igual manera el 36% considera importante el hecho de preocuparse por los miembros de su equipo y de los que le rodean, el 14% prefiere la empatía en el liderazgo y promover la educación continua y sólo el 18% opina que es de mayor importancia tener en cuenta las opiniones y aportes de los empleados. El gráfico número 11 refleja lo expresado anteriormente.

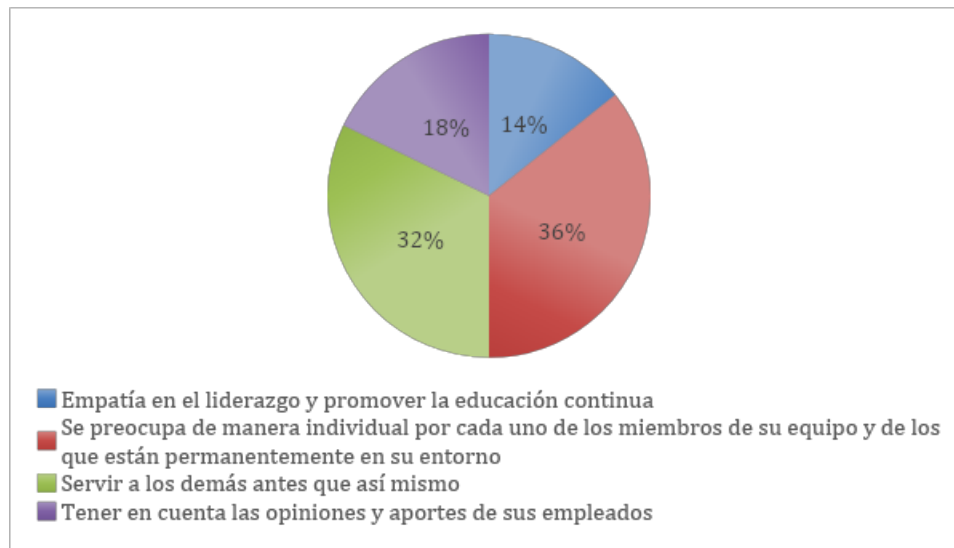


Figura 11. ¿Cuál de las siguientes orientaciones al liderazgo considera usted que tiene mayor importancia? (Fuente elaboración propia)

Un 40% de los encuestados opinan que el liderazgo que se maneja en la institución es bueno, el 32% considera que es regular, de los encuestados el 4% piensa que es deficiente y solo un 7% considera que el liderazgo en su institución es malo; tal como lo muestra la gráfica número 12.

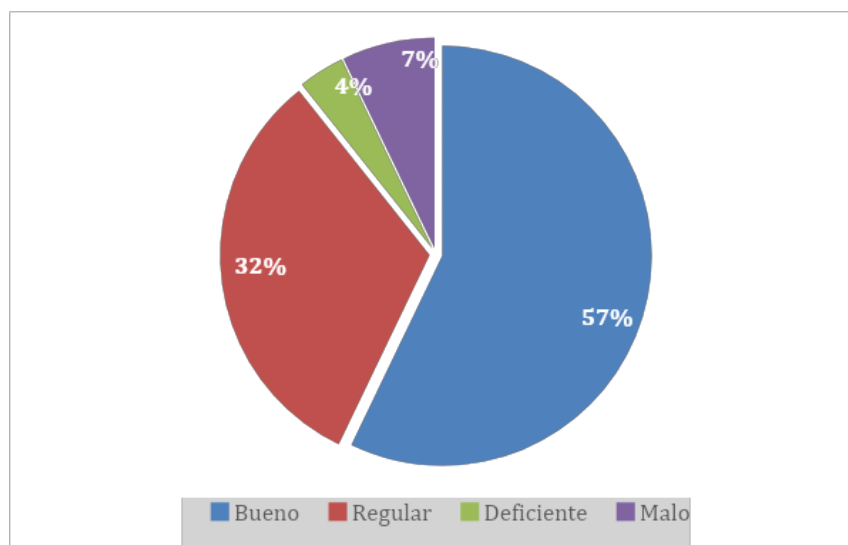


Figura 12. ¿Qué tan eficiente considera usted que es el liderazgo que maneja en su institución? (Fuente elaboración propia)

Cabe resaltar que dentro de los análisis que se hicieron, se logra observar que tres de los líderes que expresan que la eficiencia en su institución es deficiente, no logran saber cuál es el tipo de liderazgo que se desarrolla en su institución, sin embargo, expresan que el liderazgo que ellos desarrollan es el liderazgo servidor. Adicional a ello los nueve líderes que manifiestan la regular eficiencia de liderazgo que se presenta en sus instituciones, mencionan cinco de ellos que aplican un liderazgo servidor, cuatro de ellos aplican un liderazgo transformacional y solo uno aplica un liderazgo educativo. De la misma manera fueron 16 los líderes que estuvieron de acuerdo con el expresar que la eficiencia del liderazgo en su institución era buena y por lo tanto vale la pena resaltar que 5 de ellos manifiestan que aplican un liderazgo transformacional, dos de ellos aplican un liderazgo educativo y son nueve los que manifiestan que aplican un liderazgo servidor.

El 46% de los líderes encuestados se identifica con el liderazgo servidor y el 39% de ellos manifiesta que se sienten identificados con el liderazgo transformacional, seguido del liderazgo transaccional y democrático que fueron dos de los que obtuvieron menor votación, cada uno un 4% y por último el liderazgo educativo que obtuvo un 7%. A continuación, se ve reflejado en el gráfico número 13

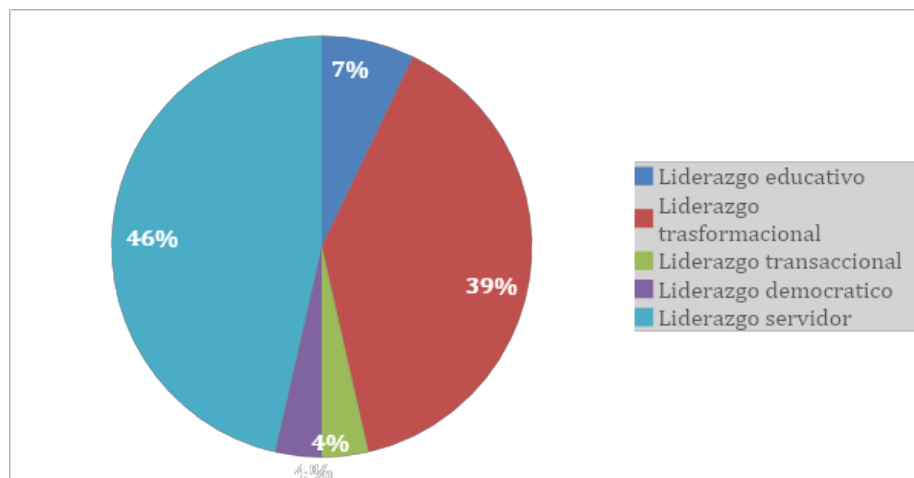


Figura 13. ¿Con cuál de las siguientes orientaciones al liderazgo se identifica usted? (Fuente elaboración propia)

El 28% de las personas encuestadas expresa que aplican un modelo de liderazgo transformacional, el 61% aplica el liderazgo servidor y el 11% aplica un liderazgo educativo. El gráfico número 14 así lo expresa.

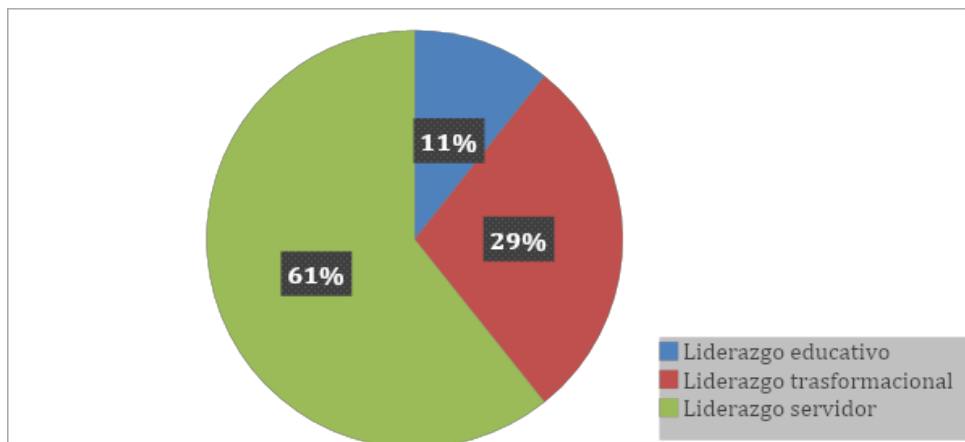
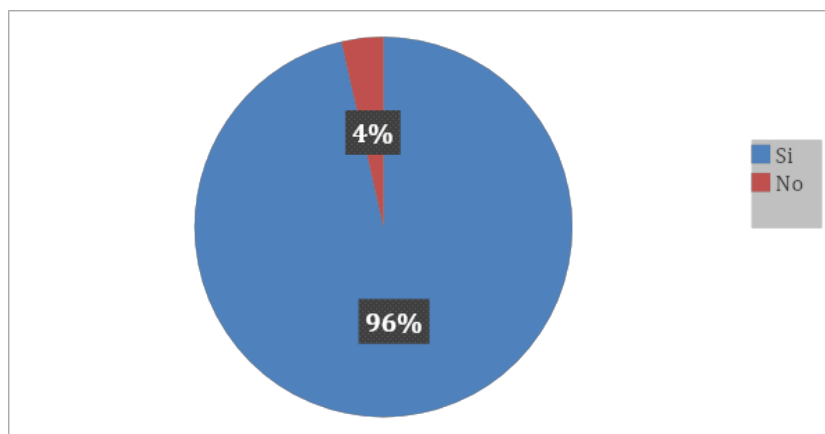


Figura 14. ¿De los siguientes modelos de liderazgo cual aplica usted? (Fuente elaboración propia)

Es relevante observar que el 96% de los encuestados considera que un líder debe estar realmente motivado para cumplir sus funciones y solo el 4%, considera que no debería estar motivado para cumplir su labor, así se expresa en el gráfico número 15.



*Figura 15. ¿Es necesario que un líder esté realmente motivado para cumplir sus funciones? (Fuente elaboración propia)*

Cabe notar que todos los líderes encuestados están de acuerdo en que el liderazgo que se aplica en la organización influye en el cumplimiento de los objetivos.

### **Preguntas abiertas.**

Los directivos de las instituciones de educación superior Adventistas expresaron que las cualidades y/o características que le diferencian a ellos ante otros líderes que se ubican en la misma posición de liderazgo son:

- Compromiso
- Principios
- Valores
- Creatividad
  
- Empatía
- Servicio
- Fe en Dios
- Cosmovisión

En la misma dirección los encuestados dieron su opinión en cuanto a cuáles son las cinco características principales que debe tener un líder que pertenezca a las instituciones de educación superior adventistas y estos fueron los resultados:

- Espiritual
- Servicio
- Visión

- Misión
- Empatía
- Honestidad
- Conocimiento
  
- Buena comunicación
- Innovador
- Alegre
- Optimista
- Determinado
- Inteligente
- Prudente

El liderazgo en las instituciones de estudio se presenta de diferentes maneras según los encuestados, muchos manifiestan que los líderes que les rodean aplican un liderazgo servidor e innovador, a su vez otros expresan que en su entorno el líder delega, escucha y no impone, en lugar de eso, empodera para obtener las metas que se han propuesto, las cuales son claras y definidas. Cabe resaltar que algunos encuestados expresan que el líder les motiva en el logro de los objetivos y les ayuda a mejorar si es menester, pero cuando es necesario también les felicita y destaca lo positivo de cada miembro del equipo. Sin embargo, no todo es tan perfecto en las instituciones de educación superior adventistas, dos de los encuestados expresan que en su entorno realmente no hay liderazgo y que el líder que tienen es de un líder autoritario.

La encuesta 2 ha sido enviada por correo electrónico a los rectores, vicerrectores, decanos y directores de las instituciones de educación superior Adventistas establecidas en la división

Suramericana e Interamericana utilizando una herramienta Google, para la elaboración de la encuesta online. La encuesta se ha realizado sobre una muestra de (43) personas pertenecientes al personal antes mencionado.

Tabla 5

*Ficha técnica del estudio*

UNIVERSO	Personal administrativo (43).
ÁMBITO DEL ESTUDIO	Instituciones de educación superior Adventistas de Inter América.
DISEÑO DEL CUESTIONARIO	Diseñado por: Sirley Rovira, Abdiel Guiza, Oscar Moreno, Jhon Bagui.
TAMAÑO MUESTRAL	Rectores, vicerrectores, decanos y directores. (43).
REALIZACIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO	Vía e-mail
FECHA DE REALIZACIÓN	Mayo 2021
ANÁLISIS Y ELABORACIÓN DEL INFORME	Elaborado por: Sirley Rovira, Abdiel Guiza, Oscar Moreno, Jhon Bagui.

**Análisis demográfico – Encuesta 2**

Número de encuestas respondidas: 43.



**Género.**

Entre los directivos de instituciones de educación superior encuestados, se encuentra que hay un número mayor de hombres, 53% y un número menor de mujeres, 47% en estas posiciones de liderazgo, tal como lo muestra la gráfica número 16.

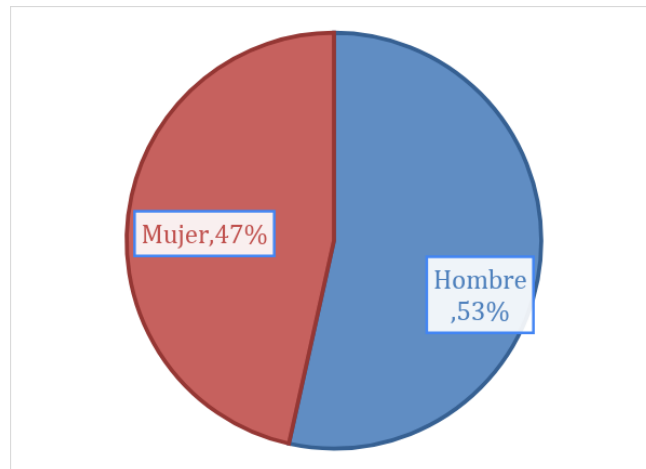


Figura 16. Género. (Fuente elaboración propia)

**Edad.**

Entre los líderes encuestados, el 21% de los participantes está entre los 25 – 35 años, seguidos de los que tienen 36 – 45 años los cuales obtuvieron un 23%. Teniendo la mayor cantidad de personas entre los 46 – 55 años con un 37%; y por último el 19% de los líderes expresan que tienen 56 años o más. La gráfica número 17 muestra la distribución de las edades de los líderes en las instituciones de educación superior Adventistas de Sudamérica.

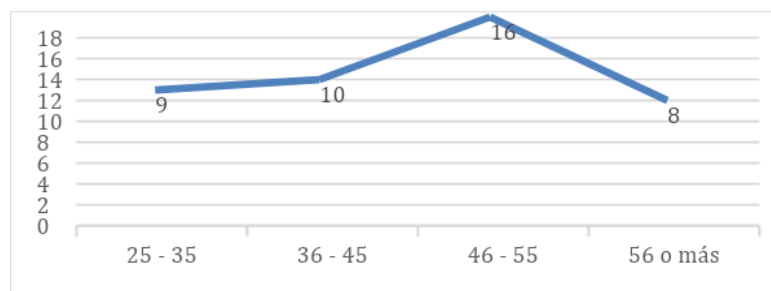


Figura 17. Edad. (Fuente elaboración propia)

### Nacionalidad.

Es relevante revisar los lugares de procedencia de los líderes de las instituciones de educación superior de Inter América, en donde el 33% expresan que son mexicanos, seguidos de los líderes de Colombia, Estados Unidos y Venezuela que representan un 14%, cada uno, continuamente los líderes de nacionalidad cubana representan un 9%, los costarricenses un 5%, y por último los líderes de Argentina, Ecuador, Panamá y Perú representan un 2% cada uno, del total de los encuestados. Continuamente el 35% de los líderes encuestados expresa que trabaja actualmente en México, el 19% dice trabajar en Colombia, los líderes que laboran en Puerto Rico representan un 14% y un 12% trabaja en Venezuela; En Costa Rica y Cuba actualmente trabaja un 9% de los líderes y solo un 2% labora en Trinidad y Tobago. Todo lo antes mencionado, se ve reflejado en las gráficas 18 y 19.

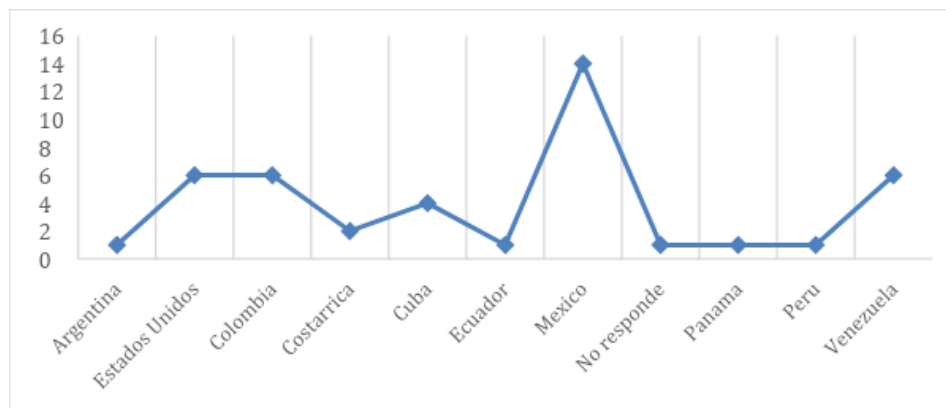


Figura 18. Nacionalidad. (Fuente elaboración propia)

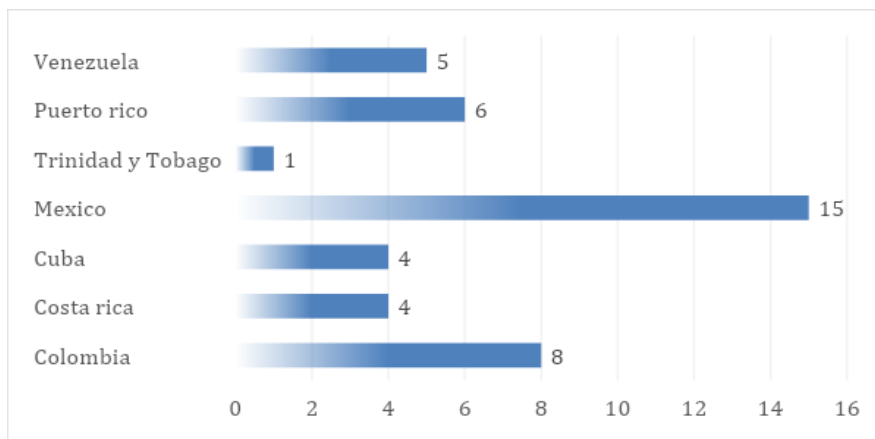


Figura 19. País donde trabaja actualmente. (Fuente elaboración propia)

### Cargo.

De los líderes encuestados el 14% son decanos, 70% de ellos, expresa que son directores o coordinadores, el 11% dicen ser vicerrectores, el 5% expresan que son rectores. La grafica número 20 lo muestra.

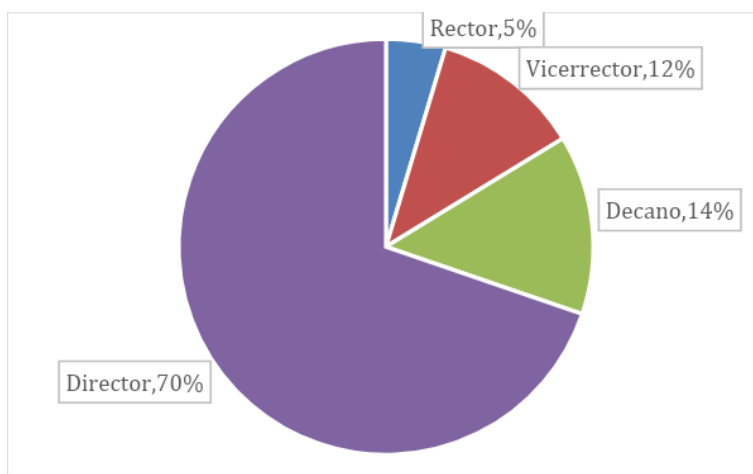


Figura 20. Cargo que ocupa en la institución. (Fuente elaboración propia)

### Años laborando en el puesto de trabajo.

Los resultados reflejan que el 28% de los líderes de las instituciones de educación superior adventistas llevan un año o menos en el cargo que ocupan, el 2% llevan 2 años, seguidos

del 14% de ellos que lleva 3 años en el cargo, continuamente se observa que solo el 7% de los líderes lleva 4 años y el 49% de ellos lleva 5 años o más en el cargo actual. La grafica numero 21 refleja lo expresado.



Figura 21. Años que lleva en la institución. (Fuente elaboración propia)

### Nivel de formación.

Dentro de las instituciones de educación superior adventistas de Inter América encontramos que el 53% de los líderes encuestados poseen un Magister, seguido del 23% de ellos que posee un doctorado, el 21% de ellos son profesionales y solo el 2% ha hecho una especialización. El gráfico número 22 así lo muestra.

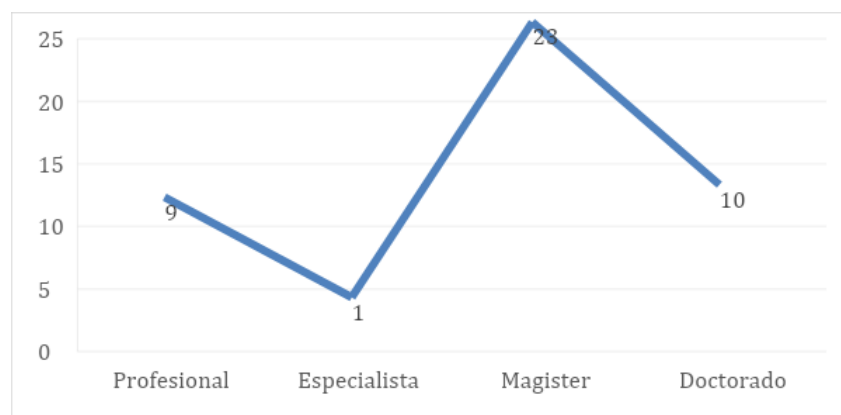


Figura 22. Índice de respuesta sobre los niveles de formación. (Fuente elaboración propia)

### **Líder o jefe.**

El 98% de los encuestados se considera como un líder dentro de su entorno organizacional y solo un 2% se sienten como jefes.

### ***¿Qué liderazgo desarrolla su jefe o superior inmediato?***

Los resultados reflejan que el 33% de los encuestados perciben que sus directivos ejercen un liderazgo democrático, el 30% considera que se ejerce un liderazgo transformacional, el 9% considera que se aplica un liderazgo motivacional y visionario, seguido del liderazgo burocrático que obtuvo un 7% y por último el liderazgo servidor al igual que el liderazgo pasivo/evasivo recibieron un 5% cada uno del total de la encuesta. El gráfico número 23 así lo refleja.

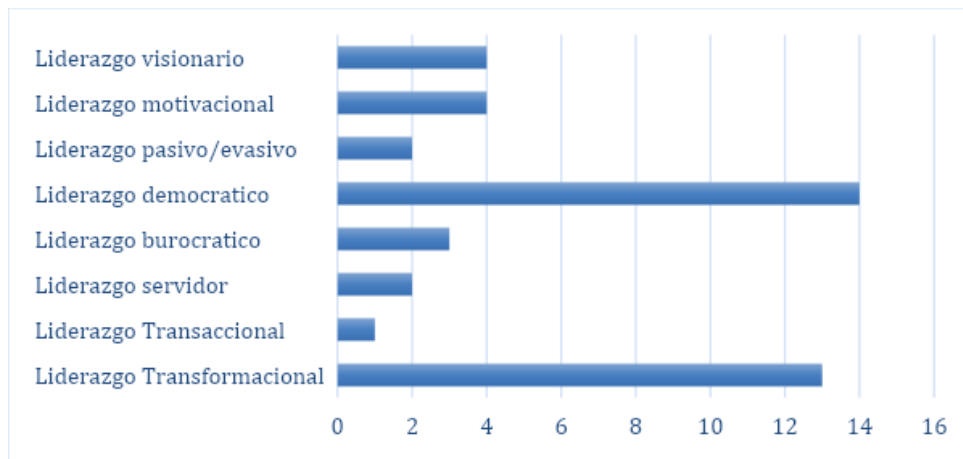


Figura 23. Índice de respuesta sobre los niveles de formación. (Fuente elaboración propia)

### **¿Cuáles características considera usted que tener un buen líder?**

En la misma dirección los encuestados dieron su opinión en cuanto a cuáles son las características principales que debe tener un líder que pertenezca a las instituciones de educación superior adventistas y estos fueron los resultados:

- Trabajo en equipo

- Capacidad para delegar
- Visión
- Empatía
- Creatividad
- Inspiración
- Intuición
- Coraje

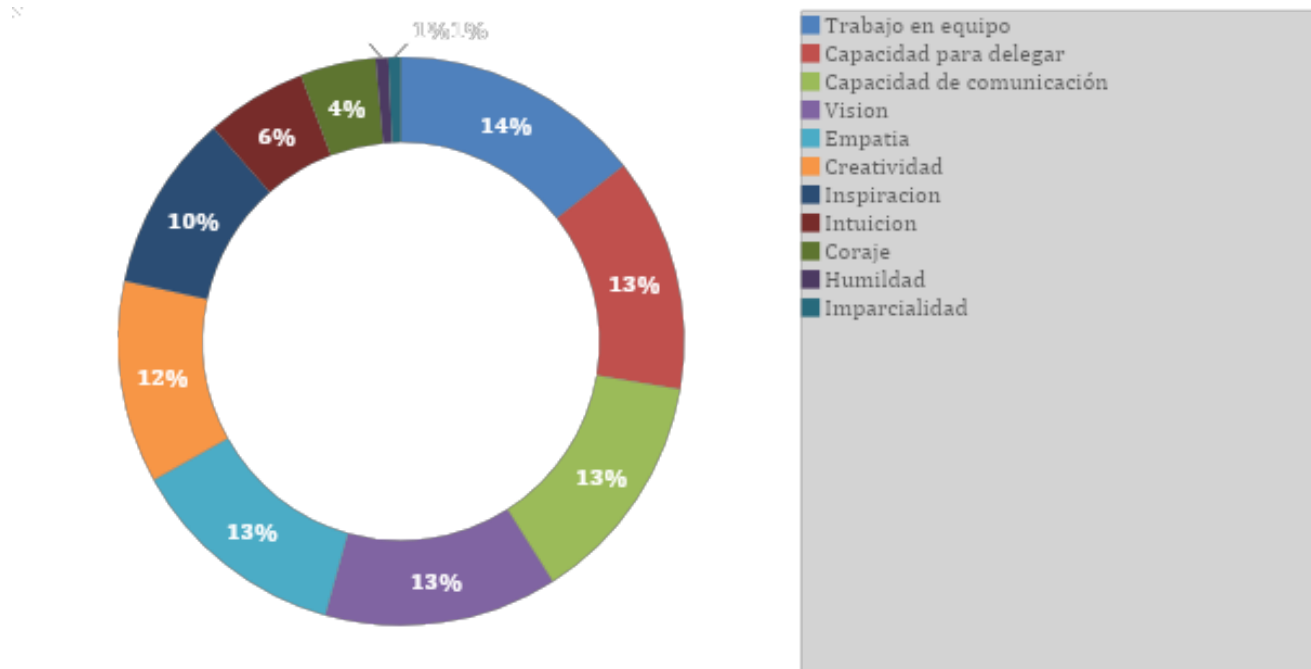


Figura 24. ¿Cuáles características considera Ud. que tener un buen líder? (Fuente elaboración propia)

### ***¿Cree que su tipo de liderazgo es relevante en la organización donde trabaja?***

El 86% de los encuestados considera que es relevante el liderazgo que aplica o ejerce dentro de su entorno organizacional, pero un 14% no está seguro, consideran que tal vez.

***¿Considera usted que es importante implementar nuevas tendencias de liderazgo en las instituciones de educación superior?***

Implementar nuevas tendencias de liderazgo es para algunos aceptables, pero para otros no, ya que el 95% concuerdan con que, si es necesario implementarlas, pero el 5% expresan que no es importante.

***¿Cuál de las siguientes orientaciones al liderazgo considera usted que tiene mayor importancia?***

El liderazgo ha cobrado aún más relevancia con el pasar de los años, es por ello que para algunos líderes es importante tener un buen enfoque. En su opinión, el 33% de los líderes expresan que el liderazgo servidor tiene mayor importancia en la organización, el 30% opina que el liderazgo visionario es de su preferencia y el liderazgo motivacional al igual que el democrático obtuvieron el mismo porcentaje, 19% cada uno, como se ve reflejado en la siguiente gráfica.

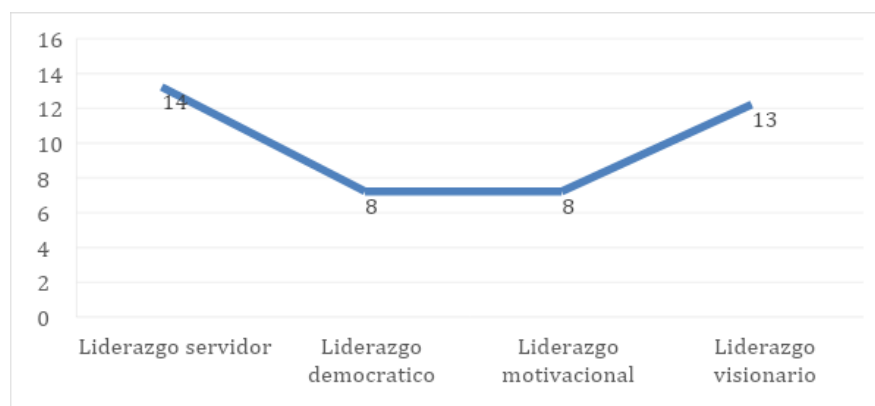


Figura 25. ¿Con cuál de las siguientes orientaciones al liderazgo considera usted que tiene mayor importancia? (Fuente elaboración propia)

***¿Qué tan eficiente considera usted que es el tipo de liderazgo que se maneja en su institución?***

En un escalafón del 1 al 5, considerando que 1 es muy malo y 5 muy bueno. El 37% de los encuestados expresaron que es regular el liderazgo ejercido en su entorno, sin embargo, el 49% considera que es bueno el liderazgo ejercido en su entorno laboral y solo el 14% se siente muy bien la eficiencia que percibe por parte de sus líderes. Todo lo antes mencionado, se ve reflejado en las gráficas 26.

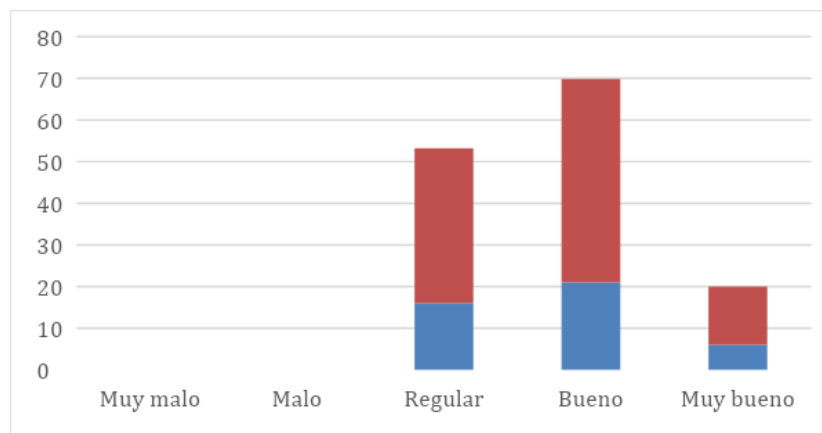


Figura 26. ¿Qué tan eficiente considera usted que es el tipo de liderazgo que se maneja en su institución? (Fuente elaboración propia)

***¿Cuál de los siguientes liderazgos ejerce usted?***

Los encuestados manifiestan en su gran mayoría, el 33%, que ejercen el liderazgo transformacional, seguido del liderazgo motivacional con un 23%, en esa misma línea se encuentra el liderazgo visionario con un 21%; otros líderes concuerdan en ejercer otros tipos de liderazgos, dentro de ellos se encuentra el liderazgo servidor con un 12% y por último se encuentran el liderazgo democrático con un 9% y el liderazgo burocrático con un 2% respectivamente.



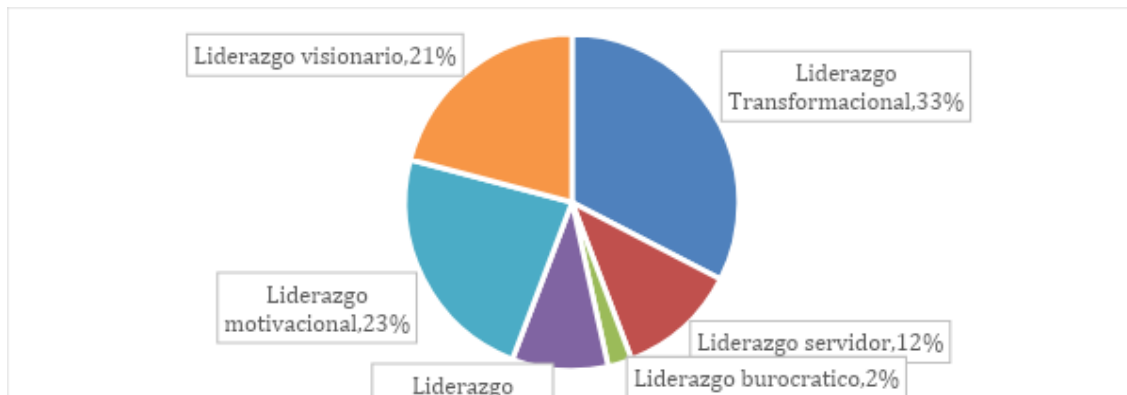


Figura 27. ¿Cuál de los siguientes liderazgos ejerce usted? (Fuente elaboración propia)

***¿Mencione 5 características principales que debe reunir un líder de una institución de educación superior Adventista?***

El líder Adventista según las respuestas brindadas por los encuestados, debe reunir ciertas características. Lo interesante es que a continuación se verán reflejadas las características que tuvieron más repetición dentro de las respuestas.

- Temeroso de Dios
- Apasionado
- Comprometido
- Humilde
- Paciente
- Empático
- Visionario
- Que delegue
- Habilidades comunicativas
- Motivador

- Innovador

*¿Cómo es el liderazgo en su organización?*

Al preguntarles cómo se desarrollaba el liderazgo en su organización, estas fueron algunas de sus declaraciones, en general.

“Delega, sirve, orienta”

- “Delega y motiva”
- “Comunica la información relevante e indica nuestra función”
- “Falta de comprensión de las diferentes actividades que realizan las diferentes áreas”
- “Delega, no siempre es empático”
- “Delega, es espiritual y motiva”
- “Hay varios líderes y manejan un estilo de liderazgo diferente”

Como se puede observar anteriormente, en su gran mayoría los encuestados expresan que el líder delega, motiva y orienta, teniendo en cuenta que no en todos los casos el panorama parece ser el mejor, ya que algunos expresan que su líder no es empático o al tener tantos líderes y recibir tantas directrices, no logran identificar realmente cual es la característica de liderazgo que marca la diferencia en el entorno organizacional que le rodea.

***¿Cómo considera el tipo de liderazgo que aplica en su organización?***

En su gran mayoría, el 40% de los líderes consideran que el liderazgo que se aplica dentro de su entorno organizacional es un liderazgo pertinente, el 21% dice que le parece anticuado, al contrario de varios de sus colegas, el 7% los cuales consideran que es actualizado y otro 7% de ellos hace énfasis en que es moderno, pero un 26% dice que el liderazgo que se ejerce en su organización es una combinación de todos los anteriores.

***¿Cree que la orientación al liderazgo que usted aplica influye en los demás, para el cumplimiento de los objetivos organizacionales?***

Solo un 2% considera que el liderazgo que aplica no tiene ninguna incidencia en las personas para el logro de los objetivos organizacionales.

***¿Cuáles de los siguientes estilos de liderazgo definitivamente Ud. no aplicaría? (Seleccione máximo tres).***

El 37% de los encuestados no dudaron en expresar que uno de los liderazgos que no aplicarían en su organización es el liderazgo autocrático, seguido del liderazgo pasivo/evasivo con un 30%. Alguno de los líderes, el 28% también expresaron que no ejercerán el liderazgo burocrático y por último está el liderazgo transformacional con un 5% y el liderazgo transaccional con un 2% del total de las respuestas, tal como lo refleja la siguiente gráfica.



Figura 28. ¿Cuáles de los siguientes estilos de liderazgo definitivamente Ud. no aplicaría? (Fuente elaboración propia)

## **Capítulo Cinco- Conclusiones**

La presente investigación tiene como propósito identificar las tendencias de liderazgo que aplican los Administradores de las Instituciones de Educación Superior Adventistas de la división Suramericana e Interamericana. En función de dar respuesta al objetivo general se presentan las conclusiones más relevantes, derivadas del cumplimiento de los objetivos específicos de este proyecto.

### **Conclusiones**

De acuerdo con la teoría y el recorrido literario se encontraron diferentes tendencias de liderazgo las cuales son:

- Liderazgo transformacional
- Liderazgo transaccional
- Liderazgo pasivo/evasivo
- Liderazgo burocrático
- Liderazgo autocrático
- Liderazgo democrático
- Liderazgo servidor
- Liderazgo visionario
- Liderazgo motivacional

En base a los datos obtenidos, se logra observar que la mayoría de los líderes ejercen en su entorno organizacional, el liderazgo transformacional, no obstante, se ven reflejados otros tipos de liderazgo que también son implementados en el día a día por los líderes, tal como lo son: el liderazgo motivacional, el visionario y el liderazgo servidor. Sin embargo, hay un contraste

drástico al conocer el tipo de liderazgo que ejercen estos líderes dentro de las organizaciones, ya que no coincide el tipo de liderazgo que ejercen con el tipo de liderazgo que para ellos es de mayor relevancia, al ser el liderazgo servidor y el liderazgo visionario los primeros en ser reconocidos como enfoques de liderazgo relevantes dentro de las organizaciones, se deduce que se debe a que estas orientaciones se relacionan con el enfoque ideológico de los miembros y líderes de las instituciones adventistas

Los líderes reflejan actitudes y comportamientos que permiten a las personas que le rodean, poder identificar si esta persona es un líder o realmente lo consideran como un jefe.

Dentro de todas las actividades que conlleva el día a día, un líder es identificado por sus subordinados con ciertas características y de esta manera se logra comprender qué tipo de liderazgo es el que perciben los encuestados de sus directivos. La mayoría de estas personas perciben que sus líderes ejercen un liderazgo democrático, porque permite que todo el equipo de trabajo que tiene a su cargo pueda opinar, participar, tomar decisiones en pro de los objetivos del equipo y de la organización; otros opinan que dentro de su entorno se ejerce un liderazgo transformacional, ya que su líder procura motivar e influir positivamente para el buen desarrollo integral dentro de la empresa. De la misma manera expresan que dentro de su entorno laboral logran percibir características en sus líderes de un enfoque motivacional y visionario, que les impulsa a pensar en el esfuerzo, la dedicación y la constancia temprana, para un logro futuro y duradero.

Por otra parte, los líderes expresan que definitivamente no aplicarían liderazgos como el autoritario y el burocrático, ya que estos limitan el criterio individual y ejercen una imposición de mando; dentro de los liderazgos que no aplicarían se encuentra el liderazgo pasivo/evasivo

porque suele ser muy permisivo, sin rastros de autoridad y carisma el cual no les permitiría llevar a sus subordinados al crecimiento integral y al logro de los objetivos individuales y grupales.

### **Recomendaciones**

De acuerdo con todo el análisis y las indagaciones realizadas, es importante resaltar que los líderes de las Instituciones de Educación Superior Adventistas deberían implementar nuevas tendencias de liderazgo, la mayoría de los encuestados así lo consideran, ya que el liderazgo no es estático y que siempre está en constante cambio, los líderes deben estar en la capacidad de adaptarse a los nuevos retos del entorno.

Es importante resaltar que los líderes deben tener claro cuál es su real enfoque, ya que, en los resultados de la encuesta, se evidenció un contraste entre el liderazgo que se ejerce y el liderazgo que ellos consideran relevante para las organizaciones que trabajan. La coherencia es la base para el desarrollo dentro de las organizaciones.

### Referencias

- Abiantun, L. (2013). El Liderazgo En La Administración. Recuperado De <https://Repository.Unimilitar.Edu.Co/Bitstream/Handle/10654/11752/E1%20liderazgo%20en%20la%20administraci%F3n.Pdf;Jsessionid=C60c36f8a3f62103051f155c00bfafcf?Sequence=1>
- Aburto, H. & Bonales, J. (2011). Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional. Investigación y ciencia: de la universidad autónoma de Aguascalientes, (51), 41-49. Recuperado de <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/DialnetHabilidadesDirectivasDeterminantesEnElClimaOrganiz-3640774.pdf>
- Alcaraz, E. (2017, marzo). Liderazgo para el Éxito: Estilos de Liderazgo. Recuperado 24 de agosto de 2020, de [https://www.researchgate.net/publication/314151982\\_Liderazgo\\_para\\_el\\_Exito\\_Estilos\\_de\\_Liderazgo](https://www.researchgate.net/publication/314151982_Liderazgo_para_el_Exito_Estilos_de_Liderazgo).
- Alcázar, J. (2007). Liderazgo: un poder relativo. Recuperado de <http://repositorio.ucr.ac.cr/handle/10669/541>
- Aker, H. (2014) Diferencia entre liderazgo transformacional y transaccional. Traducido por Enrique Pereira Vivas. Disponible en [http://www.ehowenespanol.com/diferencia-liderazgotransformacional-transaccional-info\\_182146/](http://www.ehowenespanol.com/diferencia-liderazgotransformacional-transaccional-info_182146/)
- Arias, F., & Heredia Espinosa, V. (1999). Administración de recursos humanos para el alto desempeño (Quinta ed.). México: Trillas. Recuperado el 25 de abril de 2016

- Avolio, B., Waldman, D. & Yammarino, F. (1991). Leading in the 1990s: Towards understanding the four I's of transformational leadership. *Journal of European Industrial Training*, 15 (4), 9-16
- Ayoub, J. (2011). *Estilos de liderazgo y su eficacia en la administración pública mexicana* (1.a ed., Vol. 1) [Libro electrónico]. Lulu Enterprises, Inc.  
<https://books.google.com.co/books?id=pafkvfZqcW4C&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Bass, B., (1985). *Leadership and performance*. New York: The Free Press.
- Bass, B., (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. & Avolio, B (Eds.). (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bass, B. M. y Avolio, B. J. (1994). Shatter the Glass. Ceiling: Women May Make Better Managers. *Human Resource Management*, 33(4), 549-560.
- Becerra, D. (2010). El liderazgo y su rol en las organizaciones transcomplejas. *Visión Gerencial*, 30-42. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/4655/465545883008.pdf>
- Bernal, J. (2016). Globalización y organizaciones educativas. *Rec*
- Blanco, M. (Setiembre de 1994). Hacia una antropología de la burocracia. *Nueva Antropología*, XIV (046), 117-129. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=688028>
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row
- Cahuas, J. (2012). *Estilos de liderazgo del director y la calidad del servicio educativo en la institución educativa pública N° 21009 de la unidad de gestión educativa local N° 10, Huaral 2011*. Universidad nacional mayor de San Marcos, Lima-Perú. Recuperado de



[http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/1667/Cahuas\\_oj.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/1667/Cahuas_oj.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Cardona, P. (2000) Liderazgo relacional. División de investigación IESE. Universidad de Navarra. Barcelona. 1 (412) 6

Cardona, P. (2005). Las Claves del Talento: La Influencia del Liderazgo en el Desarrollo del Capital Humano. Editorial Trilla. Colombia.

Carmen, L., & Ligia, P. (2020). Liderazgo en organizaciones venezolanas. Revista Venezolana de Gerencia. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/290/29036968009.pdf>

Carrión, J (2007). Estrategia De La Visión A La Acción. 2da Edición. Editorial

Castillero, O. (s. f.). Los 11 tipos de variables usados en investigación. Recuperado de <https://psicologiymente.com/miscelanea/tipos-de-variables>

Castillo, H., (2012). Efectos De Liderazgo Y Motivación.

[https://planificacion.bdigital.uncu.edu.ar/objetos\\_digiales/5214/castilloefectosdeliderazgoymotivacion.pdf](https://planificacion.bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digiales/5214/castilloefectosdeliderazgoymotivacion.pdf)

Cervantes, O., & Corrales, G. (1987). Administración en instituciones públicas: antología (Vol. I). San José: Universidad estatal a distancia.

Chacín, R. B. (2014). El liderazgo de servicio como instrumento fundamental de productividad en las organizaciones. 315-326.

Chiavenato, I. (2002). Administración en los nuevos tiempos. Bogotá Colombia. Mc GrawHill.

Chiavenato, I. (2009). Comportamiento Organizacional. México: McGraw Hill Interamericana

Christian, M. S., Garza, A. S. & Slaughter, J. E. (2011), "Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance". En *Personnel Psychology*, 64, 1: 89-136.

Chuquizuta, G., & Uceda, S. (2014). Programa de capacitación basado en la teoría de los procesos conscientes para mejorar la planeación curricular de los directores de las instituciones educativas de Trujillo. Core. <https://core.ac.uk/download/pdf/267888441.pdf>

Da Silva, R. (2002). *Teoría De La Administración*. México: Thomson. Daft, R. L. (1999). *Organizaciones: el comportamiento de los individuos y de los grupos humanos*. México: Limusa.

Davis, K. & Newstrom, J. (2003). *El comportamiento humano en el trabajo*. 11va ed. México. McGraw-Hill.

Domínguez, Y. S. (2007). *El análisis de información y las investigaciones cuantitativa y cualitativa*. Scielo, 5.

Esic, C., (2006), *Humildad Y Liderazgo*. Editorial Ruz

Espinoza, C., & Torres, V. (2016). *La Teoría De La Burocracia Y Teoría De Benchmarking*. Repositorio.

<Http://Repositorio.Usel.Edu.Pe/Bitstream/Usel/149/1/La%20teoria%20de%20la%20burocracia%20y%20teor%C3%Ada%20de%20benchmarking.Pdf>

Faría, P., & Carmen, L. (2010). *Liderazgo y cultura organizacional en instituciones de Educación Básica*. Recuperado 6 de marzo de 2020, de Scielo website:  
[http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1315-99842010000300008](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842010000300008)

- Feinberg, B. J., Ostroff, C. & Burke, W. W. (2005), "The role of within-group agreement in understanding transformational leadership". En *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 3: 471-488.
- Fernandez, M., (2015). *Formación y desarrollo de profesionales de la educación. Un enfoque profundo*. Blue Mounds WI: Deep University Press.
- Figuerola, N. (2012). *Liderazgo transaccional y transformacional, las dimensiones del liderazgo*. Wordpress, 4.
- Ganga, F, Navarrete, E, Alvarez, C & A, N (2016), *Percepción de los estilos de liderazgo: el caso de un campus universitario. Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*. 4(1), 1-35.
- García, A., (2016). *La dirección: Academia*. Obtenido de Académia:  
[http://www.academia.edu/8942098/La\\_direccion](http://www.academia.edu/8942098/La_direccion)
- García F., (1993). *La encuesta*. En: Garcia M, Ibáñez J, Alvira F. *El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de Investigación*. Madrid: Alianza Universidad Textos; p. 141-70
- García, M. (s. f.). *LA ENCUESTA*. Recuperado de  
[https://nanopdf.com/queue/la-encuesta\\_pdf?queue\\_id=-1&x=1603654652&z=MTkwLjI1My4xNTYuMjIx](https://nanopdf.com/queue/la-encuesta_pdf?queue_id=-1&x=1603654652&z=MTkwLjI1My4xNTYuMjIx)
- Gibson, J. L. (2003). *Organizaciones: comportamiento, estructura y procesos*. 10a Ed. México: Mc Graw Hill.
- Gonos & Gallo, (2013). *Model for leadership style evaluation*. *Management*, 18 (2013), pp. 157-168

- Gómez, C. (2002). Liderazgo: conceptos, teorías y hallazgos relevantes. Cuadernos hispanoamericanos de psicología, 2(2), 61- 77.
- Greenleaf, R., (1977). Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate power and Greatness. Hah, C.-D., & Bartol, C. F. (1)
- Guibert, J. (2010). Cooperativismo, empresa y universidad. In memoriam de Dioniso Arazadi Tellería SJ. Bilbao: Universidad de Deusto
- Gutiérrez, T. (2013). Usa el liderazgo transaccional para lograr objetivos bajo presión. Artículo. Disponible en <http://www.altonivel.com.mx/37670-trabajas-por-objetivos-lo-que-necesitases-un-lider-transaccion.html>.
- Hackman, M. Z., y Johnson, C. E. (2013). Leadership: A Communication Perspective. Waveland Press.
- Hernández, M. (2013). Liderazgo académico. Recuperado de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0185-27602013000300005](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-27602013000300005)
- House, R. J. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. En J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), Leadership. The cutting edge. Carbondale: Southern Illinois University Press.
- Howell, J., P. & COSTLEY, D. (2001). Understanding Behaviors for Effective Leadership. USA: Prentice Hall
- Investigación de Mercados, de Trespalacios Gutiérrez Juan, Vázquez Casielles Rodolfo y Bello Acebrón Laurentino, International Thomson Editores, 2005, Pág. 96.

- Judge, T. A., y Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>
- Knight, G. (2005). Why Have Adventist Education? Recuperado de [https://www.andrews.edu/library/car/cardigital/Periodicals/Journal\\_of\\_Adventist\\_Education/2005/jae200567050604.pdf](https://www.andrews.edu/library/car/cardigital/Periodicals/Journal_of_Adventist_Education/2005/jae200567050604.pdf)
- León, V. (2012). Importancia y efectividad de la filosofía educativa adventista en Chile. Apuntes universitarios. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/4676/467646124006.pdf>
- Lewin, K., (1951). Field theory in social science.
- Llorens, S., Salanova, M. & Losilla, J. (2009). Liderazgo transformacional y capital psicológico positivo: un estudio de caso en una empresa de construcción. *Directivos Construcción*, 220, 48-56.
- Lombeida, M. (2019). Incentivo del liderazgo compartido en la Educación Superior. *Dominio de las ciencias*, 5(1), 385-400. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6869928>
- López, E., & Morales, J. (2014). El liderazgo del director y su incidencia en el desempeño de las funciones administrativas en el centro Escolar “Rubén Darío” del distrito IV de la ciudad de Managua, departamento de Managua en el segundo semestre del año lectivo 2014. <https://repositorio.unal.edu.co/>. <https://repositorio.unan.edu.ni/701/1/65538.pdf>
- Luis, U. (2008). La motivación comienza con uno mismo. Pág. 53. Madrid: Pozuelo de alacon.

- Lupano, M., & Castro, A. (2006). Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación. Research.  
[https://www.researchgate.net/publication/295255700\\_Estudios\\_sobre\\_el\\_liderazgo\\_Teorias\\_y\\_evaluacion/link/56ebf82f08aee4707a3849db/download](https://www.researchgate.net/publication/295255700_Estudios_sobre_el_liderazgo_Teorias_y_evaluacion/link/56ebf82f08aee4707a3849db/download)
- Lussier, R. (2002). Liderazgo. Editorial Mcgraw-Hill. México.
- Lussier, R. N., & Achua, C. F. (2016). Liderazgo: Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades, 6a. ed. México: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
- Mcforland, L. (2002). Liderazgo Para El Siglo Xxi. Editorial Mcgraw-Hill.
- Marín, C. (2009). Liderazgo servidor. Hacia un nuevo enfoque en el liderazgo. Academia.  
[https://www.academia.edu/27318066/Liderazgo\\_servidor\\_Hacia\\_un\\_nuevo\\_enfoque\\_en\\_el\\_liderazgo](https://www.academia.edu/27318066/Liderazgo_servidor_Hacia_un_nuevo_enfoque_en_el_liderazgo)
- Maxwell, J. (2000). Las 21 Cualidades Indispensables De Un Líder. Editorial Caribe. Betania.
- Medina, A., Gallegos, C., & Lara, P. (2008). Motivación y satisfacción de los trabajadores y su influencia en la creación de valor económico en la empresa. Revista de Administración Pública RAP, 1214-1226.
- Mendoza, O. (2016). La educación adventista y su razón de ser. Apuntes universitarios, 6. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/4676/467646131003.pdf>
- Orduz, C. (2013). Liderazgo motivacional. Cimiento fundamental del éxito empresarial. Recuperado de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/10105/OrduzBadilloCarollLisbeth2013.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Ortiz, V., Salanova, M, y Martínez, I. (2013), “Liderazgo transformacional y desempeño grupal: unidos por el engagement grupal”. En Revista Psicología Social, 28, 2: 183-196.

P.Choque,A. Yohanna, E. Mejía, Wendy,P. Vázquez, Cruz, Pamela, como se citó en Martínez (2004). Liderazgo laissez faire. Revista UpeU. Recuperado de [file:///D:/Downloads/849-Texto%20del%20art%C3%ADculo-1105-1-10-20180524%20\(1\).pdf](file:///D:/Downloads/849-Texto%20del%20art%C3%ADculo-1105-1-10-20180524%20(1).pdf)

Ramírez, L. (2017). Tendencias educativas y el liderazgo en la calidad educativa de la Universidad Privada Telesup. Recuperado de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/13808/Ram%c3%acrez\\_SLM.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/13808/Ram%c3%acrez_SLM.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Ramos, L., & Díaz, B. (2010). Influencia del liderazgo visionario en el desarrollo organizacional. Revista arbitrada venezolana, 5, 137–153. <https://impactocientifico.files.wordpress.com/2015/07/8-artc3adculo-luc3ads-ramos-y-colaboradora.pdf>

Restrepo, M. (2011). La administración pública en la Constitución de 1991: sincretismo involuntario entre la burocracia, el gerencialismo y la gobernanza. Revista Estudios Socio-jurídicos, XIII (001), 365-388.

Robbins, S. y Coulter, M. (1999) Administración. Quinta edición. Prentice Hall. México.

Robbins, S. y Couter, M. (2004). Comportamiento Organizacional. 11va. Edición. México: Prentice Hall Hispanoamericana

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2005). Administración. 8a Ed. México: Pearson Educación.

Romero, O. (1993) Liderazgo Motivacional. Mérida: Ediciones ROGYA.

- Romero O. y Salom de Bustamante, C. (1993). Inventarios Motivacionales. Reporte Técnico. Mérida, Ediciones ROGYA.
- Rozo, A., Flórez, A., & Gutiérrez, C. (2009). Liderazgo organizacional como elemento clave para la dirección estratégica. *Aibi revista de investigación, administración e ingeniería*, 7(2), 62-67. <https://revistas.udes.edu.co/aibi>
- Salas, A. (2013). Liderazgo Transformacional, capacidad de aprendizaje organizativo y felicidad en el trabajo. Valencia: Universitat De Valencia.
- Saldaña, C., Bustos, R., Barajas, A. y Ibarra, G. (2019). Liderazgo y riesgo psicosocial en instituciones de educación superior en México. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(88), 1239- 1248. <http://dx.doi.org/10.37960/revista.v24i88.30176>
- Sánchez, J. & Barranza, L. (2015). Percepciones sobre el liderazgo. *Revista Ra Ximhai*, 11 (4), 161-170. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/461/46142596010.pdf>
- Sánchez, M., & Vecchio, F. (2009). Liderazgo para la Comunicación Eficaz de la Responsabilidad Social Empresarial en el Rotary Club. *invecom*. [http://www.invecom.org/eventos/2009/pdf/sanchez\\_m.pdf](http://www.invecom.org/eventos/2009/pdf/sanchez_m.pdf)
- Sendjaya, S., & Sarros, J. (2002). Servant leadership: Its Origin, development, and application in organizations. Recuperado el 18 de mayo de 2011, de <http://www.lead.fju.edu.tw/teacher/Lucia/course/Servant%20Leadership/2002-09-Servant%20leadership%20%20It's%20origin%20development%20and%20application%20in%20organizations.pdf>.
- Stoner, J., Gilbert, D., & Freeman, E. (1996). Administración sexta edición. Pág.488. México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.



UNAC. n.d. Reseña Histórica. [online] Available at: <[https://www.unac.edu.co/?page\\_id=178](https://www.unac.edu.co/?page_id=178)> [Accessed 26 October 2020].

Unidad Educativa Adventista de Bolivia | Educación Adventista. (s. f.). Recuperado 5 de mayo de 2020, de <http://ueab.educacionadventista.com/>

UPeU. Universidad Peruana Unión - «Hacemos la diferencia». (2020, abril 16). Recuperado de <https://www.upeu.edu.pe/>

Vega, C. y Zavala, G. (2004). Adaptación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo -MLQ Forma 5X Corta- de B. Bass y B. Avolio al Contexto Organizacional Chileno. (Trabajo no publicado para optar por título en Psicología). Universidad de Chile, Santiago de Chile.

Valmi, D.& Sousa, M. (2007). REVISIÓN DE DISEÑOS DE INVESTIGACIÓN. Scielo, 5

Varela, H. (2010) Liderazgo transaccional vs Liderazgo Transformacional. Blog: Pensamiento Imaginativo. <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/785903/Tabla-comparativaLiderazgo-Transaccional-vs-Liderazgo-Transformacional.html>

Vicente, Y., & Villalobos, E. (S. F.). El Líder Visionario Como Estrategia Para Las Organizaciones Modernas. Docplayer. <https://Docplayer.Es/20665211-El-Lider-Visionario-Como-Estrategia-Para-Las-Organizaciones-Modernas.Html>

Visauta B., (1989). Técnicas de investigación social: recogida de datos. Barcelona: Promociones y Publicaciones Universitarias.

Yukl, G. y Tracey B, J. (1992). Consequences of influence tactics used with subordinates, peers, and the boss. *Journal of Applied Psychology*, 77 (4), 525-535

White, N. (2009). La educación. Recuperado de

<https://recursosdesperanza.blogspot.com/2017/09/libro-la-educacion-elena-g-de-white-pdf.html>

Zabalza, M., (2004). La enseñanza universitaria. El escenario y sus protagonistas. Madrid. Narcea.

Zeus, P., Skiffengten, S. (2002). Guía Completa De Coaching En El Trabajo. Mcgraw-Hill Profesional. España

Ciudad Medellín, fecha 18/06/2021

**Editor**

**ENOC IGLESIAS ORTEGA**

*UNACIENCIA - Revista de Estudios e Investigaciones*

**Corporación Universitaria Adventista**

**Medellín, Colombia**

**Lady Sirley Rovira Márquez, Abdiel Enoc Guiza Suarez, Oscar Manuel Moreno Vega, Jhon Freddy Bagui**, presentamos el artículo titulado **“Tendencias de liderazgo de los administradores en las instituciones de educación superior adventistas de la división suramericana e Interamericana”**, para su posible publicación en *UNACIENCIA - Revista de Estudios e Investigaciones*; en ese sentido declaramos que:

- El artículo es una contribución original que no ha sido publicado previamente y que no está siendo sometido a otra publicación u otro medio escrito o electrónico, o traducido a otro idioma.
- El artículo satisface los requisitos de la guía de autores de la Revista.
- Los firmantes somos los únicos autores del artículo y responsables de su contenido.
- Los autores poseemos los derechos morales, económicos y de reproducción (copyright) del artículo y su contenido.
- Los autores hemos leído y aprobado la versión final del artículo.
- El artículo no posee conflicto de interés y se puede publicar tal y como se somete en su versión original.

**ACUERDO DE TRANSFERENCIA DE DERECHOS DE REPRODUCCIÓN (COPYRIGHT)**

Si el artículo es publicado, transferimos los derechos de reproducción a *UNACIENCIA - Revista de Estudios e Investigaciones*. El trabajo publicado por la Revista está disponible bajo la licencia Creative Commons de Reconocimiento, no comercial y sin obras derivadas.



Se firma esta declaración a los 18 días, del mes de junio, del año 2021, en la ciudad de Medellín

Los Autores,

Nombre y Apellido	Firma	Documento de Identidad
<b>Lady Sirley Rovira Márquez</b>	Sirley Rovira	1040803402
<b>Abdiel Enoc Guiza Suarez</b>	Abdiel Guiza	1014296358
<b>Oscar Manuel Moreno Vega</b>	Oscar Moreno	1010080290
<b>Jhon Freddy Bagui</b>	Jhon Bagui	1111798154