



UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**TRABAJO DE TITULACIÓN PRESENTADO COMO REQUISITO PARA
OPTAR POR EL TITULO DE INGENIERO EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

TEMA:

**“DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE LIDERAZGO EFECTIVO PARA EL
MEJORAMIENTO DEL BIENESTAR DEL PERSONAL DOCENTE DE LA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS EN LA UNIVERSIDAD DE
GUAYAQUIL”**

AUTORES:

QUINTERO COBOS RONALD ANTONIO
VELEZ CORTEZ LILYBETH THALIA

TUTOR:

ING. YAIMARA PEÑATE SANTANA PhD

GUAYAQUIL, FEBRERO DEL 2018



REPOSITORIO NACIONAL DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA		
FICHA DE REGISTRO DEL TRABAJO DE TITULACIÓN		
TÍTULO: Diseño de estrategias de liderazgo efectivo para el mejoramiento del bienestar del personal docente de la facultad de Ciencias Administrativas en la Universidad de Guayaquil.		
AUTORES: Quintero Cobos Ronald Antonio Velez Cortez Lilybeth Thalia	TUTOR: Ing. Yaimara Peñate Santana, Ph.D	
	REVISORES: Ing. German Narvaez, Ph.D	
INSTITUCIÓN: Universidad de Guayaquil	FACULTAD: Ciencias Administrativas	
CARRERA: Ingeniería en Gestión Empresarial		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	No. DE PAGS: 128	
ÁREA TEMÁTICA: Campo: Administración Área: Liderazgo Aspecto: Liderazgo efectivo Delimitación: 2016-2017		
PALABRAS CLAVES: Liderazgo Efectivo, Bienestar, Docente, Educación Superior		
RESUMEN: El presente proyecto de investigación se enfocó en la aplicación de estrategias que contribuyan a promover un estilo de liderazgo efectivo entre los directivos y personal docente de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad de Guayaquil. Para el análisis de la variable liderazgo efectivo se empleó el cuestionario multifactorial de liderazgo y el cuestionario de conducta de influencia, así mismo para la variable bienestar se empleó el cuestionario de calidad de vida profesional. De la investigación se determinó que los docentes no se encontraban a gusto con los estilos de liderazgo empleados por los líderes de la Facultad. Como propuesta a la problemática encontrada se planteó como estrategia el desarrollo de un programa de intervención estructurado en cuatro fases: diagnostico, training, coaching, y evaluación.		
No. DE REGISTRO (EN BASE DE DATOS)		No. DE CLASIFICACIÓN
DIRECCIÓN URL (TRABAJO DE TITULACIÓN EN LA WEB)		
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
CONTACTO CON AUTOR/ES: Quintero Cobos Ronald Antonio Velez Cortez Lilybeth Thalia	TELÉFONO 0985981874 0982443459	E-MAIL: raqc@outlook.es lvelezcortez.thalia@hotmail.com
CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:	NOMBRE: Secretaría de la Facultad	
	TELÉFONO: 04-2596830	
	E-MAIL: fca.infocompu@ug.edu.ec	

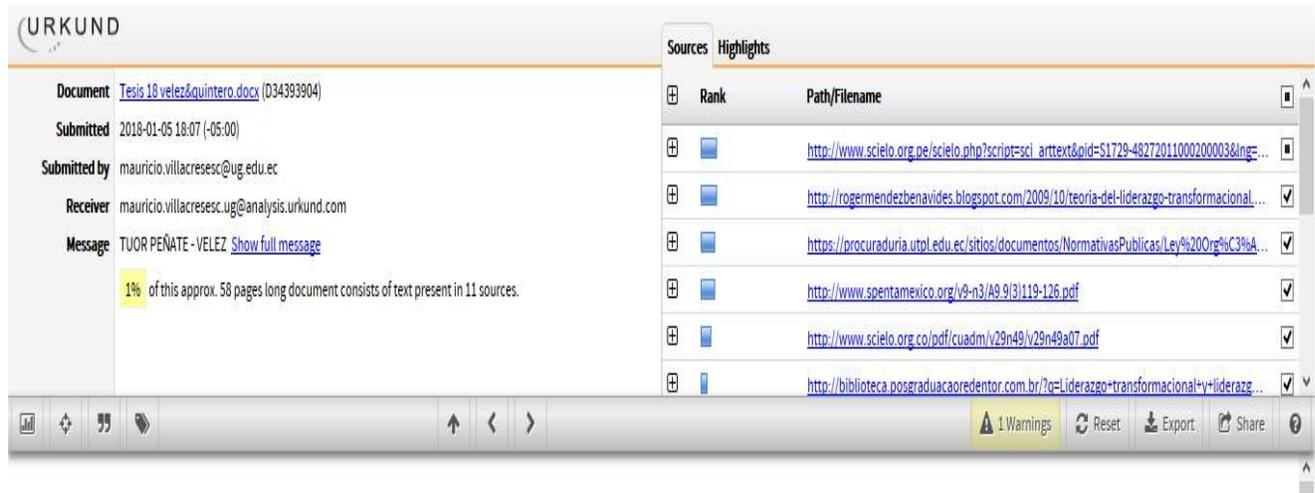
Certificación del Tutor Revisor

Habiendo sido nombrado **YAIMARA PEÑATE SANTANA**, tutor del trabajo de titulación de grado como requisito para optar por el título de Ingeniero en Gestión Empresarial presentado por Quintero Cobos Ronald Antonio con C.I No. 0950244848 y Velez Cortez Lilybeth Thalia con C.I. No. 0921156386. Tema: **“DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE LIDERAZGO EFECTIVO PARA EL MEJORAMIENTO DEL BIENESTAR DEL PERSONAL DOCENTE DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS EN LA UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL”** Certifico que he revisado y Aprobado todas sus partes, encontrándose aptos para su sustentación.



Ing. Yaimara Peñate Santana, PhD
Tutora de Trabajo de Titulación

Certificación Urkund



The screenshot displays the Urkund web interface. On the left, a sidebar contains document metadata: Document (Tesis 18 velez&quintero.docx (D34393904)), Submitted (2018-01-05 18:07 (-05:00)), Submitted by (mauricio.villacresesc@ug.edu.ec), Receiver (mauricio.villacresesc.ug@analysis.orkund.com), and Message (TUOR PEÑATE - VELEZ). The main content area shows a summary: "1% of this approx. 58 pages long document consists of text present in 11 sources." To the right, a table lists the sources used for text extraction.

Rank	Path/Filename
1	http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1729-48272011000200003&lng=...
2	http://rogemendezbenavides.blogspot.com/2009/10/teoria-del-liderazgo-transformacional...
3	https://procuraduria.utpl.edu.ec/sitios/documentos/NormativasPublicas/Ley%20Org%C3%A...
4	http://www.spentamexico.org/v9-n3/A9_9(3)119-126.pdf
5	http://www.scielo.org.co/pdf/cuadm/v29n49/v29n49a07.pdf
6	http://biblioteca.posgraduacaoredentor.com.br/?q=Liderazgo+transformacional+y+lideraz...

At the bottom of the interface, there is a toolbar with icons for document operations and a status bar showing "1 Warnings", "Reset", "Export", and "Share" buttons.

<https://secure.orkund.com/view/33892538-354195-209111#DcQxDoAwCAXQuzD/GECh0qsYB9Oo6WCXjsa72ze8155OeWMIZDRWyAxZIA6FwZGwlnZQr3erVy1HKydlnpjDwpKKmopreHw/>

Certificado de Sistema Antiplagio

En calidad de tutor de Titulación, nombrado por el consejo Directorio de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad de Guayaquil, con respecto al trabajo de titulación previo para optar por el título de Ingeniero en Gestión Empresarial presentado por los egresados:

Quintero Cobos Ronald Antonio CI: 0950244848

Velez Cortez Lilybeth Thalia CI: 0921156386

Cuyo Tema:

“DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE LIDERAZGO EFECTIVO PARA EL MEJORAMIENTO DEL BIENESTAR DEL PERSONAL DOCENTE DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS EN LA UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL.”

Certifico haber revisado el informe arrojado por el software de Anti plagio **URKUND** el cual dio un resultado del **1%** y que las fuentes detectadas por el mismo trabajo en mención se encuentran debidamente citadas de acuerdo a las Normas APA vigentes por lo que el presente Trabajo de Titulación es de su total autoría.

Ing. Yaimara Peñate Santana, PhD
TUTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN

Renuncia de Derechos de Autor

Por medio de la presente certifico que los contenidos desarrollados en este trabajo de titulación son de absoluta propiedad y responsabilidad de Quintero Cobos Ronald Antonio con CI: 0950244848 y Velez Cortez Lilybeth Thalia con CI: 0921156386.

Tema: **“Diseño de Estrategias de Liderazgo Efectivo para el Mejoramiento del Bienestar del Personal Docente de la Facultad de Ciencias Administrativas en la Universidad de Guayaquil”**

Derechos que renunciamos a favor de la Universidad de Guayaquil, para que haga uso como a bien tenga.



Quintero Cobos Ronald Antonio

C.I.: 0950244848



Velez Cortez Lilybeth Thalia

C.I.: 0921156386

Dedicatoria

Dedico este trabajo de titulación a mis padres ya que gracias a ellos y a sus esfuerzos pude emprender mis estudios universitarios en esta gloriosa universidad y pude adquirir muchos conocimientos por parte de mis docentes y compañeros.

También se lo dedico a mis hermanos ya que, gracias a ellos, sus diarios consejos y apoyo incondicional me ayudan a una persona de bien y nunca abandonar mis sueños.

Finalmente quiero dedicar ese trabajo a un amigo muy especial que es Dios, el cual me ha dado todo y he sentido su presencia en las cosas buenas y malas, y porque siempre ha estado a mi lado.

Ronald Antonio Quintero Cobos

Dedicatoria

Dedico este trabajo a Dios, por darme la fortaleza y sabiduría para poder culminar esta meta que me propuse hace cinco años cuando inicié mis estudios universitarios, ya que sin él no lo hubiera logrado, pues me brindó fe y constancia cuando sentía que no podía avanzar en este proceso.

También quiero dedicar este trabajo a mi familia, en especial a mis padres el Sr. Francisco Velez Cevallos y mi madre la Lcda. Susana Cortez Cantos, por su apoyo no solo monetario, sino por sus palabras de aliento y motivación durante toda mi vida y en estos meses de elaboración de este proyecto de investigación, ya que ellos en ningún momento dejaron de creer en mí. A mi hermana la Sra. Karina Velez Cortez porque siempre confió en mi capacidad y me motivo para no abandonar mis sueños.

Lilybeth Thalia Velez Cortez

Agradecimiento

Agradezco a todos mis maestros ya que ellos me enseñaron a valorar los estudios y a superarme cada día.

También agradezco a mis padres por estar en los días más difíciles de mi vida como estudiante.

Debo agradecer de manera especial y sincera a la PhD Yaimara Peñate Santana por permitirnos realizar este trabajo de grado junto con ella, por su apoyo y confianza, por su capacidad para guiar nuestras ideas, por ser un aporte invaluable para nuestra formación profesional.

Y sobre todo agradezco a Dios por esta siempre conmigo.

Ronald Antonio Quintero Cobos

Agradecimiento

Agradezco a Dios, sobre todas las cosas, por darme salud, sabiduría y fortaleza, por permitirme realizarme como profesional y por darme la oportunidad de brindarles esta alegría a mis padres y personas que me aprecian mucho.

Agradezco a mis padres, hermana, tías, tíos y primos por sus palabras de apoyo, y porque siempre creyeron en mí.

A mis compañeros de la universidad porque siempre me apoyaron durante mis estudios. A una gran amiga que conocí durante esta etapa de estudios y ahora nos estamos realizando como profesionales juntas, por sus palabras y apoyo emocional en todos los aspectos de mi vida.

A una persona en especial porque siempre confió en mí y estuvo presente en cada logro y fracaso, por su sincero apoyo y palabras de motivación, por sus consejos, porque es parte también de este logro por todo el soporte que me ha brindado.

Finalmente, a mis docentes y tutora, por su tiempo y dedicación en este proyecto, ya que fue un trabajo en conjunto, y siempre confió en mí y en cada tutoría me daba palabras de aliento para esforzarme. A todas aquellas personas que me conocen y aprecian por su apoyo sincero.

Lilybeth Thalia Velez Cortez

Resumen

El presente proyecto de investigación se enfocó en el diseño de estrategias de promuevan un liderazgo efectivo entre los directivos Facultad de Ciencias Administrativas en la Universidad de Guayaquil a fin de mejorar la calidad de vida del personal docente.

El análisis de la variable liderazgo efectivo fue analizada mediante la aplicación de dos encuestas, una para conocer el actual estilo de liderazgo y la segunda la influencia ejercida por los directivos a sus subordinados. Así mismo, se empleó la encuesta de la calidad de vida profesional para conocer la percepción actual que tienen los docentes sobre esta situación. El personal encuestado fueron los docentes y directivos de las diferentes carreras que oferta la Facultad de Ciencias Administrativas.

Como resultado de la investigación realizada se pudo determinar que existen factores que pueden ser mejorados a fin de promover un mejor estilo de liderazgo entre el personal involucrado logrando así mejorar la calidad de vida profesional del personal. Por lo que para el desarrollo de la propuesta se estableció como estrategia el desarrollo de un programa de intervención, el cual está estructurado en cuatro fases: diagnostico, training, coaching y evaluación.

Palabras Claves: Liderazgo efectivo, Bienestar, Docente, Educación Superior

Abstract

The present research project focused in the design of strategies that promote an effective leadership style between the managers of the Faculty of Administrative Sciences of the University of Guayaquil with the objective of improve the quality of life of the teaching staff.

The analysis of the leadership style variable was analyzed through the application of two questionnaires, the first to know the current leadership style and the second to know the influence practiced by the managers toward their subordinates. Likewise, it was used the professional quality of life questionnaire to know the current perception of the teachers about this situation. The staff surveyed was the teachers and managers of the different careers that offer the Faculty of Administrative Sciences.

As a result of the investigation, it could be determined that there are factors that can be improved with the objective of promote a better leadership style between the personnel involved attaining thus, to improve the professional quality of life of the teachers. For the development of the proposal it was established as a strategy the development of an intervention program, which is structured in four phases: diagnostic, training, coaching and evaluation.

Keywords: Leadership style, Well-being, Teachers, Higher education

Tabla de contenido

Repositorio Nacional De Ciencia Y Tecnología	i
Certificación del Tutor Revisor	ii
Certificación Urkund.....	iii
Certificado de Sistema Antiplagio	iv
Renuncia de Derechos de Autor	v
Dedicatoria	vi
Dedicatoria	vii
Agradecimiento	viii
Agradecimiento	ix
Resumen	x
Abstract	xi
Tabla de contenido	xii
Índice de Tablas	xvi
Índice de Figuras	xvii
Apéndices.....	xviii
Introducción	1
Capítulo I: El Problema.....	5
Planteamiento del Problema.....	5
Formulación del problema.....	7
Justificación.....	8
Justificación Teórica.....	9

Justificación Metodológica.....	9
Justificación Práctica.....	9
Delimitación.....	10
Hipótesis.....	10
Objetivo General.....	10
Objetivos Específicos.....	10
Capítulo II: Marco Referencial.....	13
2.1 Antecedentes del problema que se investiga.....	13
2.2 Marco Contextual.....	14
2.3. Marco Teórico.....	17
2.3.1. Definición de Liderazgo.....	17
2.3.2. Teorías del liderazgo.....	21
2.3.3. Modelos de Liderazgo.....	23
2.3.4. Bienestar de vida de los empleados.....	26
2.3.5. Factores que influyen en el bienestar de los empleados.....	28
2.3.6. El liderazgo en las instituciones de Educación Superior en Ecuador.....	33
2.4 Marco conceptual.....	38
2.5. Marco Legal.....	39
Capítulo III: Diseño Metodológico.....	41
3.1. Diseño de la Investigación.....	41
3.2. Tipo de Investigación.....	41
3.3. Metodología.....	42

3.4. Técnicas e Instrumentos de Investigación.....	42
3.4.1. Técnicas de Investigación.....	42
3.4.2. Instrumentos de Investigación.....	43
3.4.2.1 Instrumento para la medición de la variable liderazgo.....	43
3.4.2.2 Instrumento para la medición de la variable bienestar.....	45
3.4.3. Validación de los cuestionarios.....	46
3.5. Selección de Población y Muestra.....	47
3.5.1. Población.....	47
3.5.2. Muestra.....	49
3.5.2.1. Tamaño de la muestra:.....	49
3.6. Análisis de los resultados de los instrumentos aplicados.....	51
3.6.1. Análisis descriptivo de los resultados de la investigación.....	53
3.6.1.1. Análisis de las medias de los factores del cuestionario multifactorial de liderazgo.....	53
3.6.1.2. Análisis de las medias de los factores del cuestionario de conducta de influencia.....	59
3.6.1.3. Análisis de las medias de los factores del cuestionario de la calidad de vida profesional.....	64
3.7. Significación Social y Pertinencia.....	68
3.8. Significación práctica.....	68
Capítulo IV: Propuesta.....	69
4.1. Título.....	69
4.2. Justificación.....	69
4.3. Objetivo.....	69
4.3.1. Objetivo General.....	69

4.4. Fundamentación de la Propuesta.....	70
4.5. Programa de Intervención	72
4.5.1. Etapa de Diagnóstico.....	74
4.5.2. Etapa de Training	75
4.5.3. Etapa de Coaching.....	78
4.5.4. Etapa de Evaluación	80
4.6. Cronograma de la Propuesta.....	81
4.7. Análisis Financiero.....	83
4.8 Validación del programa	86
Conclusiones	88
Recomendaciones.....	89
Referencias	90

Índice de Tablas

Tabla 1. Operacionalización de las variables conceptualizadas.....	12
Tabla 2. Ítems del cuestionario multifactorial de liderazgo	44
Tabla 3. Ítems del cuestionario de conducta de influencia	45
Tabla 4. Ítems del cuestionario calidad de vida del profesional	46
Tabla 5. Alfa de Cronbach	47
Tabla 6. Carreras de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad de Guayaquil ...	48
Tabla 7. Muestra de docentes por Carrera.....	51
Tabla 8. Ficha técnica del trabajo de campo	52
Tabla 9. Medias del cuestionario multifactorial de liderazgo	54
Tabla 10. Medias del cuestionario de Conducta de Influencia.	59
Tabla 11. Medias del cuestionario de calidad de vida profesional.....	64
Tabla 12. Media del factor calidad de vida	68
Tabla 13. Diagrama de Gantt del cronograma de actividades.....	82
Tabla 14. Costos de implementación de la propuesta	84

Índice de Figuras

Figura 1. Organigrama de la Facultad de Administración U.G.	16
Figura 2. Dimensiones de la calidad de vida laboral.....	28
Figura 3. Ciclo del estrés laboral.....	30
Figura 4. Media de los factores del cuestionario multifactorial de liderazgo.	54
Figura 5. Análisis de las medias del liderazgo transformacional.....	56
Figura 6. Análisis de las medias del liderazgo transaccional.....	57
Figura 7. Análisis de las medias del liderazgo correctivo/Evitador.....	58
Figura 8. Media de los factores del cuestionario multifactorial de liderazgo.	60
Figura 9. Análisis de las medias de la táctica de legitimación.....	61
Figura 10. Análisis de las medias de la táctica de persuasión racional.....	62
Figura 11. Análisis de las medias de las tácticas de coalición.....	63
Figura 12. Medias de los factores del cuestionario de calidad de vida profesional.	65
Figura 13. Análisis de las medias del factor cargas de trabajo.....	66
Figura 14. Análisis de las medias del factor motivación intrínseca.....	67
Figura 15. Propuesta del programa de intervención de liderazgo.....	73

Apéndices

Apéndice A: Formato de Cuestionario Multifactorial de Liderazgo

Apéndice B: Formato del Cuestionario de Conducta de Influencia

Apéndice C: Formato del Cuestionario de Calidad de Vida Profesional

Apéndice D: Encuestas de Validación de la Propuesta

Introducción

A través del tiempo las organizaciones han puesto un mayor énfasis en crear vínculos con su talento humano, dejando en el pasado la época en la que el crecimiento de la entidad era visto solo por medio del beneficio económico, ignorando así las relaciones con el personal, pues no se daba una adecuada atención a su bienestar. Actualmente, son más las organizaciones que enfocan sus objetivos en tratar de mejorar el bienestar de sus empleados. Lograr que los empleados sientan satisfacción tanto física como psicológica dentro de su área de trabajo se ha convertido en una prioridad, teniendo en cuenta el impacto que pueda tener esta situación en el desempeño laboral de los mismos, y en consecuencia en el desempeño organizacional.

Tan grave es la problemática que es posible conocer empleados que incluso pasan más tiempo con sus compañeros de trabajo que con sus propias familias. El hecho de que las organizaciones hayan replanteado sus conceptos, les ha permitido convertirse en entes más competitivos y porque no decirlo efectivos.

Son varios los autores que relacionan el éxito de una organización con su capacidad para contar con grandes líderes, ya que es conocido como estos individuos son capaces de influir en un equipo de trabajo, logrando que el personal alcance los objetivos establecidos para el área o la compañía (Robbins (2009); Sims & Lorenzi (1992)). En tal sentido, el liderazgo no debe ser tomado a la ligera, pues resulta trascendental para la organización, cabe señalar que este no puede comprarse, ni tampoco tiene que ver con un título profesional, un cargo jerárquico, tampoco debe confundirse con gerencia, sino más bien se trata de la capacidad de un individuo para influir de forma positiva en un grupo de personas logrando que estas se comprometan de forma directa con la organización.

La importancia de abordar el bienestar de los empleados desde una perspectiva de liderazgo radica en que se trata de una forma válida para que estos se comprometan con la organización y sus objetivos estratégicos. Al respecto, son los diferentes estilos de liderazgo los que inciden en el nivel de compromiso de los colaboradores, su desempeño, confianza y determinación. En otras palabras, resulta claro que los individuos desarrollaran su máximo potencial en un entorno donde la satisfacción individual y colectiva se encuentre en un grado alto.

Por lo anterior, es preciso mencionar que en el entorno de las universidades es el personal docente quien trata día a día y por largas horas de trabajo con miles de estudiantes ávidos por conocimiento, siendo además estos profesores los que logran aportar a la formación profesional de los estudiantes, por lo que es necesario que este personal se sienta a gusto, comprometido, que cuente con líderes que los guíe, motive y escuche para que así puedan desempeñarse de la mejor manera y contribuir al desempeño organizacional de la institución.

Las Instituciones de Educación Superior, conocidas también como IES, han pasado en el Ecuador por una serie de cambios de acuerdo a las nuevas políticas Gubernamentales y reglamentos educativos. Es así que se ha impulsado en los últimos años la modernización de las universidades públicas no solo en infraestructura y procesos, sino también que se ha comprendido la necesidad de contar con líderes capacitados que promuevan la asimilación de dicha transición, además de ser formadores de profesionales que contribuyan al desarrollo social y económico del país.

Para el presente trabajo de investigación, se tomará en consideración el enfoque del liderazgo efectivo, básicamente porque se trata de pragmatismo, de acciones cuantificables y de mejoras que no solo constituyen ideas que se puedan quedar solo en palabras, sino que hacen

parte de un plan correctamente definido. Este tema presenta una gran relevancia en el ámbito de la Universidad de Guayaquil, teniendo en cuenta que en los últimos años se han desarrollado diferentes cambios en el área administrativa, lo que pudo crear un ambiente de inestabilidad entre el personal docente y los líderes de la institución, por eso la importancia del desarrollo de la presente investigación.

Como resultado de la misma se pudo determinar que como parte de las diferentes modificaciones por las que han tenido que pasar el personal de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad de Guayaquil, particularmente en los cambios de directores de las diferentes carreras, ha generado que el personal docente no mantenga una percepción de bienestar alta de los estilos de liderazgo utilizados por sus autoridades, entre los que se pudieron identificar las diferentes actitudes, métodos y comportamientos empleados por las mismas hacia el personal, la adaptación de los catedráticos hacia un nuevo líder en corto tiempo, lo que ha incidido principalmente en afectar la calidad de vida laboral de los empleados.

Para el desarrollo de la misma el trabajo se ha estructurado en cuatro capítulos. En el primer capítulo se cuestiona la incidencia del liderazgo efectivo en el mejoramiento del bienestar del personal docente de la facultad de administración, se justifica el desarrollo del proyecto mediante la observación de falencias relacionadas con los docentes, su liderazgo y bienestar, además se afirma mediante la formulación de la Hipótesis que es la propuesta de esta investigación una posible solución al problema planteado, logrando de tal forma que el objetivo general de la investigación sea el diseño de estrategias de liderazgo que contribuyan al mejoramiento del bienestar de los empleados de la Facultad de Ciencias Administrativas. En el segundo capítulo se observa la sustentación teórica a través de diferentes fuentes bibliográficas para las variables liderazgo efectivo y bienestar laboral, así como en qué contexto se desarrolla la

investigación como también la sustentación de su marco legal. Dentro del tercer capítulo, se presentan la población estudio y los diferentes métodos e instrumentos estadísticos utilizados para la obtención de información. Finalmente, en el cuarto capítulo se presentan las estrategias de liderazgo efectivo que promuevan al mejoramiento del bienestar de los empleados.

Capítulo I: El Problema

Planteamiento del Problema

Las instituciones de educación superior se encuentran relacionadas con el desarrollo social y económico de una nación, es evidente que los conocimientos impartidos en sus aulas son la base de cualquier plan que pretenda el bienestar de una sociedad y representa además la antítesis del pensamiento tradicional, el cual enmarca la supremacía del capital sobre el ser humano y todas sus capacidades.

Por lo tanto, se considera que es un deber del estado brindar el soporte necesario para que en la universidad se puedan impartir teorías y conceptos en un ambiente en el que se sustente la búsqueda y transferencia del conocimiento científico, dando lugar a la excelencia académica, garantizando de esta forma profesionales idóneos que contribuyen a la construcción de un mejor país.

Es en un ambiente donde los colaboradores de la Universidad se sienten satisfechos cuando se podría alcanzar los mejores rendimientos de productividad debido al compromiso de cada uno de ellos respecto a las metas establecidas, por este motivo resulta relevante que en cualquier organización se cuente con líderes que definan estrategias y políticas que promuevan el bienestar de sus trabajadores.

Prueba del cambio en el paradigma dominante se revela en un estudio realizado por Buck Consultants (2011), empresa consultora relacionada a la gigante Xerox en donde se menciona que a nivel mundial los directores de las compañías se encuentran cada vez más comprometidos con una cultura laboral del bienestar. El cambio es la respuesta evolutiva del papel del liderazgo en las organizaciones, resultando cada día más obvio que los activos más importantes con las que

cuentan las organizaciones tienen ahora una naturaleza intangible, por lo tanto, su gestión es una fuente de ventaja competitiva y desarrollo.

La Universidad de Guayaquil es la más grande del Ecuador cuenta con aproximadamente 64000 estudiantes y más de 5000 empleados, entre profesores, personal administrativo, y de servicios. La Facultad de Ciencias Administrativas es una de las unidades académicas con mayor número de estudiantes y docentes, son estos colaboradores los encargados de enseñar y atender a un gran número de futuros profesionales del país, quienes a su vez a través del conocimiento adquirido serán los encargados de promover el crecimiento económico y el desarrollo social de la nación.

Otorgar a los docentes la importancia que se merecen, concientizarlos de su rol y liderazgo entorno a la sociedad ayudará a construir los cimientos que sostendrán la búsqueda de la visión por parte de la Universidad de Guayaquil, pues un colaborador que perciba bienestar individual y colectivo, desplegará al máximo su potencial, impartiendo de esta forma su conocimiento, experiencia, y habilidades a sus liderados.

Es de vital importancia conocer el grado en que la Facultad de Ciencias Administrativas desarrolla un liderazgo efectivo en función de crear un ambiente favorable para el bienestar de los docentes. Al respecto cabe señalar que no se cuenta con estudios que revelen la percepción del personal docente de la Facultad de Administración respecto a su bienestar, condiciones laborales, y otras que puedan denotar su grado de satisfacción laboral. Sin embargo a modo empírico mediante observación se puede percibir a un personal de la Facultad de Ciencias Administrativas desmotivado lo que pudiera estar asociado a la falta de reconocimiento por parte de los funcionarios de nivel jerárquico superior, pocas posibilidades de crecimiento profesional,

horarios poco adecuados para desarrollar su vida familiar e incluso la cantidad de alumnos a las que deben impartir su cátedra, no obstante no existe una investigación que permita aclarar el panorama de forma científica.

Sin embargo, existen estudios desarrollados por diversos autores entre los que se pueden mencionar (Rico, Alanis, & Lerma (2015); Vázquez, Martínez, Reyes, & Mendoza (2017); Romero & Laborín (2016)) en los que se hace referencia a la problemática planteada en la presente investigación. Dichos análisis han servido de base para poder conocer el papel que juega el liderazgo dentro de las Instituciones de Educación Superior y su incidencia sobre la calidad de vida laboral dentro de las Universidades. Pues como se mencionó, dentro de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad de Guayaquil no existen estudios referentes a la actual problemática.

Los factores antes mencionados podrían estar incidiendo en la capacidad del docente para comprometerse con sus funciones, por lo que es oportuno el estudio de los factores que afectan su satisfacción laboral, así como el diseño de estrategias de liderazgo que promuevan el bienestar del personal docente de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad de Guayaquil.

Formulación del problema

¿Cómo influirá el diseño de estrategias que promuevan el liderazgo efectivo en la mejora del bienestar de los empleados de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad de Guayaquil?

Preguntas de Investigación

¿Cuál es la percepción que tienen los empleados respecto al liderazgo de las autoridades en la Facultad de Ciencias Administrativas?

¿Cuál es el nivel de bienestar del personal dentro de la Facultad?

¿Cómo influye el liderazgo efectivo en el bienestar de los empleados?

¿El diseño de estrategias que promuevan el liderazgo efectivo contribuirá a mejorar los niveles de satisfacción laboral de los empleados de la Facultad de Ciencias Administrativas?

Justificación

El presente proyecto de investigación se encuentra alineado con los cambios sociales que se han venido desarrollando en los últimos años en el país, esto tiene que ver con una fuerte inversión en Educación Superior la cual se encuentra en un 2,12% del PIB, y que de acuerdo a anuncios realizados por las autoridades competentes se pretende ir mejorando continuamente, dicho rubro convierte al Ecuador en uno de los países que más invierte en esta área en América Latina (Senescyt, 2015).

Tal inversión es producto de una decisión política planificada y aparentemente sostenible, ahora bien, después de todos los millones de dólares que se vienen gastando en esta cartera de estado, no se toma en verdadera consideración que los profesores, personal administrativo y de servicio de las universidades, son seres humanos con sentimientos y emociones que logran incidir en el correcto desempeño de sus funciones diarias.

El personal docente que labora en la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad de Guayaquil representa un factor determinante para que se consigan los objetivos estratégicos planteados por la institución, sin duda resulta necesario analizar qué tan motivados se encuentran para el adecuado desempeño de su labor, cuál es el grado de bienestar percibido, así como el papel que ejercen los líderes para garantizar dicho proceso de motivación en el personal.

Justificación Teórica

La investigación busca mediante fundamentación teórica contrastar las distintas visiones de liderazgo, así como analizar su proceso evolucionista, siendo objetivo del estudio el poder generar un cúmulo de conocimiento para las instituciones de educación superior, ya que en la actualidad en el ámbito universitario no existen numerosos estudios que revelen el rol del liderazgo en el bienestar de los docentes.

Justificación Metodológica.

En el presente estudio se hace uso de investigación no experimental ya que no se manipulan las variables, es decir se observa el fenómeno en su contexto natural. También se recolectan datos mediante encuestas, instrumento con enfoque cuantitativo que permite realizar un análisis matemático del objeto de estudio. Por otra parte, la investigación es tipo descriptiva pues se pretende analizar de forma independiente el comportamiento de cada una de las variables, y también es de tipo causal ya que se desea conocer la existencia de relación entre las variables liderazgo y bienestar laboral.

Justificación Práctica

Como ya se ha mencionado el capital humano constituye uno de los pilares en que se asienta el éxito de cualquier organización, ese personal debe estar evidentemente motivado y capacitado, por tanto, para la universidad de Guayaquil se hace oportuno desarrollar un estudio que permita el diseño de estrategias que promuevan un liderazgo efectivo en virtud de mantener a su personal con una alta percepción sobre su bienestar.

Delimitación

Este proyecto de investigación se desarrolla en la Facultad de Ciencias Administrativa de la Universidad de Guayaquil creada en 1972 y ubicada específicamente en el Campus Norte: "Salvador Allende", Malecón del Salado entre Av. Delta y Av. Kennedy. Los docentes de esta institución serán los protagonistas en este proyecto, los datos serán obtenidos a través de encuestas realizadas al profesorado que la integra.

- **Delimitación Temporal:** Periodo 2016-2017
- **Delimitación Espacial:** Guayaquil – Guayas – Ecuador

Hipótesis

El diseño de estrategias que promuevan el liderazgo efectivo contribuirá a la mejora del bienestar del personal docente de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad de Guayaquil.

Objetivo General

Diseñar estrategias de liderazgo efectivo que promuevan la mejora del bienestar de los empleados de la Facultad de Ciencias Administrativas.

Objetivos Específicos

- Describir los enfoques que sustentan la teoría del liderazgo y sus principales contribuciones al bienestar de los empleados en universidades públicas.
- Evaluar el bienestar de los empleados respecto al liderazgo existente en la Facultad de Ciencias Administrativas.
- Diseñar estrategias para el desarrollo de un liderazgo efectivo que promuevan a la mejora del bienestar de los empleados de la Facultad de Ciencias Administrativas.

- Validar las estrategias diseñadas a través de la consulta a expertos en el tema.

La operacionalización de las variables (Tabla1) permite el correcto direccionamiento de la investigación a través de la identificación de las dimensiones, indicadores e instrumentos que permitan su desarrollo. Reguant & Martínez (2014) define que:

La operacionalización de conceptos o variables es un proceso lógico de desagregación de los elementos más abstractos –los conceptos teóricos–, hasta llegar al nivel más concreto, los hechos producidos en la realidad y que representan indicios del concepto, pero que podemos observar, recoger, valorar, es decir, sus indicadores (pág. 3).

Capítulo II: Marco Referencial

2.1 Antecedentes del problema que se investiga

La educación Superior se ha concebido como parte fundamental del proceso formativo del individuo, incide en las personas para auto descubrirse, promueve el desarrollo personal y ayuda a que cada individuo descubra su rol en la sociedad. Se puede señalar además, que la educación superior más que tener una visión individual, asienta su perspectiva en la colectividad, por tanto toda mejora en ella, repercute de forma positiva en la sociedad (Rosell, 2007)

Es en un contexto donde la sociedad se compromete con la calidad educativa cuando el docente universitario juega un rol protagónico, asumiendo este una visión que va más allá de ser un simple técnico con la tarea de transmitir conocimiento. El profesor universitario debe ineludiblemente ser un intelectual, alguien que desarrolla estrategias de enseñanza, investiga sobre su campo de acción, innova para tratar de llegar de mejor forma a sus alumnos, todo esto solo pueden ser posible cuando el docente se compromete y claramente posee características de líder (Chehaybar y Kuri, 2007).

El liderazgo es una característica apreciada para el desarrollo y éxito de la docencia, además y como lo revela un estudio reciente, este se encuentra directamente relacionado con la satisfacción laboral y el bienestar. Se comprobó también que los seguidores valoran más a un líder que toma decisiones basado en la razón más que en la emoción (Omar, 2011).

Según lo establece Escobar & Velásquez (2013) el bienestar laboral se puede estudiar desde cuatro enfoques: el enfoque ecologista, el enfoque económico, el enfoque sociológico, y el enfoque psicosocial. Esto indica que el colaborador debe sentirse cómodo con respecto al espacio físico de su puesto de trabajo, retribuido en relación a sus ingresos, amparado debido a su

seguridad social, por último y siendo un enfoque más reciente, necesita percibirse a sí mismo y a los demás con agrado y felicidad.

Es por ello que se lleva a cabo la presente investigación, dado que en la Facultad de Ciencias Administrativas no se cuenta con información confiable que permita conocer el nivel de satisfacción laboral de los empleados relacionado con el modelo de liderazgo que se maneja actualmente en la facultad, y la eficiencia de este modelo para direccionar y motivar al personal. Por ello con base al problema identificado, se hace oportuna la creación de procedimientos que contribuyan con el desarrollo de sus funciones y de mejorar su bienestar.

2.2 Marco Contextual.

En Ecuador se logra evidenciar un cambio en políticas sociales, se estima que la inversión que realiza el estado en educación superior bordea un 2% del PIB, un índice que convierte al país en uno de los que más invierte en esta área en toda América Latina. Este nivel de inversión se produce luego de la aprobación de la constitución de Montecristi, la misma que con carácter mandatorio ordena que la educación es un derecho humano, y que para el caso de los ciudadanos ecuatorianos debe ser gratuita hasta el tercer nivel (El Telégrafo, 2017).

La educación Superior representa uno de los pilares en los que se ha fundado la visión de país propuesta por los últimos gobernantes, esta se la intenta brindar a los estudiantes en un ambiente propicio, con buena infraestructura, e impartida por profesores capacitados. Además que al ser ahora gratuita ha contribuido a un incremento de la tasa de matriculación, la misma que pasó en los últimos años de un 28% a un 39% (El Telégrafo, 2017).

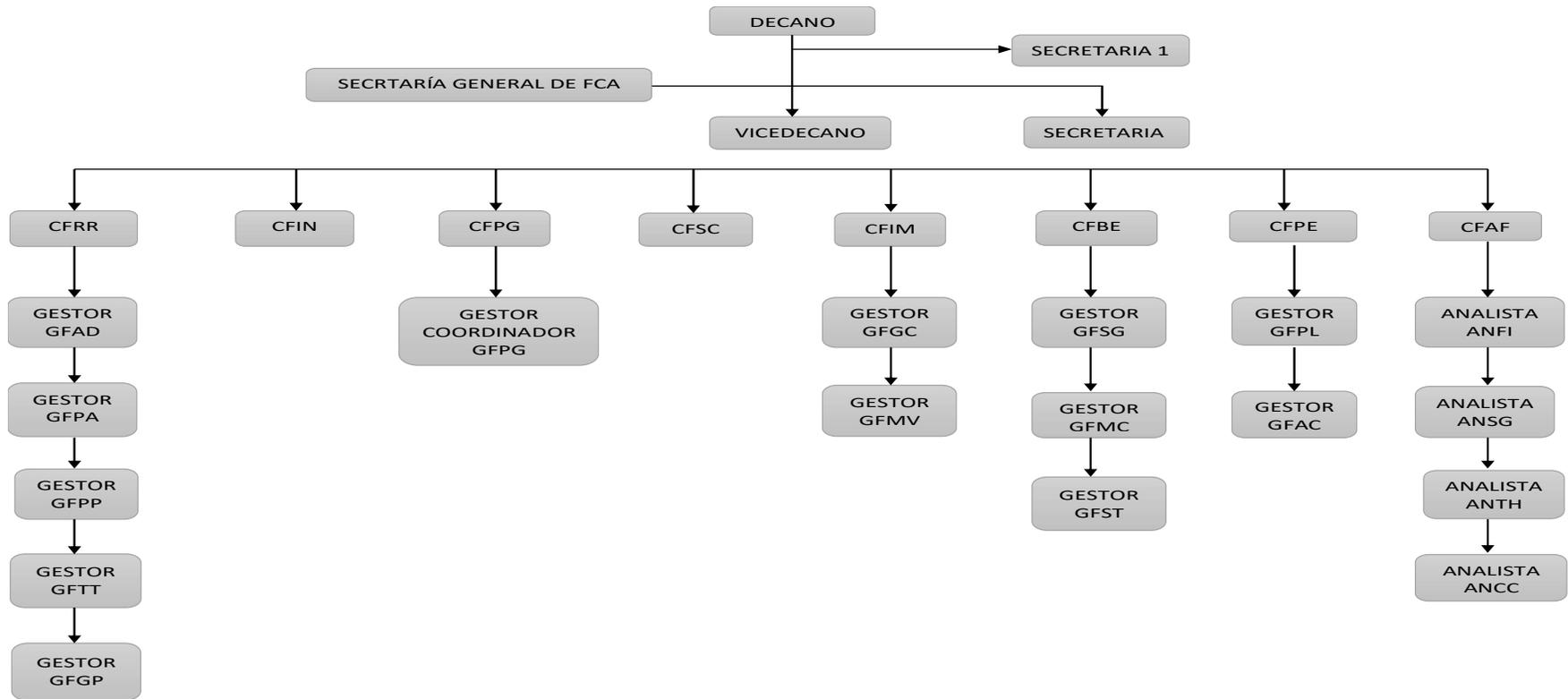
Tal nivel de inversión implicó que las Instituciones de Educación Superior enfrenten grandes desafíos y presiones en los últimos años, teniendo que pasar por procesos de intervención

debido a deficiencias en la calidad educativa. La Universidad de Guayaquil fue evaluada e intervenida en el año 2013 por el CEAACES pues obtuvo una puntuación que la llevo a categoría D, una calificación que luego fue poco aceptada por el prestigio y la tradición de esta alma mater dentro de la sociedad ecuatoriana.

La Universidad de Guayaquil tuvo que mejorar sustancialmente sus indicadores para que a partir del año 2016 sea categorizada con B. En relación a sus docentes es posible asegurar un incremento en títulos de cuarto nivel ya que se ha pasado de un 37% a un 70%. Además, los profesores a tiempo completo pasaron de un 3% al 42%. Otro factor de mejora es que en la actualidad se cuenta con 37 docentes con PHD cuando en el 2013 tras la evaluación solo habían 6 de ellos (El Telégrafo, 2015).

La Facultad de Ciencias Administrativas es una de las unidades académicas con mayor presencia de estudiantes, la misma que ha pasado por varios cambios como incremento del personal docente y alumnado, cambios de índole administrativo debido a las reformas que se dieron por el proceso de evaluación, lo que produjo separaciones y cambios de algunos de sus altos directivos. En la figura 1 se muestra el actual organigrama de la Facultad de Ciencias Administrativas.

Este ambiente de incertidumbre, rotación del personal en las diferentes carreras, sumado a mayores exigencias relacionadas a la producción científica y al número significativo de estudiantes podrían incidir en incrementar el estrés, crear tensiones, afectar el clima laboral, crear una inestabilidad en las direcciones, y así mismo surgen inconvenientes ya que el personal docente debe de adaptarse en corto tiempo a los nuevos jefes.



codigo	Denominacion	codigo	Denominacion	codigo	Denominacion
CFRR	Coordinación de formación	GFAD	gestor de admisión	GFSG	gestor de seguimiento a graduados
CFIN	Coordinación de investigación	GFPA	gestor de gestion pedagogica curricular y ambiente de aprendizaje	GFMC	gestor de mediacion de conflictos
CFPG	Coordinación de posgrado	GFPP	gestor de practicas pre profesionales	GFST	gestor de servicios estudiantiles
CFSC	Coordinación de gestion social del conocimiento	GFTT	gestor de titulacion	GFPL	gestor de planificacion
CFIM	Coordinación de internacionalización y movilidad	GFGP	gestor de gestion del personal academico	GFAC	gestor de acreditacion
CFBE	Coordinación de bienestar estudiantil	GFIG	gestor de coordinacion de programa	ANFI	analista financiero
CFPE	Coordinación de planificacion, evaluacion y acreditacion.	GFGC	gestor de gestion de convenios	ANSG	analista de servicios generales
CFAF	Coordinación administrativa financiera	GFMV	gestor de movilidad	ANTH	analista de talento humano
				ANCC	analista de computo

Figura 1. Organigrama de la Facultad de Administración U.G. Tomado de <http://www.fca.ug.edu.ec>.

2.3. Marco Teórico

2.3.1. Definición de Liderazgo

Sobre liderazgo existen algunas definiciones, tipos y modelos, que son el resultado de la evolución de las diferentes etapas de la historia de la humanidad, las escuelas del conocimiento e incluso de la cultura de los países. El liderazgo ha sido objeto de atención por parte de los seres humanos desde mucho tiempo atrás, existiendo incluso documentos sumerios que aseguran prácticas de liderazgo organizacional en el siglo L antes de cristo, debido a que los sacerdotes de esta sociedad ya desaparecida administraban importantes cantidades de bienes (Estrada, 2007).

Tratando de consensuar los distintos criterios se puede señalar que el liderazgo en buena parte trata de la capacidad que tiene un individuo para influir en otros, logrando que estos realicen de forma efectiva las distintas actividades, claro está que esa influencia será adaptable a las capacidades de cada uno de los miembros del grupo (Blanchard, 2007). Por lo tanto, es posible resumir esta idea en que el liderazgo es influencia, pero también es adaptación a las cualidades, personalidades y características individuales de cada uno elementos que conforman el equipo.

La sostenibilidad de las mejoras producto de actividades relacionadas al liderazgo, solo es plausible cuando se busca conducir al máximo de las capacidades de los seguidores, pero a la vez que se los intenta convertir en auto líderes, de tal forma que consigan motivarse y dirijan sus comportamientos con base en la responsabilidad (Sims & Lorenzi, 1992). De ahí resulta evidente que el compromiso del colaborador tiene un rol preponderante al momento de alcanzar las metas,

y además que el líder es un formador de la iniciativa, que procura la autonomía y descentralización de las actividades.

El liderazgo es también un sistema natural, relacionado con la formación de cualquier grupo social, el cual se fundamenta en dos principios: autoafirmación y autovaloración del líder, y subordinación por parte de quien reconoce el liderazgo de otro (Homs, 2013). Esta definición marca claramente dos voluntades por una parte el líder quien afirma su deseo de dirección y el seguidor quien acepta de forma natural estar bajo subordinación del otro.

Robbins (2009) define al liderazgo como la capacidad que tiene un individuo para influir en un grupo de personas y conseguir así que estos alcancen las metas establecidas, mismo que considera que la fuente de esta influencia puede darse de manera formal dentro de las organizaciones debido a los diferentes niveles jerárquicos que se pueden establecer dentro de la misma.

Otros autores definen al liderazgo como un ejercicio intencionado por parte de un líder o guía que puede presentarse dependiendo del grado de influencia que se ejerza sobre los liderados y del contexto social en el que ocurra. Se trata más bien de que el líder persuada al grupo de personas acerca de la importancia que tiene la consecución de las tareas asignadas y no que las mismas sean impuestas o que este ejerza una coerción hacia el liderado (Lahera, Balda, & Guzmán, 2015).

Así mismo D'Alessio (2010) determinó que el liderazgo depende de las actitudes que tenga los seguidores, ya que para que este ocurra es necesario mantener una visión a largo plazo, una mentalidad estratégica, así como conocer que logros pueden contribuir en la transformación de las culturas de las organizaciones.

En las diferentes definiciones de liderazgo cabe señalar que los términos liderazgo poder e influencia se trata indistintamente como si se aludiera a un mismo concepto Ríos & Torres (2012), a pesar que existen varios autores que señalan diferencias entre estos términos desde un punto de vista teórico. Al respecto se las puede determinar de la siguiente manera:

- La influencia es la capacidad de cambiar el curso de una acción
- El poder es la capacidad de una persona de ejercer control sobre otra
- Liderazgo es la capacidad de influir sobre las personas para encauzar sus esfuerzos hacia el logro de una meta.

La relación entre estas tres palabras tan sencillas se fundamenta en que para influir en grupo de personas a través del liderazgo, es preciso tener acceso a fuentes de poder, siendo los recursos con los que cuenta la organización su fuente más aglutinante. (Pantoja & Rodríguez, 2012).

En relación a lo mencionado anteriormente Chemers (2004), conjuga estos tres términos para definir el liderazgo efectivo. Según este autor para conseguir un liderazgo efectivo es primordial que este surja de forma legítima, luego debido a la interacción entre ese líder y sus liderados se obtendrá poder a través del cual estará en capacidad de influenciar al grupo (Chemers, 2004). Por lo tanto, la capacidad del líder para manejar los recursos y la toma de decisiones, solo puede provenir de una acción legítima, en la que el trabajo diario y la comunicación constante, producirán poder, e influencia.

Esta concepción de Chemers (2004), se encuentra en correspondencia con el concepto de liderazgo propuesto por Munduate y Medina (2004), quienes establecen el liderazgo efectivo como el proceso a través del cual se crea y desarrolla un clima en el que todos puedan expresar

sus potencialidades y maximizar sus rendimientos, a través de las relaciones de poder y la influencia del líder sobre sus liderados para el logro de las metas organizacionales. Teniendo en cuenta el carácter integrador de este concepto es el que será tomado en cuenta en la presente investigación.

Un líder efectivo cuenta con características en su personalidad que los distinguen entre el resto de colaboradores debido a que si bien desea obtener reconocimiento por su labor, sobre todo es una persona en búsqueda del bien común, que se preocupa por las necesidades de su equipo, ya que considera que es el esfuerzo conjunto el que permite alcanzar los objetivos, siendo su visión aplicable no solo en el entorno laboral, sino también en el plano educativo o incluso familiar (Martínez, 2010). El liderazgo efectivo por lo tanto requiere de fuerza mental, emocional y espiritual, con lo cual sea posible motivar a los demás a no decaer ante una situación que se torne negativa para el grupo o personas de manera individual, entendiéndose que todos los colaboradores en forma colectiva o individual forman parte de un todo llamado organización.

Si bien el líder posiciona su imagen a partir del conocimiento sobre técnicas de liderazgo, formación académica, o su experiencia, estas tres características no son suficientes para dirigir eficazmente, ya que es necesario que el líder cuente además con fortaleza espiritual, siendo una cualidad altamente valorada por su equipo de trabajo, el que este sea bondadoso (D' Souza, 1988). Por lo expuesto es posible manifestar que, aunque se puedan estudiar todas las teorías sobre liderazgo, se memoricen distintas técnicas para el desarrollo organizacional, o talvez ser un erudito en el giro de negocio en el que compite la organización, de nada sirve si no se trata de un líder bondadoso, preocupado por el bien común y por brindar el mayor bienestar posible a sus seguidores.

2.3.2. Teorías del liderazgo

Actualmente existen una amplia variedad de nociones sobre liderazgo, sin embargo todas ellas podrían ser clasificables en dos amplios grupos, las que dan un mayor énfasis a las características de la personalidad del líder y las segundas las cuales destacan los aspectos de su comportamiento ante determinada situación (Castro & Fernández, 2006).

A continuación, se realiza un análisis de las teorías más relevantes en la literatura.

- **Teoría de los rasgos**

Escuela presente entre los años 20 y 50 del siglo xx y con un resurgimiento a partir de los años 90. Se fundamenta dentro de las teorías del gran hombre, las cuales indican quien puede llegar a ser líder a partir de rasgos en la personalidad de una persona, algunas características de la persona que inciden en lo anterior son energía, inteligencia, intuición, capacidad de previsión y persuasión (Lugano & Castro, 2006).

- **Teoría del liderazgo carismático**

House considera que la capacidad para influir de un sujeto viene dada por su carisma y de otras cualidades presentes en su personalidad. Algunas de estas características extroversión, sensibilidad, intuición y percepción. Por tanto y cómo es posible comprender a través del estudio de esta escuela del pensamiento el liderazgo viene dado por un don natural o cualidad que tiene una persona para atraer a otros mediante su palabra, personalidad o su simple presencia (Navarro, 2016).

- **Teoría del liderazgo Motivacional**

Sostiene que el líder fundamenta su liderazgo a través de tres ejes; motivación del logro, motivación del poder y motivación de afiliación. En síntesis el líder es un constante edificador y comunicador de hechos significantes, donde son las ideas nuevas, y con características innovadoras las que causan la atención de los seguidores, promoviendo que estos simpaticen con el líder asegurando estar de su lado en la búsqueda constante por alcanzar los objetivos. (Romero O. , 1993).

- **Teoría del campo social**

Lewin (1951) por su parte aportó a las ciencias sociales a través de su teoría del campo social cuando en su investigación se puso a prueba tres estilos de liderazgo (autoritario, democrático y liberal) frente a un grupo de niños, dando mejores resultados los niños influenciados a través del liderazgo democrático.

En el liderazgo autoritario es el líder quien determina las normas, tareas, forma los equipos de trabajo y a su vez califica los resultados de sus seguidores sin inmiscuirse en las actividades salvo para aclarar las dudas, produciendo un ambiente tenso donde los seguidores se encuentran frustrados y claramente desmotivados, lo que genera en un principio altos rendimientos, en el mediano y largo plazo va disminuyendo producto de la falta de compromiso del equipo (López, 2013).

El liderazgo democrático promueve la idea del trabajo en equipo, la comunicación, los acuerdos, la colaboración, el cumplimiento de las obligaciones de todos los que conforman el grupo, además para la toma de decisiones considera las opiniones de su equipo, en síntesis es participativo, lo que permite que sus seguidores se comprometan con los objetivos, ya que integra

el factor humano dentro de la organización, generando así una mayor satisfacción laboral, crecimiento profesional, y una actitud proactiva del colaborador frente al trabajo (Villalva & Fierro, 2017).

En el Liderazgo *laissez-faire* o liberal los seguidores toman las decisiones sin que el líder participe, claro está que accede a los datos e información para estar al pendiente del logro de los objetivos, el líder no forma el grupo, siendo una persona que a menos que se lo solicite, no suele participar con sus comentarios, los resultados suelen ser bajos bajo este estilo, el equipo no se encuentra cohesionado surgiendo rivalidad entre los miembros. (López, 2013).

Otra visión del líder plantea una definición en la que este es más que una autoridad, se trata de alguien en quien se puede confiar, un individuo que pregona el compromiso mutuo y que además tiene una idea clara de lo que el colaborador debe realizar para alcanzar los resultados esperados (Guibert, 2011). En síntesis, un líder tiene claro sus objetivos los cuales lleva a cabo, creando confianza y compromiso por parte de su equipo de trabajo

2.3.3. Modelos de Liderazgo

Existen diferentes modelos de liderazgo los cuales han surgido a lo largo del tiempo y que han sido desarrollados por diferentes autores, entre los más relevantes se pueden mencionar:

- **Modelo de liderazgo contingencia.**

Modelo que se sustenta en la idea de que la capacidad para alcanzar los objetivos por parte de un determinado grupo, se encuentra asociado al estilo del liderazgo y a la situación del entorno (Fiedler, 1967). Este Modelo toma en consideración las dos visiones de liderazgo que se han venido desarrollando en este trabajo investigativo, por una parte, asume los rasgos de la

personalidad del líder como un factor importante, pero además considera que la situación social en la que el líder se encuentra, también puede incidir en su capacidad de influencia.

- **Modelo del liderazgo de la Teoría del Camino-Meta.**

Según artículo desarrollado por Figueroa (2012) menciona que esta teoría fue desarrollada por Robert House en 1971 en la cual se reconoce que el líder debe ser un motivador por excelencia, el cual busca alcanzar los objetivos de la organización a través la eficacia que se produce al alentar a sus seguidores a realizar el trabajo de la mejor manera posible, encaminados siempre a un beneficio en común pero que en realidad solo se enfoca en los objetivos del buen líder.

La motivación brindada por parte del líder hacia los seguidores los hará sentir capaces de lograr el trabajo, ahora bien la piedra angular de este modelo radica en posicionar en la mente del seguidor la idea de que si realizan su mayor esfuerzo obtendrán recompensas por su buen desenvolvimiento (Georgopoulos, Mahoney, & Jones, 1957). Es importante señalar que las metas deben ser realistas, es común que en las organizaciones basadas en la administración por resultados se implementen metas muy altas, lo que puede ser negativo para el colaborador debido a su dificultad para conseguirlas.

- **Modelo del liderazgo situacional.**

Este modelo de liderazgo se enfoca en el liderazgo de las situaciones. Un concepto básico de esta teoría es en la que el líder pueda adaptarse a diferentes situaciones a través de diferentes tipos de liderazgo, (Hersey & Blanchard, 1969). Por lo tanto, un líder situacional está comprometido en estudiar y analizar la situación que tiene que afrontar, esta preparación deberá tomar en consideración el rol que es necesario que este desarrolle para que el grupo alcance los

objetivos planteados. El modelo de liderazgo situacional original posee cuatro estilos de liderazgo que son: decir, vender, participar y, delegar.

- **Modelo de Liderazgo Transaccional**

Este modelo de liderazgo fue desarrollado por Hollander en 1978, se caracteriza por conductas que promueven el intercambio entre el superior y el subordinado, lo cual implica que el subordinado accederá a las demandas del superior una vez que perciba recompensa por aquello, siendo estos incentivos además de las metas, discutidos entre ambos, dejando claro las responsabilidades y expectativas de cada uno (Antares, 2013). El liderazgo transaccional es posible cuando el líder sabe hacia dónde está orientando a sus seguidores y el objetivo que busca.

- **Modelos de liderazgo transformacional.**

Este modelo de liderazgo fue desarrollado por Burns en 1978. Autores como Benavides (2009) hace referencia a este modelo de liderazgo en el que alude al líder transformacional como aquel que:

“Tiene éxito al cambiar la base motivacional del individuo desde una motivación regular hasta llevarla al compromiso. Los líderes transformacionales elevan los deseos de logros y autodesarrollos de los seguidores, mientras que a la vez promueven el desarrollo de grupos y organizaciones”.

Por lo tanto, un líder transformacional es carismático, cambia la visión del grupo, estimulan la cooperación, es visionario y sobre todo lidera con el ejemplo, así promueven confianza, fidelidad y el crecimiento de sus colaboradores. Es una persona que ejerce la técnica del ganar – ganar, para obtener beneficios mutuos entre él y sus colaboradores.

Por lo tanto la personalidad más que un factor importante es una condición fundamental para ejercer un liderazgo efectivo, entonces es una condición que se cultiva desde niño lo que lleva a entender que para ser un buen líder no necesita mentir, o manipular sino ser autentico porque nadie puede ocultarse por mucho tiempo y si se muestra como lo que es, no solo pierde lo que consiguió sino que además nadie creerá en él, lo que lo llevara al estrés y la frustración, pero al trabajar la asertividad eso generará confianza entre sus colaboradores.

Un buen líder es la suma de cualidades, personalidad, dominio propio, objetividad, comunicación efectiva, es recursivo, ayuda, escucha, es visionario, sabe lo que quiere, como y cuando lo quiere, en síntesis, es aquel que dirige sus movimientos de la forma más acertada según la marcha en la que se muevan las cosas a su alrededor. La postura de un líder siempre estará en la mira de sus colaboradores, ya que se ejerce dependencia indirecta sobre la persona que lidera, por ello sus decisiones marcaran el camino que debe tomar para dirigir a los individuos a su cargo, responsabilidad compleja que exige madurez y determinación para poder ajustarse a situaciones de conflicto, así como de satisfacción, si se consiguen los objetivos planeados.

2.3.4. Bienestar de vida de los empleados

El bienestar laboral ha sido a lo largo de los últimos años un tema de profundo análisis por muchos expertos en el tema. Para alcanzar el bienestar laboral es imprescindible tomar en consideración las características de la organización y del trabajo, a su vez los empleados deben contar con un pleno bienestar físico y psicológico que les permita realizar sus actividades sin dificultad alguna (Juana, 2013). Es decir, el bienestar laboral debe tomar en consideración las características de cada tipo de trabajo, asumiendo que, por cada uno de ellos, el trabajador se enfrenta a distintos riesgos.

Para Cabezas (2000) la calidad de vida profesional se relaciona con el equilibrio entre las demandas de trabajo y la capacidad del individuo para afrontarlas a fin de garantizar el pleno desarrollo del ser humano en sus ámbitos laboral, familiar y personal. Es decir, si el empleado cuenta con una motivación externa (apoyo directivo) e interna (motivación intrínseca), y cuenta con esa estabilidad emocional y física, será capaz de afrontar de la mejor manera las demandas de trabajo, alcanzando así su equilibrio laboral y repercutiendo este positivamente en su vida personal.

En un concepto más general pero no alejado de lo definido por Cabezas (2000) se encuentra lo conceptualizado por Fernández, Clotilde & Casado (2007) en la que menciona que la CVP es un sentimiento de bienestar que proviene del balance entre las demandas o cargas de trabajado que el individuo percibe y los recursos psicológicos organizacionales y relacionales de los que dispone para asumir estas cargas.

En cuanto a los enfoques se puede interpretar que existen dos, el primero promueve la salud física del empleado, es decir la prevención de accidentes y enfermedades inherentes al contacto de este frente a la actividad que desempeña, y por otra parte el bienestar psicológico pretende que el colaborador se encuentre a gusto, motivado, optimista para que así pueda desempeñarse en su día a día.

Por lo expuesto es fundamental para cualquier organización no solo contar con un personal capacitado, sino además esta debe ofrecer bienestar físico y psicológico, seguridad, estabilidad, beneficios balance vida-trabajo (Figura 2). Como acotación es posible indicar que existen estudios en donde se señala que anualmente existen 2 millones de muertes asociadas al trabajo sea por accidentes o enfermedades asociadas al trabajo (OIT, 2017). Esta cifra revela que

se trata de una problemática latente, la misma que hay que contrarrestar mediante programas que promuevan el bienestar de los empleados.

Por su parte la constitución política del Ecuador promueve el trabajo digno, en igualdad de oportunidades, y el desempeño de un trabajo saludable entre otras (Constitucion del Ecuador, 2008). Lo cual garantiza para el país mediante la aplicación de la norma legal que se realicen prácticas laborales que fomenten el bienestar de los empleados.

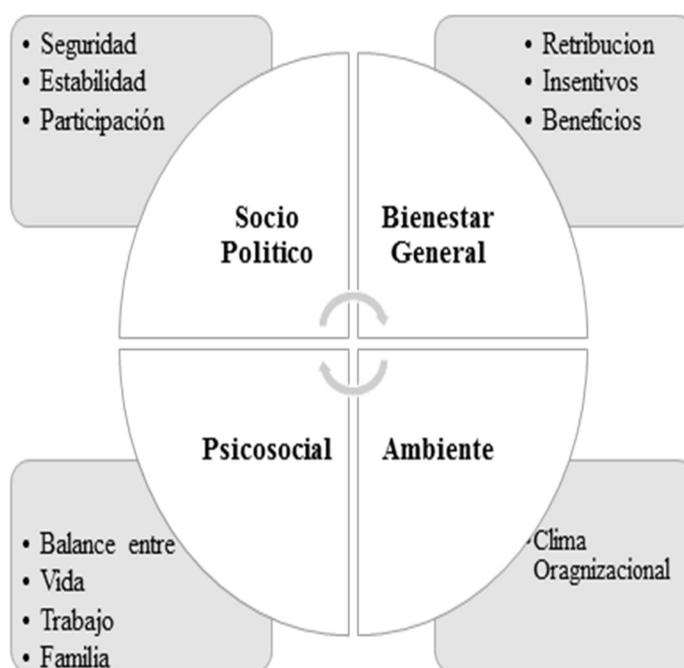


Figura 2. Dimensiones de la calidad de vida laboral.

2.3.5. Factores que influyen en el bienestar de los empleados

Desde los años 70 se empezó a desarrollar programas bien planificados con la finalidad de que los empleados alcancen la satisfacción del bienestar laboral (Barley & Kunda, 2010), planes que contribuían al desarrollo emocional, intelectual y físico del personal, estímulos como viajes cuando se cumpla un determinado número de años dentro de la organización, premios

patrocinados por la empresa, celebraciones por navidad, bonos por navidad, vacaciones, horarios especiales, fondos para capacitación, seguro de cobertura familiar, entre otros.

Si bien estos factores contribuyen a la motivación de los empleados, lo que incide en que realicen su trabajo de la mejor manera ya que el personal se siente satisfecho y aprecia lo que la organización hace por él, no se puede dejar a un lado el papel que juega el liderazgo en este entorno y lo que el líder puede causar a través de muchos elementos como lo es la motivación logrando así que el personal aumente su autoestima, se sienta valorado, y se identifique con los objetivos de la empresa, logrando por lo tanto, un bienestar laboral.

Para la presente investigación el concepto que se ha considerado es el estipulado por Cabezas (2000) en la que se asocian al bienestar con las cargas de trabajo, motivación intrínseca, apoyo directivo. A continuación, se analiza de forma breve cada uno de estos factores:

- **Cargas de trabajo en relación con el bienestar laboral.**

Para Grimaldo (2010) las cargas de trabajo es un factor que debe ser tomado en consideración cuando se analiza el bienestar laboral de un trabajador. Este elemento no solo se relaciona con el volumen de trabajo que le sea asignado al empleado o la demanda de trabajo que requiera un puesto en específico, sino que además se relaciona con las prisas y agobios que sienta el trabajador por la demanda de trabajo, la presión que reciba para mantener la calidad y cantidad de trabajo.

Este factor también incluye los conflictos que se puedan presentar con otros empleados, la falta de tiempo para el desarrollo de vida personal, las incomodidades físicas que se puedan presentar y la carga de responsabilidades. Todos estos factores son los que influyen de una u otra

manera para que el trabajador no se sienta bien dentro de su puesto de trabajo, siendo este el lugar donde pasa mayor parte de su tiempo.

Así mismo, el estrés se considera como un elemento que afecta el bienestar del trabajador, pues como es conocido la enfermedad más relacionada con el trabajo en todo el mundo es el estrés, que desde el punto de vista psicológico es una respuesta adaptativa del ser humano con relación a un factor externo que lo afecta de una forma física o psicológica (Durán, 2010). Es posible entender como cada día es mayor el número de trabajadores afectados por estrés, dado por el entorno competitivo en que nos encontramos, y con transformaciones permanentes, lo que obliga a las organizaciones el exigir el máximo a sus colaboradores pudiendo causar estrés y agobios a fin de alcanzar una mayor productividad (Figura 3).

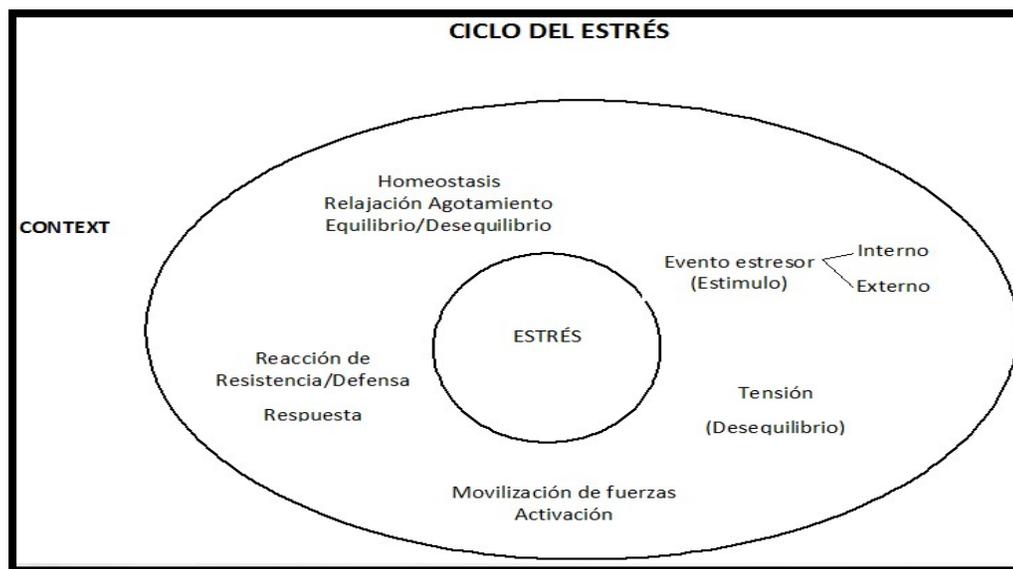


Figura 3. Ciclo del estrés laboral

- **La motivación intrínseca en relación con el bienestar laboral.**

Citando a Grimaldo (2010) define a la motivación intrínseca como una motivación personal dada por voluntad propia del individuo de querer hacer algo sin ser impuesto, es decir factores internos que lo llevan a la ejecución de tareas logrando a su vez que el individuo alcance un nivel de satisfacción laboral por lo que hace.

Otros autores como Baquero y Limón (1999) la definen como a las acciones que realiza un individuo por propio interés y curiosidad y en las cuales no existe recompensas externas. Este concepto es lo opuesto a la motivación extrínseca en la cual existen recompensas y se realizan las tareas para complacer a otros.

Este factor incluye elementos tales como el tipo de trabajo que realiza la persona, es decir si el trabajador se siente a gusto con su profesión le nacerá el querer hacer las actividades a él encargadas, se esfuerza y siempre quiere dar más porque se siente motivado, y siente ganas de ser creativo dentro de su puesto de trabajo.

Adicional a esto, la motivación intrínseca incluye el apoyo de los compañeros de labores cuando el individuo tiene muchas responsabilidades y el apoyo familiar, pues como es conocido si el trabajador no se encuentra bien en su vida familiar esto va a repercutir de manera negativa en las actividades laborales, por lo que es importante siempre tener ese equilibrio entre vida, trabajo y familia.

- **El apoyo directivo en relación con el bienestar laboral.**

Se define el apoyo directivo como el soporte emocional que reciben los empleados por parte de los directivos de la institución (Grimaldo, 2010). Todo colaborador se encuentra en

primera instancia en una etapa de equilibrio laboral la cual se puede ver afectada por distintos factores que ocurran entorno al trabajador, en esta parte los líderes de las organizaciones juegan un papel importante ya que el apoyo y motivación debe ser continuos para evitar desbalances en el bienestar de su personal.

Entre los factores que integran este aspecto se puede mencionar la posibilidad que tiene el empleado de expresar lo que piensa, siente y necesita, si se siente satisfecho con el sueldo que percibe, si recibe reconocimientos por el esfuerzo en las actividades que realiza, y si tiene la posibilidad de ser promocionado cuando cumple con las metas.

Así mismo se integran a este elemento la recepción de información de los resultados del trabajo realizado, si el líder apoya al empleado en la aplicación de variedad de métodos para realizar sus funciones, si se le brinda al trabajador la posibilidad de ser creativo, si el líder apoya y tolera la libertad de decisión.

- **Papel del liderazgo en el bienestar de los empleados**

El bienestar laboral se encuentra ligado a distantas variables que logran influir y determinar el grado de satisfacción laboral de los empleados, entre las cuales se puede destacar el estilo de liderazgo que ejerce un líder sobre el personal. Según un estudio internacional desarrollado en el 2001 y del cual hacen refererncia los autores Pérez y Azzollini (2013) mencionan que en el 70% de los casos analizados el líder influyó de manera directa en la satisfacción de los empleados.

Así mismo investigaciones realizadas por otros autores en los que se relaciona el bienestar con el estilo de liderazgo no ha existido inconsistencia alguna con lo propuesto por Pérez y Azzollini (2013) ya que se ha podido determinar que para el caso del estilo de liderazgo laissez-

faire este presenta una relación negativa con la satisfacción dado que el liderado siente la falta de guía, motivación, y en pocas palabras la ausencia de un líder, repercutiendo estas actitudes en la satisfacción del empleado.

Para el caso de un estilo de liderazgo transformacional, se pudo encontrar que la relación presentada es significativamente positiva (Emery & Barker, 2007). Esta relación se presenta con características de un líder que promueve el trabajo en equipo y colaboración, comprometido, innovador, crea un ambiente de confianza, comparte poder, no es coercitivo, lo que es asumido por los liderados como una motivación para sentirse capaces, animados y reconocidos por la labor que hacen (Kouzes & Posner, 1993).

Por lo tanto, todo líder debe estar comprometido con el bienestar de los empleados, no solo porque existe una relación directamente proporcional entre el bienestar y la productividad en una organización, sino además porque el bienestar se encuentra asociado con la satisfacción del empleado en su entorno laboral y su determinación para dar lo mejor de sí en cuanto a los objetivos que se hayan planteado.

Según se revela a través de distintos estudios, existe una tendencia mundial por visualizar el bienestar de los empleados, y los beneficios que para las organizaciones estos significan, un claro ejemplo es como en el 2009 las organizaciones invertían en planes para mejorar el bienestar de sus empleados en un 6%, mientras que en la actualidad se habla de un 42%. (Franco, 2011)

2.3.6. El liderazgo en las instituciones de Educación Superior en Ecuador

En la mayoría de las instituciones de Educación Superior de Latinoamérica a finales del siglo XX el liderazgo no era un factor preponderante, y ejercerlo no era la meta del personal

docente, por causas externas a la predisposición que podría tener el profesorado estos solo se limitaban a dictar clases, revisar proyectos cumplir su horario y retirarse del establecimiento. Esto acompañado al poco interés de las autoridades en cumplir las leyes laborales que indicaban: capacitación constante, buen clima laboral, beneficios sociales los cuales eran suprimidos bajo la figura de servicios prestados, en fin, una falta de preocupación de los encargados de mejorar las condiciones de trabajo influyó directamente en ejercer el liderazgo como institución y como docente.

Estos sucesos se llevan a cabo en un ambiente de hermetismo donde todos saben lo que pasa, pero nadie hace nada, llegando a colapsar. Pero definir la historia es más importante para comprender como se llegó a esto. Por el año de 1960 las universidades eran más elitistas, consideradas solo para aquellos quienes podían pagarla mas no quienes querían y tenían la capacidad, viniendo luego el masivo interés de la clase media baja por obtener un título universitario, las instituciones del estado se ven frente a creación de nuevas universidades privadas que otorgaban mayor número de carreras, selección de alumnos, mejor campo laboral y docentes con título cuarto nivel (Levy, 1997).

En este escenario las instituciones de educación superior del estado de algunos países como el nuestro, deciden incrementar el número de especialidades, sin tomar en cuenta que se debe mejorar junto a este cambio la infraestructura, condiciones laborales del profesorado, capacitación constante del docente, la malla curricular, los cuales intervienen directamente en el liderazgo de la institución y de los maestros.

Bajo estas condiciones en los últimos años se promueve una reforma en las universidades de América latina, los mandatarios de estado consideran una enmienda en las leyes para

coadyuvar a este proceso obsoleto y generar cambios a un sistema educativo al que se han sometido los actores más importantes de esta estructura los docentes y los alumnos, quienes han llevado la peor parte de una política que actúa a conveniencia de sus propios intereses.

Considerando al liderazgo educativo como importante para el desarrollo del maestro y la institución donde este desempeña su labor, el docente es también un líder y como tal ejerce influencia en sus seguidores, a su vez es guiado por una misión personal e institucional, que será transmitida en la comunidad así como la visión definida del lugar a donde desean llegar (Escobedo, 2014).

En el Ecuador las reformas no se han hecho esperar, los cambios en la educación superior en Ecuador se han evidenciado principalmente a partir del año 2008 cuando a través del mandato popular se exigió la elaboración de una nueva constitución política, allí, se dio un plazo de 5 años para que todas las universidades y escuelas politécnicas fueran evaluadas. En el caso de no alcanzar los mínimos exigidos, estas quedarían por fuera del sistema de educación Superior.

La ley orgánica de Educación Superior define a las instituciones de educación superior como a las universidades, escuelas politécnicas públicas y privadas, así como los institutos superiores, tecnológicos, pedagógicos, conservatorios superiores que brindan enseñanza en el Ecuador (Barrezueta, 2016).

Como antecedente se debe señalar que en el año 2008 había 72 universidades en el país, siendo por lo menos un tercio de ellas fundadas entre los años 1826 hasta 1989, mientras que el restante se fundaron entre el año de 1990 hasta el año 2006, lo que demuestra una gran proliferación de universidades en la última época, lastimosamente en la mayoría de los casos con

graves falencias en calidad académica, docencia adecuada, laboratorios no adecuados, por último y siendo un tema bastante grave, no respondían a las necesidades del país (Tafur Avilés, 2016).

Esto podría denotar una cierta desidia por parte de algunos empresarios que vieron en la educación superior una oportunidad de hacer empresa lo que es totalmente legítimo, sin embargo, esta visión encontró un contrapunto en el Gobierno de turno el cual planteaba a la educación como la piedra angular para el desarrollo y bienestar de la sociedad ecuatoriana.

Se resuelve la evaluación de la calidad de la educación Superior por medio del CEAACES a través de 5 indicadores: Academia, eficiencia académica, investigación, organización, Infraestructura (CEAACES, 2014). Podría definirse que se forzó a las Instituciones de Educación Superior a mejorar sus sistemas, procesos, investigaciones, enseñanza, con la finalidad que estas instituciones pudieran seguir funcionando.

Luego de la evaluación surgieron serias dudas en torno a la calidad educativa que estaban brindando 14 universidades y escuelas politécnicas por lo que se decide la suspensión definitiva, esto amparado bajo un marco normativo, así como una visión del estado que promovía el acceso a la calidad de la educación, al tiempo que aseguraba que ninguna Institución de Educación Superior visualice la noble labor de brindar formación académica como un negocio con fines de lucro (Ramírez, 2016).

Por supuesto que todos estos cambios generan cierta agitación social, ya que estaban siendo afectados un grupo numeroso de estudiantes que ya se encontraban cursando distintas carreras, sin embargo, el Estado no dio marcha atrás y las universidades y escuela politécnicas hasta la actualidad se encuentran cerradas por falta de calidad académica.

Una de las universidades que ha mejorado en los últimos años su calidad académica ha sido la Universidad de Guayaquil, prueba de esto es que la universidad paso de la categoría “D” a “B” producto del esfuerzo mancomunado de decenas de profesionales apasionados por la enseñanza, conocedores del rol preponderante de la universidad para el desarrollo de un país, así como por devolverle a la universidad el prestigio de otra época.

Por todos los factores antes mencionados se vio la necesidad imperiosa de intervenir y continuar con este proceso con el fin de mejorar la situación de las universidades, por lo que es necesario revisar quienes las dirigen, y como se ha mencionado antes, el liderazgo es efectivo si se crea y desarrolla un clima en el que todos puedan expresar sus potencialidades y maximizar sus rendimientos, a través de las relaciones de poder y la influencia del líder sobre sus liderados para el logro de las metas organizacionales (Munduate & Medina, 2004).

Dentro de este se evidenció que en algunas instituciones sobre todo del estado no se estaba cumpliendo con los parámetros de educación establecidos, lo que indica que el inicio de un liderazgo efectivo es la selección minuciosa de un director y personal administrativo, que cumplan con la normativa, políticas y leyes establecidas (Garzón, 2015)

Luego de este análisis al día de hoy se sugieren cambios que toman forma de mujer y se considera según la Organización Universitaria Internacional a la capacitación de mujeres en cursos de gestión y liderazgo para ejercer transformaciones en las instituciones de educación superior. La OUI esta considerando que esta necesidad sea cubierta por una generacion de mujeres líderes (Telegrafo, 2015).

2.4 Marco conceptual.

Los términos básicos que se identifican y conceptualizan a lo largo del presente trabajo se detallan a continuación:

Bienestar laboral: Se relaciona con el equilibrio entre las demandas de trabajo y la capacidad del individuo para afrontarlas a fin de garantizar el pleno desarrollo del ser humano en sus esferas laboral, familiar y personal (Cabezas, 2000).

Estrategias: Citando a Sanz (2013) “La definición de estrategia consiste sencillamente en adecuar nuestros factores internos a los factores externos para obtener la mejor posición competitiva” (p. 296). Por lo tanto, son acciones que deben tomarse para conseguir las metas propuestas.

Líder: Desde la perspectiva de Van-der y Gómez (2013); “Se lo puede considerar un gran movilizador de masas, y sus hechos y conocimientos están por encima de la media, es capaz de conseguir grandes gestas” (p. 275). Por lo tanto, sabe lo que quiere, tiene claras las estrategias para lograrlo y con quienes trabajara para conseguirlo.

Liderazgo: Según Castañeda (2013), “Es el conjunto de cualidades y hábitos positivos que motivan y permiten a un individuo conducir un grupo de personas al logro de fines superiores por caminos acotados por principios y valores de alto contenido moral” (p. 21). En síntesis, liderazgo son las aptitudes que posee una persona para generar que otras se identifiquen con sus ideales, y convencerlas que juntos podrán lograrlo.

Liderazgo efectivo: Proceso mediante el cual se crea y desarrolla un clima en el que todos puedan expresar sus potencialidades y maximizar sus rendimientos, a través de las

relaciones de poder y la influencia del líder sobre sus liderados para el logro de las metas organizacionales (Munduate & Medina, 2004).

2.5. Marco Legal

El presente proyecto de investigación se fundamenta desde el punto de vista legal a través de un conjunto de leyes, normativas, regulaciones y estatutos que se encuentran vigentes en el Ecuador y en la Universidad de Guayaquil, donde se encuentran contemplados los artículos que defienden el derecho al trabajo.

La Constitución política de la República Del Ecuador en su artículo 35 señala que el trabajo es un derecho humano y que, como tal, el Estado deberá velar porque este se lo realice bajo condiciones de respeto y dignidad a la vida humana, además señala que la remuneración o paga debe ser justa para que el trabajador y su familia alcancen a cubrir sus necesidades básicas.

Así mismo y en específico para el personal docente de cualquier nivel, la Constitución de la República del Ecuador manifiesta que es deber del Estado garantizar la estabilidad, la actualización, formación continua, y el mejoramiento pedagógico y académico, considerados como características fundamentales en el profesorado. (Legislativo, 2008)

Por otra parte, la Ley Orgánica de Educación Superior en su artículo 6 haciendo referencia al trabajo realizado por el personal docente, señala que es un derecho de profesores y profesoras, ejercer su cátedra con la total libertad, sin imposiciones políticas, religiosas o partidistas. Además la ley en referencia indica que es potestad de las universidades en ejercicio de su autonomía responsable, manejar como mejor les convenga sus procesos internos. (LOES, Art 6, 2010)

En lo que respecta a la jornada laboral del personal docente, la ley es clara al indicar que esto dependerá del tipo de profesor y tiempo de dedicación, en este sentido los profesores podrán ser: titulares, invitados ocasionales u honoríficos. La jornada laboral para un profesor exclusivo o de tiempo completo se compone de cuarenta horas semanales, pudiendo disminuirse a 20 horas si se trata de un profesor a medio tiempo.

Los docentes son quienes imparten sus conocimientos a los futuros profesionales del país, es por esta razón su relevancia dentro de nuestra sociedad, los profesores como cualquier otro trabajador deben sentirse motivados y reconocidos para cumplir bajo el máximo desempeño cada una de sus funciones. En este sentido las universidades y escuelas politécnicas de carácter público y particular asignarán de manera obligatoria en sus presupuestos partidas para ejecutar proyectos de investigación, adquirir infraestructura tecnológica, publicar en revistas indexadas de alto impacto, otorgar becas doctorales a sus profesores titulares y pago de patentes. (LOES, Art 36, 2010)

Así mismo el estatuto de la Universidad de Guayaquil Artículo 166 indica que esta deberá promover la superación personal y académica del personal docente, así como patrocinar publicaciones de obras siempre y cuando se hayan validado su importancia científica (Estatuto, 2008). Por lo expuesto resulta evidente que la normativa guarda relación con el bienestar del personal docente, resulta entonces procedente el diseñar estrategias de liderazgo que permitan llevar a la práctica todo lo que en la ley se encuentra ya estipulado.

Capítulo III: Diseño Metodológico

3.1. Diseño de la Investigación.

El diseño de la investigación corresponde al plan o estrategia definido para la obtención de datos que sirvan de fuente de información, lo que permitirá conocer los estilos de liderazgo y el nivel de satisfacción del personal docente de la Facultad de Administración de la Universidad de Guayaquil. En el presente proyecto de investigación se utilizó un diseño de investigación no experimental, el cual se caracteriza por la no manipulación de las variables, es decir observar el fenómeno en su contexto natural para posteriormente analizarlo.

En relación al período de tiempo en que se recopila la información el diseño se define de tipo transaccional también conocido como transversal, tomando en consideración que la recolección de datos se realiza en un determinado momento de tiempo, es decir depende del tiempo con el que cuenta el investigador para recolectar y analizar datos.

3.2. Tipo de Investigación.

La investigación que se desarrolló fue de tipo cuantitativa ya que se deseaba estudiar el comportamiento de las variables de forma individual, esto desde un enfoque matemático que permita obtener conclusiones acerca del tipo de liderazgo existente en la Facultad de Administración, así como conocer el grado de bienestar percibido por parte del personal docente que labora a tiempo completo en esta unidad académica.

Al tratarse de un tipo de investigación cuantitativa, para el desarrollo adecuado de la misma se aplicaron tres encuestas a los docentes de las ocho carreras que ofrece la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad de Guayaquil. La primera encuesta que se aplicó fue sobre la calidad de vida laboral, la segunda sobre el tipo de liderazgo y la tercera sobre la

conducta de influencia. Toda la información que se obtuvo de las encuestas fue analizada mediante el programa estadístico SPSS, el cual permitió analizar e interpretar los datos de manera rápida, segura y confiable.

3.3. Metodología.

- **Analítico- sintético.**

El método Analítico - Sintético trata de la descomposición del objeto de estudio, para analizar cada una de sus partes logrando obtener una mayor comprensión de los elementos que intervienen. Luego se procede a la unión de dichos componentes para estudiarlos como un todo, es decir de lo general a lo específico (Hurtado & Toro, 2007).

- **Hipotético-Deductivo.**

A partir de los hechos observados se procede a formular hipótesis como posibles soluciones al problema planteado, luego de esto se emiten criterios acerca de la validez de la hipótesis en relación a contrastar si lo deducido es cierto o no (Segarra, 2012). Para el caso de la presente investigación, conocer la situación actual del estilo de liderazgo que se practica en la Facultad de Ciencias Administrativas, así como el nivel de bienestar de los empleados, permitió contrastar las hipótesis formuladas.

3.4. Técnicas e Instrumentos de Investigación.

3.4.1. Técnicas de Investigación.

Una de las técnicas más utilizadas para recolección de datos en este tipo de investigación es la encuesta, la cual se refiere a un grupo de preguntas respecto de una o más variables a medir, las mismas que pueden ser cerradas, es decir presentan una delimitación a la respuesta, o abiertas

cuando no existe una delimitación, por tanto, es posible que el sujeto de estudio se extienda en relación a la pregunta que se le realiza. Es común que los diseños de investigación prevean una entrevista con la finalidad de conocer más sobre el tema siendo su enfoque de tipo cualitativo, pero luego también realizar encuestas, estas con un enfoque cuantitativo.

3.4.2. Instrumentos de Investigación.

El instrumento utilizado para complementar a la técnica de investigación utilizada en el presente estudio fue el cuestionario. Los cuestionarios están conformados por preguntas con respuesta a escalas, ya que estas nos permiten conocer, y a su vez evaluar la intensidad que el encuestado muestra hacia un hecho o situación en concreto. Los cuestionarios fueron llenados de manera física y online, para esta última se utilizó la herramienta de formularios de google.

3.4.2.1 Instrumento para la medición de la variable liderazgo

- **Cuestionario Multifactorial de Liderazgo**

El análisis de la variable independiente, liderazgo efectivo, fue realizado a través de la aplicación de cuestionarios. La variable liderazgo efectivo a su vez está integrada por 2 factores los cuales son: liderazgo e influencia. Para el análisis del factor liderazgo se aplica el Multifactorial Leadership Questionnaire o en sus siglas MLQ-5X, este instrumento fue desarrollado por Avolio y Bass en el año de 1985.

Para el presente desarrollo se utiliza la versión en español que fue desarrollada por Vega y Zavala en el 2004. Este cuestionario está conformado por 45 preguntas para la versión de

subordinado en el que se evalúa tres tipos de liderazgo: liderazgo Transformacional, Liderazgo Transaccional y el Liderazgo Correctivo / Evitador (Ver apéndice A).

En la Tabla 2 se indica cómo se integran las 45 preguntas respecto a los diferentes tipos de liderazgo. Se utilizó una escala de 0 a 4 en donde 0 equivale a nunca, 1 rara vez, 2 a veces, 3 a menudo y 4 siempre.

Tabla 2.

Ítems del cuestionario multifactorial de liderazgo

Nombre	Tipo de Liderazgo	Preguntas
Cuestionario multifactorial de liderazgo	Liderazgo Transformacional	2,6,8,9,10,13,14,18,21,23,25,26,30,32,34,36,37,38,39,40,41,42,43,44,45
	Liderazgo Transaccional	1,11,15,16,19,29,31,35
MLQ-5X	Liderazgo Correctivo / Evitador	3,4,5,7,12,17,20,22,24,27,28,33

Nota: Ítems que conforman el cuestionario multifactorial de liderazgo. Preguntas que integran cada uno de los tipos de liderazgo aplicados en la investigación... Obtenido y adaptado de http://repositorio.uchile.cl/tesis/uchile/2004/vega_c/sources/vega_c.pdf.

- **Cuestionario de Conducta de Influencia**

La medición de la variable influencia, se la realiza mediante el Influence Behavioral Questionnaire o en sus siglas IBQ, desarrollado por Yukl y Falbe en 1994, y el cual está compuesto por 50 preguntas (Ver apéndice B), las mismas que conforman las 9 tácticas de influencia, las cuales permiten conocer los diferentes métodos utilizados por los jefes para influir en las actitudes de los subordinados.

En la Tabla 3 se indica cómo se encuentra integrado el cuestionario que mide la influencia del líder en los docentes. La escala empleada está conformada por los valores de 1 a 5, en donde 1 es nunca, 2 raramente, 3 ocasionalmente, 4 a menudo, 5 siempre.

Tabla 3.

Ítems del cuestionario de conducta de influencia

Nombre	Tácticas de Influencia	Preguntas
Cuestionario de Conducta de Influencia	Tácticas de Legitimación	1,10,19,28,37
	Persuasión Racional	2,11,20,29,38,44
	Apelaciones Inspiracionales	8,17,26,35,49
	Tácticas de Consulta	7,16,25,34,43,48
	Tácticas de Intercambio	5,14,23,32,41,46
	Tácticas de Presión	4,13,22,31,40
	Tácticas de Congraciación	6,15,24,33,42,47
	Apelaciones Personales	3,12,21,30,39
	Tácticas de Coalición	9,18,27,36,45,50

Nota: Ítems que conforman el cuestionario de conducta de influencia. Preguntas que integran cada uno de las tácticas de influencia aplicadas. Obtenido de <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAP2983.pdf>.

3.4.2.2 Instrumento para la medición de la variable bienestar

- **Cuestionario sobre la Calidad de Vida Profesional.**

Para medir la variable bienestar se empleará el cuestionario PQL-35, cuyas siglas en versión castellano son CVP-35, que significa Calidad de Vida Profesional. Se emplea la versión en español, misma que fue adaptada y validada por Cabezas en el año 2000. El cuestionario está compuesto de 35 ítems que miden 3 dimensiones: apoyo directivo, cargas de trabajo y motivación intrínseca, además existe una pregunta que mide la calidad de vida percibida por el encuestado.

Este cuestionario permite conocer las experiencias percibidas por el empleado frente a la demanda de su trabajo (Ver apéndice C).

En la Tabla #4 se muestra que preguntas hacen referencia a cada una de las dimensiones de la calidad de vida del profesional. Para este cuestionario la escala fue modificada a 5 valores en donde 1 es nada, 2 poco, 3 medio, 4 bastante, 5 mucho.

Tabla 4.

Ítems del cuestionario calidad de vida del profesional

Nombre	Dimensiones	Preguntas
Cuestionario sobre la Calidad de Vida Profesional	Apoyo directivo	2,3,4,5,10,11,14,16,20,22,23,28,30
	Cargas de Trabajo	1,6,7,8,17,18,19,21,24,25,33
	Motivación Intrínseca	9,12,13,15,26,27,29,31,32,35
	La pregunta No. 34 mide la calidad de vida profesional global percibida por el subordinado.	

Nota: Ítems que conforman el cuestionario de calidad de profesional. Preguntas y dimensiones que lo conforman. Obtenido y adaptado de www.index-f.com/lascasas/documentos/lc0213.pdf.

3.4.3. Validación de los cuestionarios.

Para este tipo de investigación fue necesario validar las escalas empleadas, dichas escalas miden los diferentes constructos que se investigaron. Se realizó la validación con el fin de garantizar y conocer la fiabilidad de los resultados que se obtuvieron de los tres cuestionarios aplicados.

- **Análisis de Fiabilidad.**

Para conocer la fiabilidad de los cuestionarios se procedió a calcular el Alfa de Cronbach mediante el programa SPSS. Algunos expertos mencionan que para que se considere confiable un grupo de datos, el coeficiente obtenido debe superar el valor mínimo de (0,7).

En la tabla #5 se describe los resultados de los coeficientes obtenidos para cada una de las escalas propuestas, donde se observa que todos los valores superan el valor mínimo (0,7) por lo tanto, se puede concluir que las escalas aplicadas son fiables.

Tabla 5.

Alfa de Cronbach

	Alfa de Cronbach	Nº de Elementos
Multifactorial De Liderazgo	,960	45
Conducta De Influencia	,965	50
Calidad De Vida Profesional.	,786	35

3.5. Selección de Población y Muestra.

3.5.1. Población.

Se trata del conjunto de todos los elementos que poseen determinadas características y que contienen ciertas propiedades y a través de quienes se busca estudiar ciertos datos. Es posible entender que una población está constituida por el total de individuos de los cuales se podría obtener respuestas, entendiendo que a cada uno de ellos es posible identificar (Sábado, 2009, pág.

21). Por lo tanto, la población estará constituida por el personal docente con nombramiento a tiempo completo que dicta cátedra en las diferentes carreras que se imparten en la Facultad de Administración de la Universidad de Guayaquil. Se decide tomar esta decisión tomando en consideración que estos docentes tienen mayor tiempo de permanencia en la carrera, además de que la estabilidad laboral que ofrece esta dedicación puede garantizar una mayor objetividad en las valoraciones sobre los líderes.

A partir de estos criterios se obtuvo como población de partida la cantidad de 201 docentes con nombramientos, distribuidos por carrera como se muestra en la tabla 6.

Tabla 6.

Carreras de la Facultad de Ciencias Administrativas de la universidad de Guayaquil

Carreras	Modalidad	Docentes
Ingeniería Comercial	Semestral y Distancia	56
Ingeniería en Gestión Empresarial	Semestral	20
Ingeniería en Sistemas Administrativos Computacionales	Semestral	10
Ingeniería en Comercio Exterior	Semestral	25
Ingeniería en Marketing y Negociación	Semestral	25
Ingeniería en Tributación y Finanzas	Semestral	14
Contador Público Autorizado	Semestral y Distancia	51
Población Total		201

Fuente: Departamento de Talento Humano de la Universidad de Guayaquil.

3.5.2. Muestra.

La muestra tiene que ver con un grupo de individuos los cuales debido a sus características representan al total de la población, ahora bien, la muestra puede ser probabilística y no probabilística. La muestra probabilística es un sub grupo de la población en la que todos tienen la misma posibilidad de ser elegidos, mientras que la muestra no probabilística implica un sesgo ya que no depende de la probabilidad sino de la característica de la investigación.

(Sampieri, Fernandez, & Baptista, 2010, pág. 173)

3.5.2.1. Tamaño de la muestra:

Para el cálculo del tamaño de la muestra se utiliza la expresión para la población finita:

$$n = \frac{z^2(p * q)}{d^2 + ((z^2(p * q))/N)}$$

Dónde:

n = Tamaño de la muestra

z = Nivel de confianza (95%) = 1,96

p = Probabilidad de éxito (50%) = 0,50

q = Probabilidad de fracaso (50%) = 0,50

d = Error (5%)

N = Población Total

A continuación, se reemplazan los valores en la fórmula correspondiente, en donde:

$$n = \frac{1,96^2(0,50 * 0,50)}{0,05^2 + ((1,96^2(0,50 * 0,50))/201)}$$

$$n = \frac{3,8416 (0,25)}{0,0025 + 0,0047781095)}$$

$$n = \frac{0,9604}{0,0072} = 133.39$$

Como resultado se obtuvo una muestra de 133 docentes la cual se distribuyó mediante afijación proporcional entre las diferentes carreras como se muestra en la tabla 7, utilizando la siguiente fórmula:

$$n_0 = n \left(\frac{N_1}{N} \right)$$

Dónde:

n_0 = Tamaño de muestra por carrera

n = Tamaño de la muestra

N_1 = Total de docentes por carrera

N = Población total

Tabla 7.

Muestra de docentes por Carrera

Carreras	Modalidad	Docentes	Muestra por carrera
Ingeniería Comercial	Semestral y Distancia	56	37
Ingeniería en Gestión Empresarial	Semestral	20	13
Ingeniería en Sistemas Administrativos Computacionales	Semestral	10	7
Ingeniería en Comercio Exterior	Semestral	25	17
Ingeniería en Marketing y Negociación	Semestral	25	17
Ingeniería en Tributación y Finanzas	Semestral	14	9
Contador Público Autorizado	Semestral y Distancia	51	33
Total		201	133

3.6. Análisis de los resultados de los instrumentos aplicados.

Como resultado del trabajo de campo, una vez que se revisaron los cuestionarios recibidos y se eliminaron los que tenían información incompleta se obtuvo un total de 73 respuestas válidas, lo que supone un índice de respuesta del 55%, con un error muestral del 9%. Si bien este tamaño de muestra es inferior al planificado, según los parámetros establecidos para su cálculo, no se considera que este hecho pueda introducir graves problemas en el estudio, teniendo en cuenta que el error de la estimación es de un 9%.

A modo de resumen, en la Tabla 8 se presenta la ficha técnica del trabajo de campo, que recoge información relativa a la población, la muestra, el método de recogida de información, el ratio de respuesta y la referencia temporal del trabajo de campo y perfil del encuestado.

Tabla 8.

Ficha técnica del trabajo de campo

Ítem	Detalle
Tamaño de la Población	201 docentes
Ámbito geográfico	Guayaquil
Método de recogida de la información	Encuesta electrónica
Tamaño muestral	73
Error muestral	9%
Nivel de confianza	95%; $z=1,96$; $p=q=0,5$
Ratio de respuestas válidas	55% (73/133)
Procedimiento de muestreo	Muestreo Aleatorio Estratificado
Referencia temporal del trabajo de campo	julio 2017 – octubre 2017
Perfil del encuestado	Docentes con nombramiento a tiempo completo

3.6.1. Análisis descriptivo de los resultados de la investigación.

En esta sección, se procede con el análisis descriptivo de los diferentes constructos o factores que integran los cuestionarios aplicados tanto para medir el nivel de liderazgo y las tácticas de influencias utilizadas por las autoridades de la Facultad de Ciencias Administrativas como la calidad de vida profesional percibida por los docentes.

3.6.1.1. Análisis de las medias de los factores del cuestionario multifactorial de liderazgo.

El cuestionario multifactorial de liderazgo se empleó con el fin de conocer los diferentes modelos de liderazgo utilizados por los directores de carrera. A continuación, se presentan los resultados obtenidos en estos patrones de liderazgo.

Como se puede observar en la tabla #9 la media que se obtuvo de los factores que conforman el cuestionario multifactorial de liderazgo utilizado fue de 2,62 que de acuerdo a la escala empleada se sitúa en un nivel medio, esto quiere decir que, si bien los colaboradores no están insatisfechos con los modelos de liderazgo utilizados por los directores de carrera, tampoco se encuentran plenamente satisfechos, por tanto, se trata de un factor que necesita atención y que es preciso mejorar.

La media de liderazgo transformacional se situó en 3,06 lo que de acuerdo a la escala empleada significa que los encuestados consideran que los líderes a menudo emplean este tipo de liderazgo. No obstante, los docentes también indicaron que en la Facultad de Ciencias Administrativas además se utiliza por parte de los directores de carrera el liderazgo transaccional ya que su media fue de 3,02. Además, se puede indicar que en la unidad académica sólo a veces

se utiliza un liderazgo correctivo/ Evitador debido a que la media obtenida se sitúo en 1,81 tal como se puede observar en la figura 4.

Tabla 9.

Medias del cuestionario multifactorial de liderazgo

Factores	Media
Liderazgo transformacional	3,06
Liderazgo transaccional	3,02
Liderazgo correctivo/ Evitador	1,81
Promedio	2,62

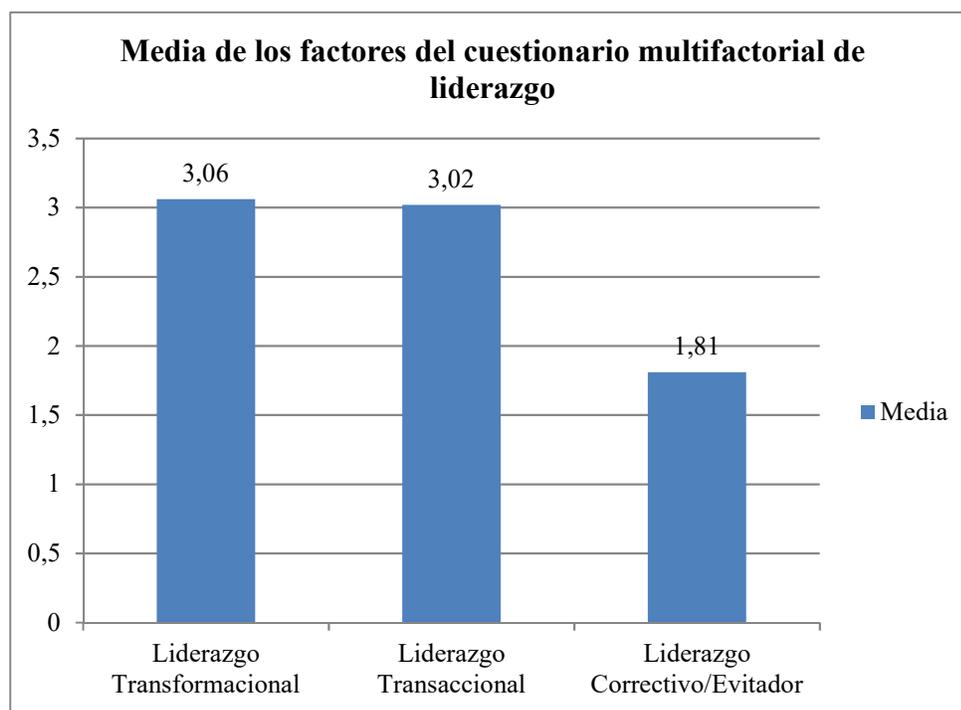


Figura 4. Media de los factores del cuestionario multifactorial de liderazgo.

Como se observa en la figura #5 del grupo de indicadores que describen el estilo de liderazgo transformacional con 2,19 como media se identificó que el factor que necesita una

mejora es el que tiene que ver con la costumbre del líder para evaluar creencias y supuestos con la finalidad de determinar si son apropiados

Esto representa un factor que el líder debe mejorar ya que, como profesional responsable de un ente dedicado a la generación de conocimiento científico, es preciso que este evalúe y porque no, dude acerca de supuestos y creencias que podrían llegar a ser tan solo paradigmas sin un sustento lógico.

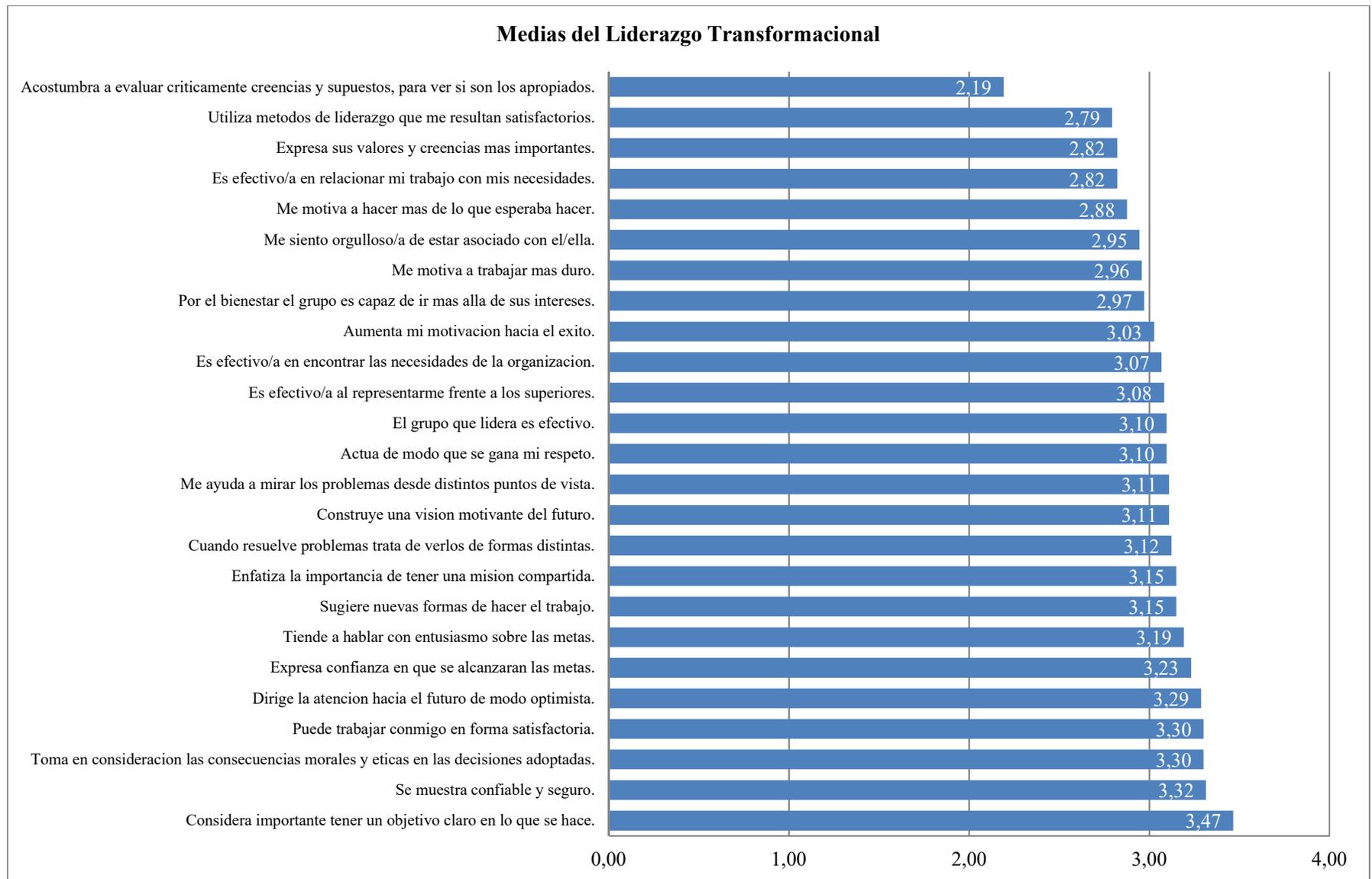


Figura 5. Análisis de las medias del liderazgo transformacional.

En la figura # 6 se mencionan indicadores asociados al liderazgo transaccional, determinando la media en 3,01, lo que significa que el líder realiza a menudo acuerdos con sus liderados haciendo que el personal docente cumpla sus actividades bajo la consigna de premios o castigos establecidos y no necesariamente por un compromiso genuino del docente respecto a la universidad.

Los problemas más significativos son el hecho de que los líderes no dediquen suficiente tiempo a enseñar, orientar, y desarrollar las fortalezas del personal docente, ya que se obtuvieron para estos indicadores una media de 2,79 y 2,88 respectivamente. El efecto que genera el no enseñar y desarrollar fortalezas del personal docente es probablemente la ocurrencia de errores que afecten su productividad, además de reprocesos que generen cuellos de botella, lo que afectaría a otros colaboradores de la Facultad de Ciencias Administrativas. Por otra parte, el no desarrollar las fortalezas del docente podría estar mermando su capacidad para afrontar los desafíos en torno a la calidad de la educación moderna.

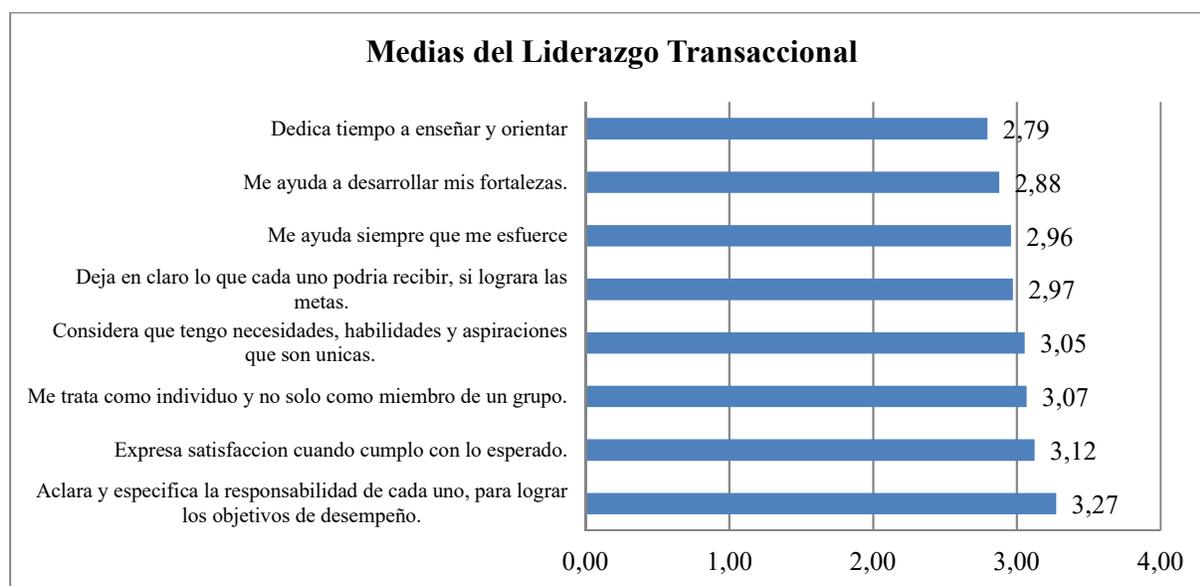


Figura 6. Análisis de las medias del liderazgo transaccional

En la figura #7 se describe los datos obtenidos a través de esta investigación respecto al factor del liderazgo correctivo/ Evitador cuya media fue de 1,81. Este tipo de liderazgo es aquel en el que líder monitorea las irregularidades que se presenten en la entidad y frente a ellas puede considerar actuar cuando lo considere necesario y crónico o simplemente no tomar ninguna decisión. Frente a las situaciones que se le plantearon a los encuestados según percepción de ellos este tipo de liderazgo se da sólo a veces en la institución.

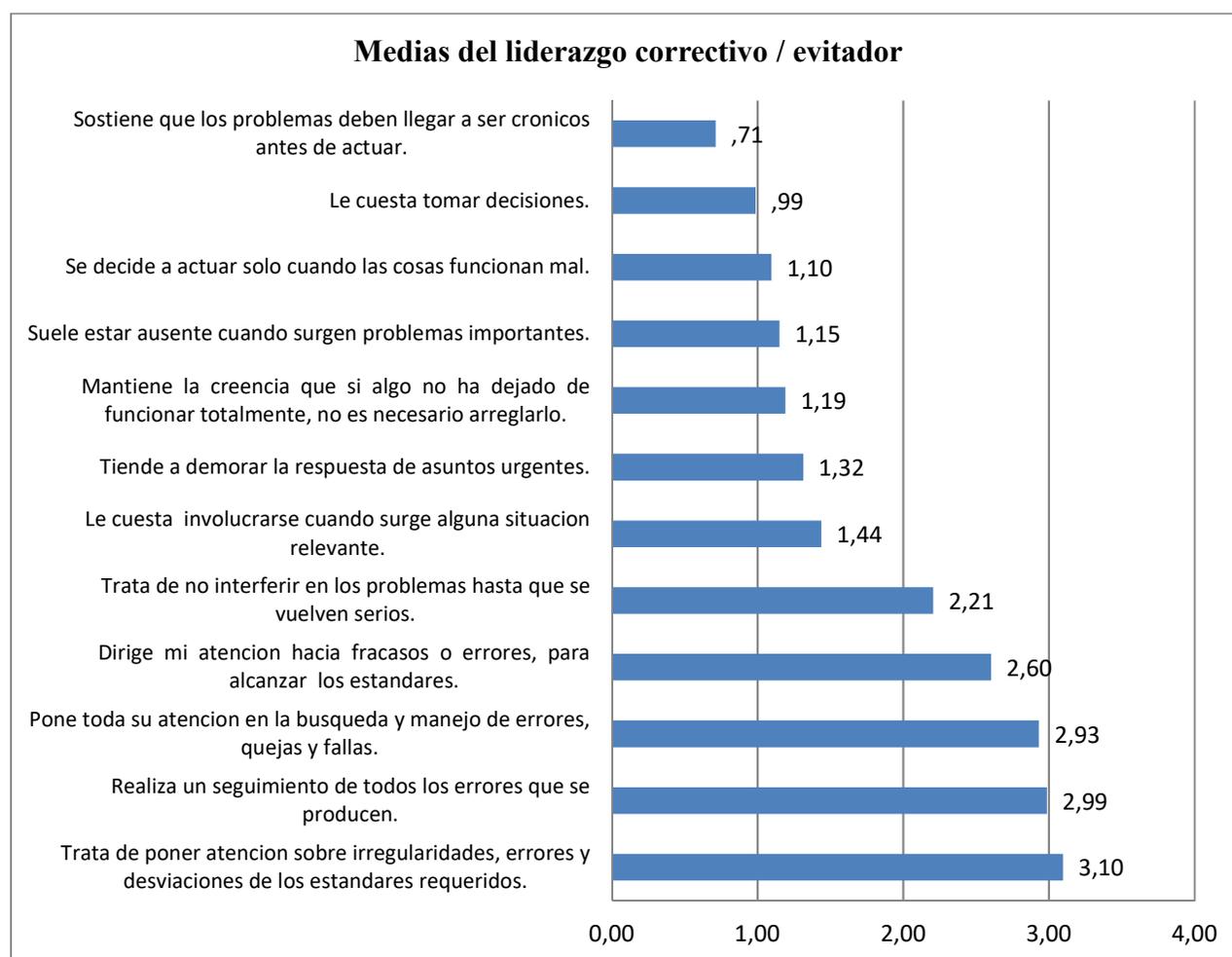


Figura 7. Análisis de las medias del liderazgo correctivo/Evitador.

3.6.1.2. Análisis de las medias de los factores del cuestionario de conducta de influencia.

El cuestionario de conducta de influencia se empleó con el fin de conocer los motivos utilizados con frecuencia por sus jefes en las diferentes situaciones que se le presentaron al personal docente. A continuación, se muestra el procedimiento utilizado para la interpretación de los resultados obtenidos en los factores que inciden en la conducta de influencia, indicando valores de menor a mayor.

Tabla 10.

Medias del cuestionario de Conducta de Influencia.

Estadísticos descriptivos influencia		
	Nº	Media
Tácticas de Legitimación	73	3,9836
Tácticas de Persuasión racional	73	3,7717
Apelaciones Inspiracionales	73	3,7589
Tácticas de Consulta	73	3,7260
Tácticas de Intercambio	73	3,1393
Tácticas de Presión	73	3,6082
Tácticas de Congraciación	73	3,1963
Apelaciones Personales	73	2,5945
Tácticas de Coalición	73	2,3059
Promedio		3,3427

En la tabla # 10 se detallan las medias obtenidas para los factores que inciden como mecanismos de influencia en los Docentes de la Facultad de Ciencias Administrativas, en promedio general con 3,34 es posible precisar que los directores de carrera ocasionalmente utilizan tácticas de

influencia, además se muestra que para el factor de legitimación se estableció en 3,98 lo que significa que a menudo los líderes se cercioran que lo solicitado por los liderados sea legítimo y este apegado a las políticas de la universidad. Las tácticas de persuasión racional se dan cuando los jefes proporcionan evidencia a los empleados que los convenga para ejecutar los planes de ellos lo que se da a menudo con un 3,77 seguido de un 3,76 por las apelaciones inspiracionales que ocurren cuando las peticiones provocan entusiasmo en los subordinados recurriendo a valores, aumentando la confianza para que alcancen los objetivos. En la figura 8 se grafica las medias de los factores del cuestionario de conducta de influencia.

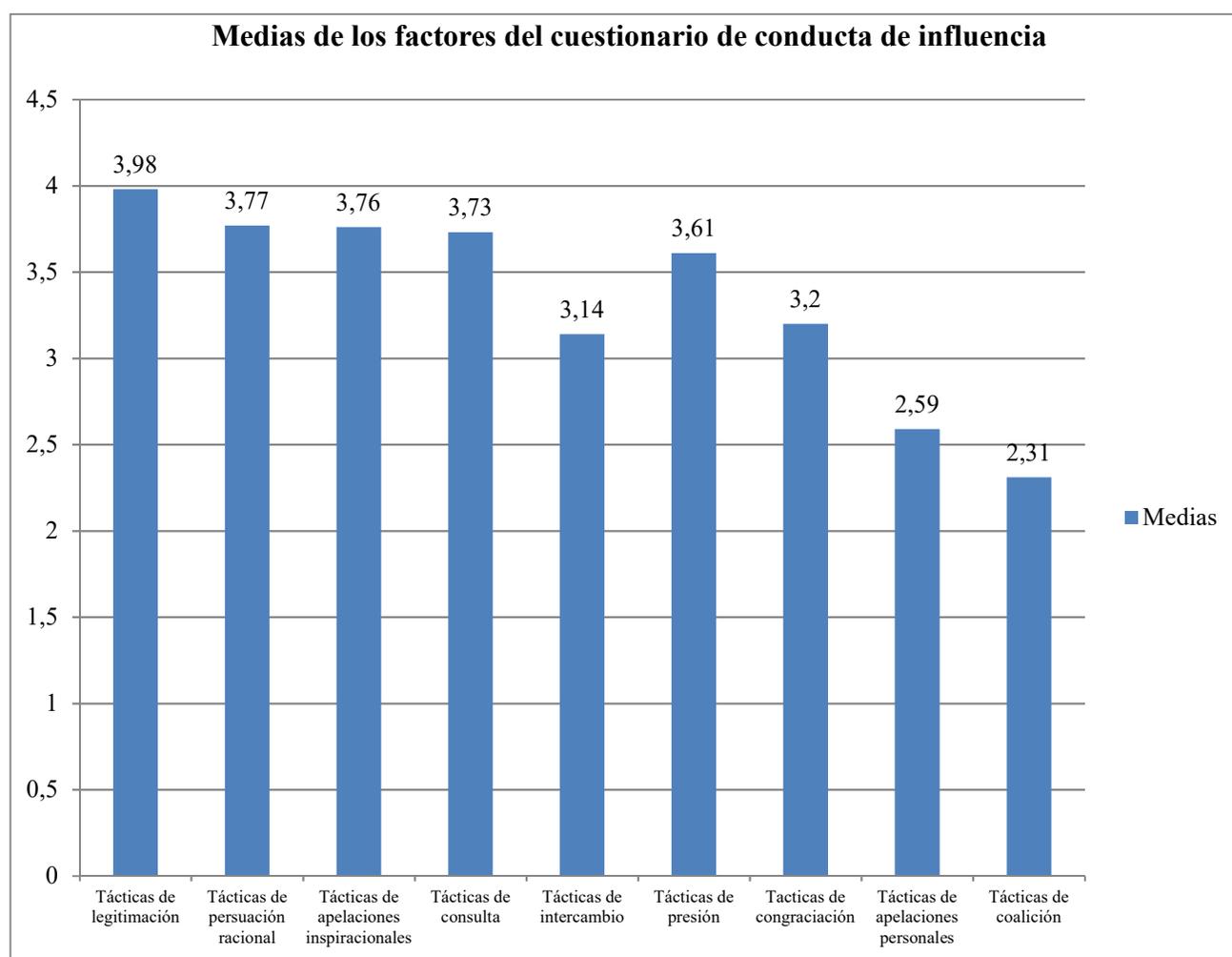


Figura 8. Media de los factores del cuestionario multifactorial de liderazgo.

En la figura # 9 el factor de legitimación avala que la tarea solicitada por el director de carrera al Docente tiene un sustento relacionado a las políticas de la universidad, tradiciones o jerarquías. Con un promedio de 3,98 se concluye que el líder en varias ocasiones utiliza tácticas de legitimación, caracterizando al líder como una persona apegada a la normativa y a la política lo cual es entendible para una universidad recientemente intervenida. Por otra parte, si bien la Facultad de Ciencias Administrativas como la Universidad de Guayaquil posee prestigio dentro de la sociedad ecuatoriana, el líder menciona en un menor número de veces que la tarea debe de realizarse por la tradición o antecedentes de la unidad académica antes mencionada.

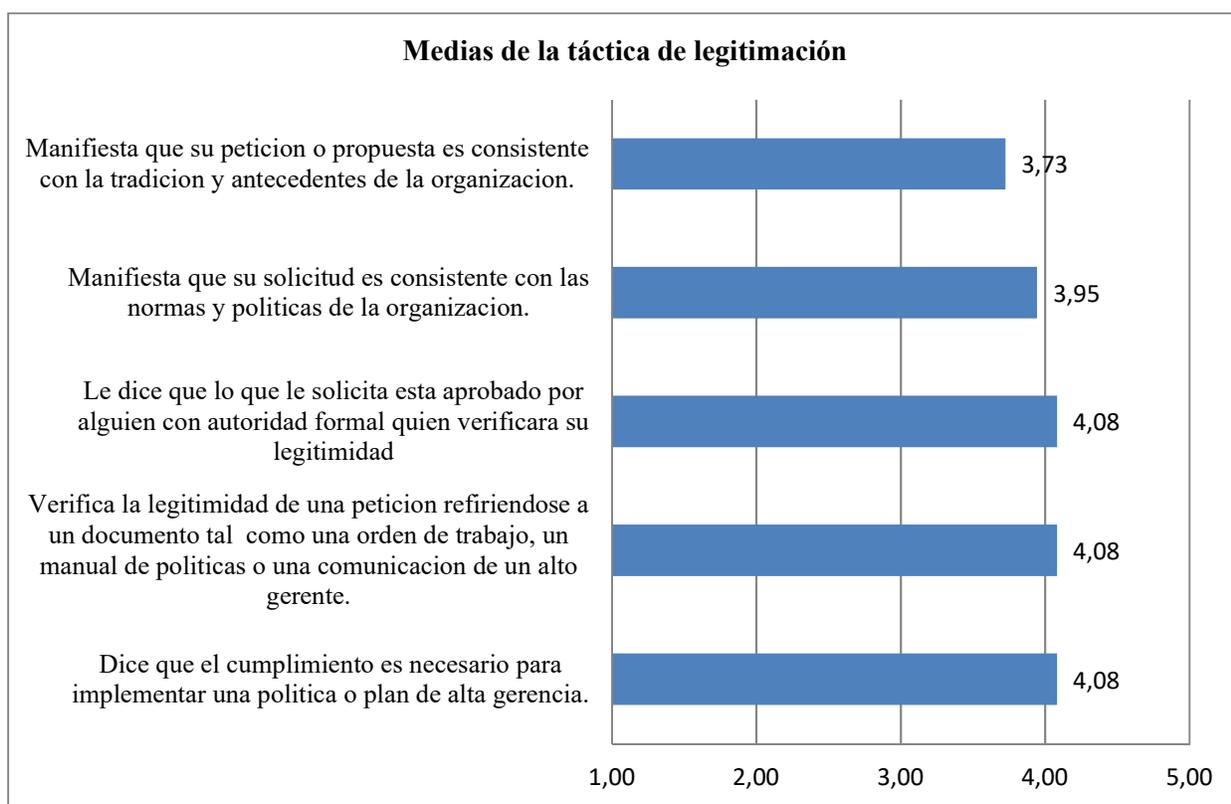


Figura 9. Análisis de las medias de la táctica de legitimación

En la figura # 10 se mencionan los factores de persuasión racional utilizados por los directores de carrera pudiendo interpretar que estos líderes son personas que saben comunicarse ya que explican de forma clara intentando que el docente comprenda el compromiso de cumplir con la tarea encomendada, ya que se obtuvo una valoración de 3,99 lo que según la escala significa que es la manera como ocasionalmente el líder da sus órdenes. Por otra parte con 3,71 un factor que debería mejorarse es el hecho de que al docente no se lo dirija en base a la lógica lo que pudiera repercutir en que las ordenas sean dadas relación a conjeturas y no hechos probos.

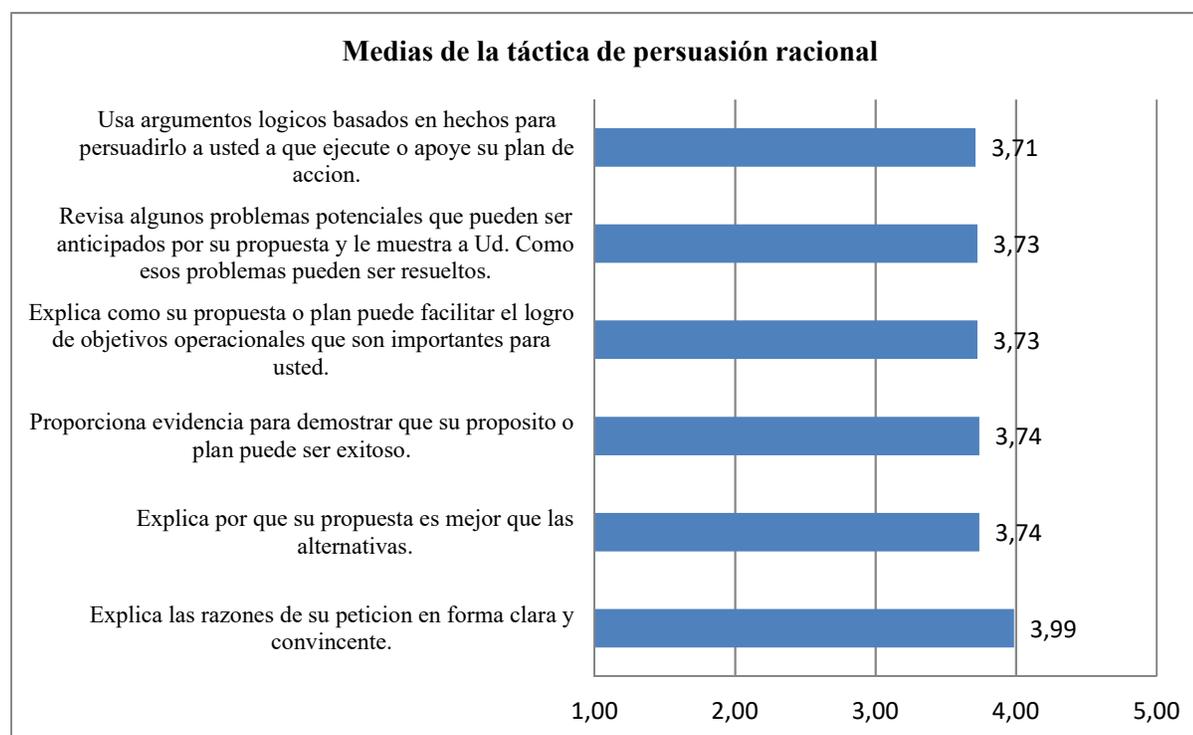


Figura 10. Análisis de las medias de la táctica de persuasión racional

Para el caso de describir una visión clara y atrayente de lo que puede lograrse con su cooperación y apoyo tuvo una media de 3,71; mientras que apelar a sus valores, ideales y aspiraciones al proponerle una nueva actividad o proyecto alcanzo una media de 3,77; al referimos a explicar de manera entusiasta por que la tarea o proyecto es importante y merece que usted le

dedique su mejor esfuerzo se determinó una media de 3,81 y finalmente para Afirma que está seguro (a) que Ud. será capaz de hacer un excelente trabajo al tratar de llevar a cabo una petición difícil logra una media de 3,99.

En la figura #11 se describen los diferentes factores utilizados como tácticas de influencia, donde la coalición significa que el líder acude a un tercero intentando favorecer su postura. Con un promedio de 2,30 es posible señalar que esta es la táctica menos empleada por los directores de carrera de la Facultad de Ciencias Administrativas. Dentro de esta táctica con 1,86 de media el factor asociado a la intervención de terceros con un nivel jerárquico superior que de manera poco formal facilite información para que el líder influya en el docente, así como con 1,86 de media la búsqueda de terceros a los cuales el docente respete con la finalidad de influir en el, corresponden las dos medias más bajas de esta táctica de influencia. Estos bajos niveles de media son hasta cierto punto comprensibles, pues el docente universitario al parecer se trata de un profesional al que se le puede influir sin necesidad de un tercero, siendo esta característica conocida por los directores de carrera.



Figura 11. Análisis de las medias de las tácticas de coalición

3.6.1.3. Análisis de las medias de los factores del cuestionario de la calidad de vida profesional.

El cuestionario de la calidad de vida del profesional pretende señalar el grado de satisfacción del docente. A continuación, se muestra el procedimiento utilizado para la interpretación de los resultados obtenidos en los factores que inciden en la calidad de vida profesional.

En la tabla #11 se indican los factores que intervienen en la calidad de vida profesional, donde se obtuvo una media general de 3,73, lo que indica que ocasionalmente se implementan estos factores que inciden en la calidad de vida de los docentes, mientras que para las cargas de trabajo se obtuvo una media del 3,56, la motivación intrínseca una media de 3,90 y el apoyo directivo tuvo una media de 3,75, valores que indican la eventualidad de estas causas. En la figura #12 se grafican las medias del cuestionario.

Tabla 11.

Medias del cuestionario de calidad de vida profesional

Factores	Media
Apoyo directivo	3,75
Cargas de Trabajo	3,56
Motivación Intrínseca	3,90
Promedio	3,73

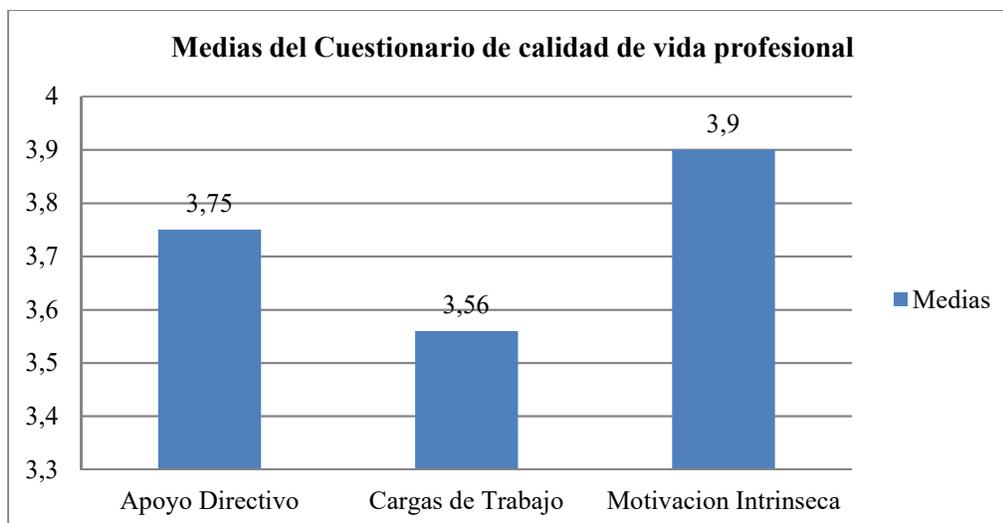


Figura 12. Medias de los factores del cuestionario de calidad de vida profesional.

En la figura #13 se describen los factores asociados a la carga de trabajo, los cuales generaron una media de 3,56 lo que en la escala representa que la percepción que tienen los empleados frente a este factor esta entre medio a bastante, es decir que consideran que tienen bastante trabajo, son presionados, poseen falta de tiempo para realizar su trabajo, se sienten en muchos casos agobiados, ahora bien, como factores positivos está el hecho de mantener una relación cordial con sus compañeros.

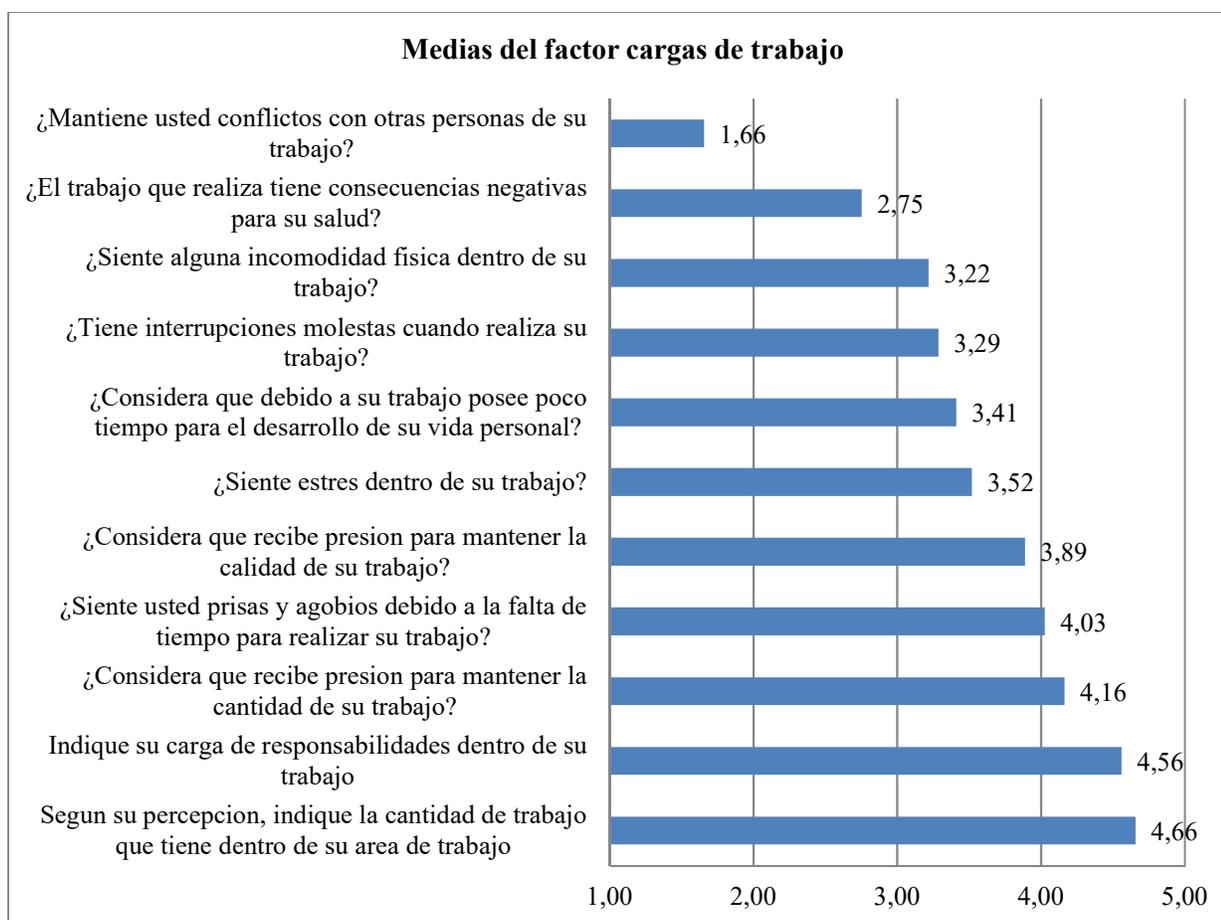


Figura 13. Análisis de las medias del factor cargas de trabajo

En la figura #14 se indica que la motivación intrínseca se refiere a la motivación interna que tiene el empleado del querer hacer algo por que es de su gusto o agrado mas no por una motivación externa como una recompensa. Esta se situó con una media de 3,90 lo que nos indica que los docentes tienen el apoyo de sus familiares por el trabajo que realizan, están motivados porque realizan actividades que les gustan y se sienten orgullosos de su trabajo de docente.

De este grupo de preguntas la media más baja fue de 2,88 para la pregunta de que si lo empleados al terminar su jornada se desconectaban de su trabajo lo que indicaron que poco. Adicional se estableció una pregunta para conocer la percepción que tiene los empleados sobre la

calidad de vida, esta obtuvo una media de 2,78, es decir que los encuestados sienten que en su trabajo se preocupan poco por la calidad de vida del personal.

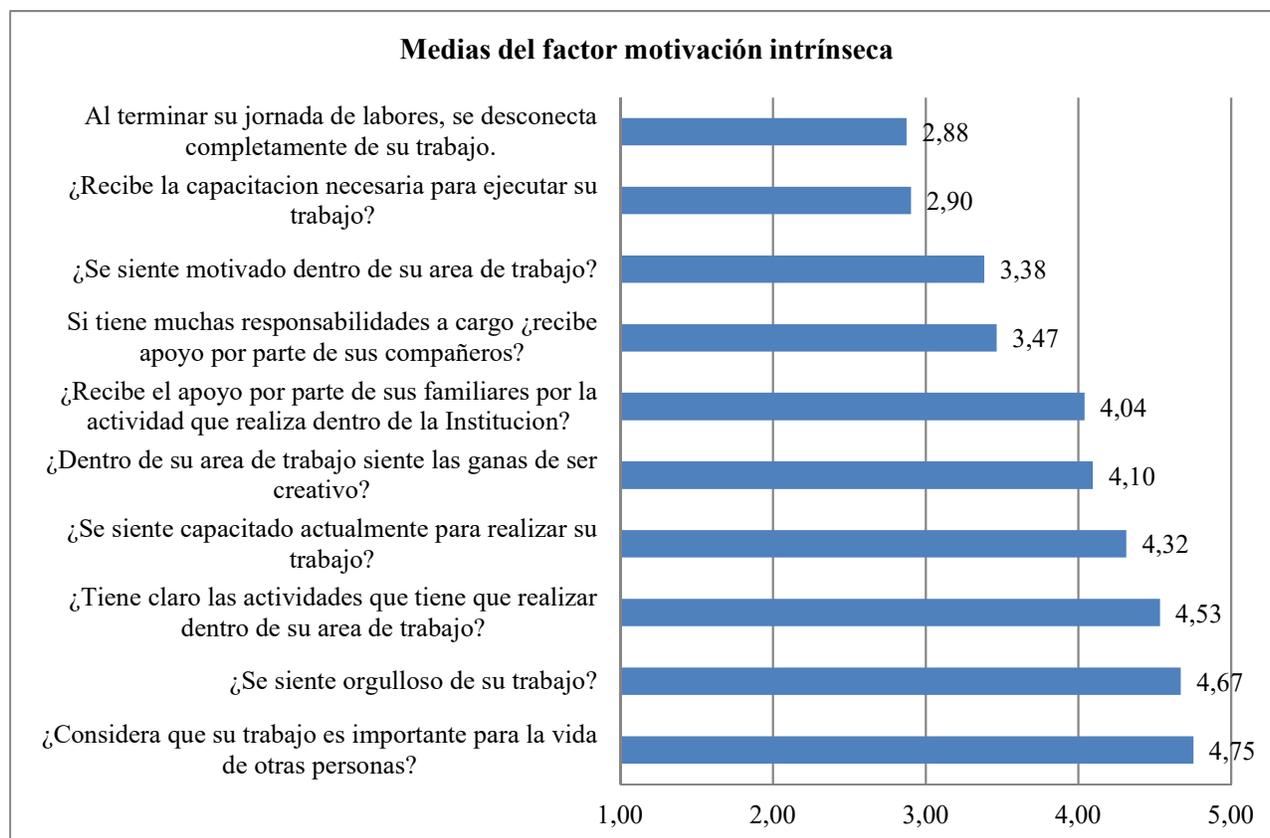


Figura 14. Análisis de las medias del factor motivación intrínseca

En la tabla #12 La media que se obtuvo del factor calidad de vida profesional fue de 2,78 lo que indica poca importancia por parte de los directivos con respecto a este factor que incide con este cuestionario. Cabe recalcar que este factor fue analizado con una sola pregunta. Mas sin embargo si se lo analiza de manera global con los demás factores existe una pequeña variación de la media general ya que se están considerando otros factores que también influyen en la calidad de vida del personal.

Tabla 12.

Media del factor calidad de vida

Estadísticos descriptivos		
	N°	Media
En mi trabajo se preocupan por la calidad de vida del personal	73	2,78

3.7. Significación Social y Pertinencia.

El desarrollo del presente trabajo servirá para futuras investigaciones que se realicen respecto al liderazgo y cómo este influye en el personal de una organización, así mismo contribuyó en perspectiva cual es la motivación con la que cuentan los docentes de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad de Guayaquil para afrontar los retos de una sociedad y economía en desarrollo.

3.8. Significación práctica.

En la práctica, el desarrollo del proyecto nos permitirá mejorar la situación existente entre el personal que labora en la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad de Guayaquil. Conocer las opiniones del personal, ayuda a plantear las correctas soluciones que pueden implementarse de acuerdo a la necesidad del personal involucrado.

Capítulo IV: Propuesta

4.1. Título

Diseño de estrategias de liderazgo efectivo para el mejoramiento del bienestar del personal docente de la Facultad de Ciencias Administrativas en la Universidad de Guayaquil

4.2. Justificación

La presente propuesta surge como respuesta a los resultados obtenidos en la investigación respecto a los estilos de liderazgo predominantes en la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad de Guayaquil y su influencia en el bienestar de los docentes, donde se pudieron identificar algunos elementos que pueden ser mejorados a fin de promover un liderazgo efectivo que garantice una mejor calidad de vida profesional a los empleados.

De acuerdo a los resultados obtenidos, se pudieron identificar oportunidades de mejora como por ejemplo que los liderados no se sienten muy motivados por sus líderes, no se dedica mucho tiempo a enseñar y orientar, el nivel de compromiso con la organización es bajo, la comunicación no entre líder y subordinado no está fluyendo de una manera adecuados, entre otros, lo que conlleva a que se desarrollen estrategias encaminadas a promover un estilo de liderazgo efectivo dentro de la Facultad de Ciencias Administrativas.

4.3. Objetivo

4.3.1. Objetivo General

Diseñar un programa de intervención que promueva un liderazgo efectivo en los directivos de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad de Guayaquil que contribuya al bienestar de los docentes.

Para el cumplimiento de este objetivo se propone un programa de intervención mismo que está fundamentado en diversos estudios referente al comportamiento organizacional desarrollados por expertos como (Chiavenato (2017) & Griffin & Moorhead (2010), este programa se encuentra estructurado en cuatro fases:

- Fase de Diagnostico
- Fase de Training
- Fase de Coaching
- Fase de Evaluación

4.4. Fundamentación de la Propuesta

La presente propuesta se basa en el diseño de estrategias que ayuden a promover un liderazgo efectivo entre los directivos y docentes de la Facultad de Ciencias Administrativas. La presentación de las estrategias será planteada dentro de un programa de intervención, que está dirigido a los directivos de la facultad.

El planteamiento de esta propuesta surge a partir de las necesidades encontradas entorno al liderazgo y el bienestar laboral. La importancia de esta propuesta radica en el valor que genera un estilo de liderazgo efectivo en las organizaciones, generando compromiso y confianza entre el personal y agregando valor a los servicios que esta puede ofrecer, en breves palabras alcanzando un óptimo nivel de calidad de vida profesional y un crecimiento organizacional.

Para el caso de la Universidad de Guayaquil, Facultad de Ciencias Administrativas, esta situación no se aleja de la realidad dado que es una entidad dedicada a la formación de profesionales, siendo los docentes los encargados de la consecución de este objetivo. Encontrando entonces a partir de la investigación realizada, que los mismos no se encuentran totalmente

satisfechos con los estilos de liderazgo que están empleando los líderes de la Facultad, lo que afecta en el desenvolvimiento de sus actividades y relaciones laborales.

Surge la idea del diseño de un plan de intervención debido a que es un programa que abarca distintas etapas que al momento de su ejecución permitirá tener una visión más amplia de la situación latente que viven los docentes de la Facultad de Ciencias Administrativas.

En la primera fase del programa es necesario plantear la realización de un diagnóstico personalógico con los directivos de la Facultad, pues es un paso de gran significación dado que el mismo permitirá tener una visión más amplia sobre los motivos por los cuales los líderes están mostrando ciertas actitudes, emociones y comportamientos que causan un nivel de inconformidad en las relaciones con su personal docente, afectando además el desempeño organizacional.

Este diagnóstico facultará a emplear las estrategias propuestas de manera diferente con cada directivo ya que como resultado de la investigación se determinó que los estilos de liderazgo varían por director de carrera. La ejecución de esta primera etapa deberá ser llevada a cabo por un experto en el tema, es decir un psicólogo organizacional.

La segunda fase propuesta es la de Training, en esta etapa se instruirá a los directores de carrera con nuevos conceptos y métodos entorno al liderazgo. El experto en el área impartirá sus conocimientos y experiencia a los participantes, de esta manera el psicólogo transmitirá la información sabiendo llegar de la mejor manera al personal, sobre lo que tiene que aprender y cómo, con el objetivo de que el líder pueda ponerlo en práctica en una siguiente etapa con el personal que tiene a cargo en su área y así se logre una mejoría en su estilo de liderazgo, es decir apuntando hacia un liderazgo efectivo.

En una tercera etapa se plantea el coaching como otra herramienta para el cumplimiento de esta propuesta. A través del coaching se intenta contribuir a que los directivos pongan en práctica los conocimientos y las habilidades adquiridas en una etapa anterior. Esta fase deberá ser

desarrollada por un especialista como un psicólogo organizacional el cual debe hacer uso de metodologías que ayuden a los participantes a revelar sus destrezas y potencialidades, a ser eficaces y efectivos al emplear sus conocimientos y experiencias con su personal.

El coach en esta etapa no enseñará al participante, sino más bien mostrará los caminos para que éste utilice correctamente los conocimientos que ya posee. El coaching ayuda a que la persona conozca más de sí mismo mediante preguntas poderosas que realice el coach y en las que los participantes deberán encontrar sus propias respuestas.

Así mismo, en un cuarto paso se plantea la etapa de evaluación, la cual permitirá medir el impacto del programa en los participantes. Esta evaluación puede ser realizada mediante distintas técnicas que el especialista considere adecuadas, las cuales permitirán conocer en qué medida el entrenamiento y el acompañamiento que se le brindó al director de carrera contribuyó a mejorar su comportamiento y estilo de liderazgo con los docentes de su área.

4.5. Programa de Intervención

El programa de intervención está basado en diversas aportaciones realizadas por expertos en el comportamiento organizacional tales como (Robbins & Judge (2017); Chiavenato (2017); Griffin & Moorhead (2010)). Esta propuesta se encuentra estructurada en cuatro etapas, las cuales están enfocadas en promover un liderazgo efectivo dentro de la Facultad de Ciencias Administrativas, tal como se detalla en el Figura #15.

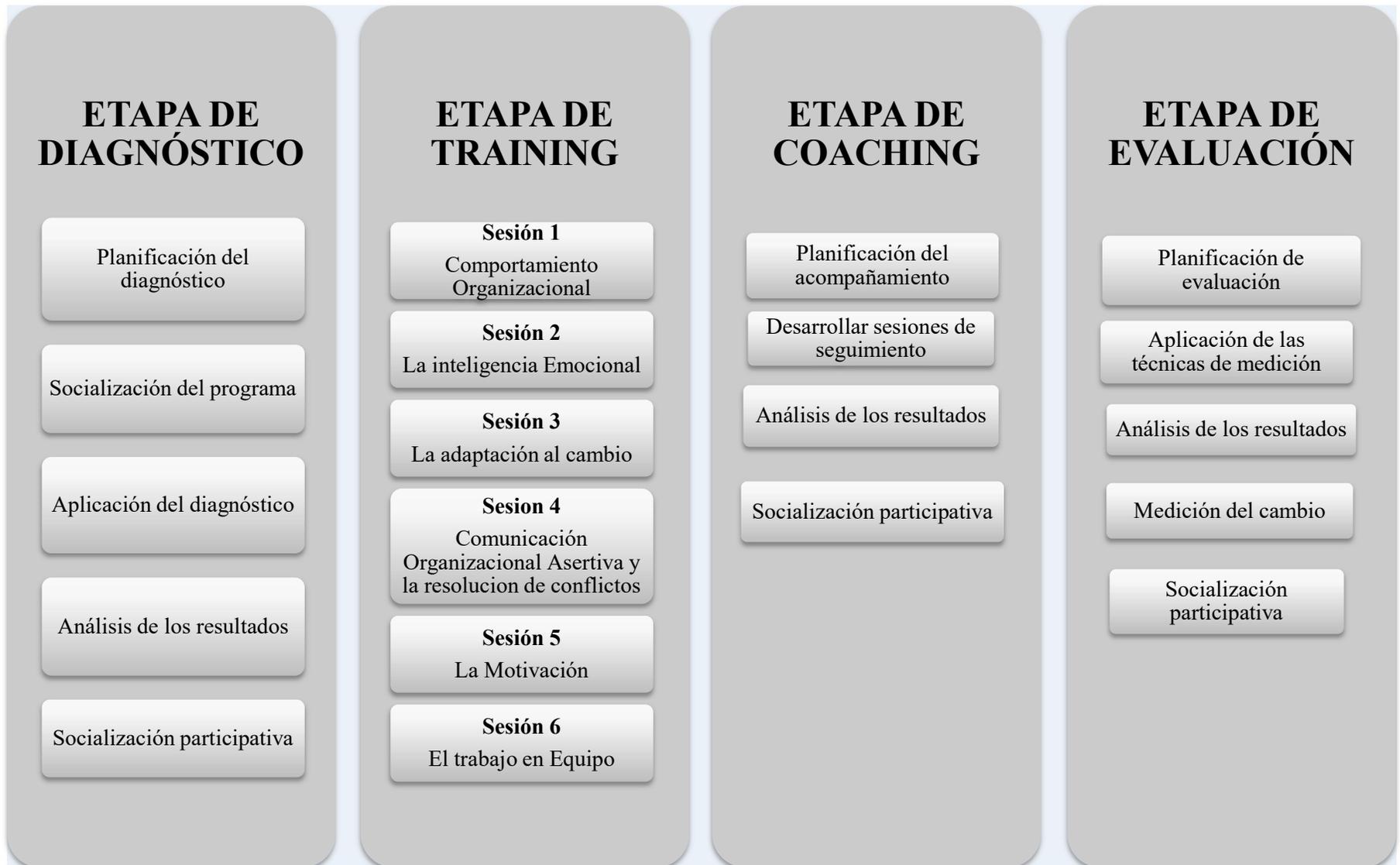


Figura 15. Propuesta del programa de intervención de liderazgo

4.5.1. Etapa de Diagnóstico

A continuación, se detallan las actividades que se deben tomar en consideración para la ejecución de esta etapa dentro del desarrollo del plan propuesto:

Etapa: Diagnóstico.

Objetivo: Caracterizar los aspectos psicológicos de los directores de carrera de la Facultad de Ciencias Administrativas.

Participantes: Directores de carrera.

Duración: 2 meses.

Experto: Psicólogo Organizacional.

Actividades: Se deben tomar en consideración las que se detallan a continuación:

- 1. Planificar el desarrollo del diagnóstico:** Esta actividad comprende la contextualización del psicólogo organizacional con el entorno y características de la facultad y el ambiente de trabajo de los directores de carrera. Posteriormente se debe elegir los métodos que se aplicarán para el desarrollo del diagnóstico, concluyendo esta primera actividad con la elaboración del cronograma de trabajo.
- 2. Socializar el programa de intervención con los participantes:** La sociabilización del programa se llevará a cabo mediante una reunión grupal con los directores de carrera en donde el especialista y decano den a conocer el objetivo del programa y cronograma de actividades.

3. **Efectuar el diagnóstico personalógico a los directores de carrera:** En este punto, se aplicarán las técnicas seleccionadas por el experto para efectuar el diagnóstico a los directores.
4. **Análisis de los resultados obtenidos:** El experto analizará los resultados tanto a nivel individual como grupal.
5. **Socialización participativa de los resultados:** Mediante una entrevista individual el especialista interactuará con el director de carrera dándole a conocer los resultados obtenidos en el diagnóstico personalógico.

Materiales: Los materiales requeridos para la ejecución de esta primera etapa se detallan a continuación:

- Papel Laptop
- Plumas Proyector
- Marcadores Salón

4.5.2. Etapa de Training

Para el adecuado desarrollo de esta etapa se debe considerar la siguiente estructura:

Etapa: Training

Objetivo: Desarrollar habilidades que posibiliten el ejercicio de un liderazgo efectivo que contribuya a la mejora del clima laboral en la Facultad de Ciencias Administrativas.

Participantes: Directores de carrera.

Duración: 120 horas distribuidas dentro de un lapso de 5 meses. Cada sesión tiene una duración mensual de 20 horas, es decir 6 horas a la semana. Por cada hora presencial se debe realizar el doble de horas en trabajo autónomo.

Experto: Psicólogo Organizacional

Actividades: Dentro de esta etapa se ha considerado el planteamiento de 6 sesiones en las cuales se abordarán los temas que se detallan a continuación:

1. Sesión#1: El compromiso organizacional.

Objetivo: Brindar a los participantes las herramientas adecuadas para que desarrollen un nivel de compromiso dentro de la facultad.

Contenidos:

- Construyendo visión juntos.
- Creando valor se llega al éxito.
- Tú como elemento clave en la organización

2. Sesión#2: La inteligencia emocional

Objetivo: Contribuir en el desarrollo de esta habilidad en los líderes de la facultad a fin de generar una actitud positiva frente a situaciones de tensión.

Contenidos:

- La gestión de tus emociones
- La autogestión como herramienta para la gestión

3. Sesión#3: La adaptación al cambio

Objetivo: Ayudar a los participantes a la asimilación de los cambios que ocurran dentro de la facultad.

Contenidos:

- Dejar la zona de confort: aprender a aprender
- Evolucionando culturalmente juntos
- Reinvertirse no está de más

4. Sesión#4: Comunicación organizacional asertiva y la resolución de conflictos

Objetivo: Facilitar herramientas entre los participantes a fin de promover una comunicación asertiva y ayudando así en la resolución de conflictos.

- Aprendiendo a escuchar
- La comunicación
- El feedback: una técnica de gestión
- Detectando conflictos

5. Sesión#5: La Motivación

Objetivo: Aportar con herramientas a los participantes a fin de lograr estrategias de motivación entre los involucrados.

- Juntos hacia la cima

- La participación es de todos
- Reconociendo tu esfuerzo

6. Sesión#6: El trabajo en equipo

Objetivo: Proporcionar elementos que ayuden a los líderes a fomentar un trabajo en equipo junto con su personal.

- Logrando tu efectividad
- Construyendo equipos efectivos
- Reuniones efectivas

Materiales: Los materiales requeridos para la ejecución de esta segunda etapa se detallan a continuación:

- Papel
- Plumas
- Marcadores
- Laptop
- Proyector
- Salón

4.5.3. Etapa de Coaching

La presente etapa se encuentra estructurada de la siguiente manera:

Etapa: Coaching

Objetivo: Brindar acompañamiento a los directores de carrera en el desarrollo de sus funciones para la generación de procesos de retroalimentación sobre la aplicación de prácticas asertivas de liderazgo.

Participantes: Directores de carrera.

Duración: 4 meses.

Experto: Psicólogo Organizacional

Actividades: Dentro de esta etapa se ha considerado el desarrollo de las actividades que se detallan a continuación:

- 1. Planificación del acompañamiento a cada director:** Esta actividad comprende la planificación de las sesiones de acompañamiento que tendrá el experto con cada director de carrera, así como la selección de las técnicas de medición que se utilizarán, y posteriormente la elaboración del cronograma de trabajo.
- 2. Desarrollar sesiones de seguimiento individual y grupal:** El especialista llevará a cabo las sesiones de acuerdo al cronograma establecido. El seguimiento permitirá conocer cómo el director actúa con otras personas de su mismo nivel jerárquico y subordinados. Las sesiones se darán cuando el director mantenga reuniones de trabajo con su equipo y además cuando interactúe con otros directores de carrera dentro de las reuniones del Consejo de Dirección de la facultad.
- 3. Análisis de los resultados obtenidos:** El experto analizará los resultados obtenidos de las sesiones tanto a nivel individual como grupal.
- 4. Socialización participativa de los resultados:** Mediante una entrevista individual el especialista interactuará con el director de carrera dándole a conocer los resultados

obtenidos en las diferentes sesiones con el objetivo de que el directivo conozca cuáles son sus comportamientos y vaya incorporando nuevas acciones para mejorar su liderazgo.

Materiales: Los materiales requeridos para la ejecución de estas actividades se detallan a continuación:

- Papel
- Plumas

4.5.4. Etapa de Evaluación

Esta etapa final del programa de intervención se estructura de la siguiente manera:

Etapas: Evaluación

Objetivo: Evaluar el impacto del programa de intervención en los participantes.

Participantes: Directores de carrera.

Duración: 1 mes.

Experto: Psicólogo Organizacional

Actividades: En esta etapa se llevará a cabo la evaluación a los participantes para conocer el impacto del programa en los mismos, para ello se recomienda la ejecución de las siguientes actividades:

- 1. Planificación de la etapa de evaluación:** En esta actividad el psicólogo establecerá el cronograma de trabajo, así como la selección de las técnicas para medir el estilo de liderazgo.

4.7. Análisis Financiero

Costos de implementación de la propuesta

Los costos de la implementación de esta propuesta se detallan a continuación:

Recuso humano: En este aspecto contar con el profesional experto en el área de psicología organizacional que tenga capacitaciones y cursos en temas de liderazgo, y que cuente con varios años de experiencia en el tema. Para la implementación de esta propuesta se plantean dos escenarios de costos. Como una de las opciones se establece la contratación de un profesional en el área de psicología durante el tiempo de duración estimado de un año. Como segunda opción se establece la gestión interna por parte de la facultad a fin de contar con un profesional de la Facultad de Psicología de la universidad a través de proyectos de investigación.

Recursos materiales: Para la ejecución de la propuesta es necesario disponer de recursos materiales tales como: hojas para los folletos y encuestas a realizar, laptops, marcadores y plumas. En el caso de los recursos como laptops, proyectores y salón son recursos que no generarían gasto alguno ya que actualmente la facultad cuenta con estos equipos, mismos que pueden ser utilizados para la ejecución de la propuesta planteada.

En la tabla #14 se detallan los gastos en los que se incurrirían al momento de ejecutar la propuesta:

Tabla 14.

Costos de implementación de la propuesta

Detalle de Costo anual	Costo de la contratación del profesional	Costo utilizando profesional interno
Psicólogo Organizacional	\$ 14.400,00	0,00
Adquisición de Resmas de hojas	\$ 100,00	\$ 100,00
Adquisición de plumas	\$30,00	\$30,00
Adquisición de marcadores	\$50,00	\$50,00
Total	\$14.580,00	\$180

Beneficiarios de la implementación de la propuesta.

Los beneficiarios de esta propuesta se detallan a continuación:

Directivos: Los beneficiarios directos de este proyecto son los directivos de la facultad, ellos son considerados como un elemento fundamental dentro de la planificación del programa de intervención, debido a que serán capacitados, recibirán acompañamiento de un profesional, a fin de mejorar su estilo de liderazgo con su personal.

Docentes: Los docentes serán los segundos beneficiarios de este plan debido a que los mismos serán copartícipes dentro de este programa a fin de lograr una mejoría en las relaciones que mantienen actualmente con los líderes de las diferentes carreras de la Facultad de Ciencias Administrativas. Sin duda alguna los beneficios que se alcanzarán logrando un liderazgo efectivo entre el personal serían muchos a decir: compromiso organizacional, personal motivado, mejor

percepción de calidad de vida laboral, adaptación a los cambios, y líderes capaces de manejar diferentes estilos de personas.

Estudiantes: Al ser los docentes quienes tratan con miles de estudiantes diariamente, sin duda alguna también mejorará la relación docente – estudiantes ya que estos contarían con un personal más preparado no solo académicamente, sino emocionalmente, capacitado y satisfecho con su trabajo en la mayoría de los aspectos.

Facultad de Ciencias Administrativas: Esta unidad académica, cuyo objetivo primordial es la formación de líderes en el ámbito de las ciencias administrativas, contará con líderes efectivos mismos que aportarán a mejorar el desempeño organizacional de la institución a contribuir con sus nuevos conocimientos y destrezas desarrollados a los demás empleados y estudiantes.

Universidad de Guayaquil: Esta alma mater contará con líderes capacitados y un personal satisfecho con su calidad de vida. Al contribuir con el desempeño de la facultad también se aportará a mejorar los niveles de calidad exigidos por los entes reguladores de Instituciones de Educación Superior en el Ecuador.

4.8 Validación del programa

Para la validación de la propuesta entorno a su factibilidad, se aplicó la técnica de encuestas a expertos. Para validar el contenido de la propuesta establecida se seleccionó a la Psic. Joselyn Pispira Espinoza y la Psic. Adriana Bermeo Cedeño, analistas que colaboran en el Vicerrectorado de Bienestar Estudiantil de la Universidad de Guayaquil.

Se procedió con la elaboración de una encuesta que ayude a validar la propuesta, en los aspectos relacionados a la factibilidad técnica, legal, y económica. En la encuesta se empleó la escala de Likert con un rango de 1 a 5, en donde 1 equivale a totalmente desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo.

Los resultados que se obtuvieron de dicha aplicación fueron favorables para este proyecto (ver apéndice D). Conforme a los resultados que se obtuvieron, referentes a la encuesta al experto, se determinó que la propuesta es factible, en donde los resultados determinan lo siguiente:

- **Factibilidad Técnica:** Desde el punto de vista de las expertas en psicología consideran que el programa es de fácil comprensión, que las actividades propuestas están alineadas a cumplir con el objetivo establecido y que estas no presentan un grado de complejidad por lo que al momento de su ejecución no se tendría resistencia alguna por parte de los involucrados.
- **Factibilidad Legal:** Las expertas encuestadas consideran que la ejecución de esta propuesta no interferiría con las políticas y reglamentos establecidos por las autoridades de Educación Superior, fue necesario analizar este análisis de factibilidad legal dado que la Universidad de Guayaquil es una institución del estado.
- **Factibilidad económica:** Respecto a los elementos empleados para evaluar este tipo de factibilidad, se determinó a través de las autoridades correspondientes y expertas en el tema

que el proyecto es factible económicamente ya que los beneficios que se pueden obtener de este proyecto serán mayores a los costos de inversión al momento de la implementación de la propuesta.

Conclusiones

El presente proyecto una vez concluido, se puede determinar que desde el punto de vista teórico y analizando los diferentes conceptos desarrollados por expertos a lo largo de la historia, se considera que el liderazgo ha tenido un papel muy importante en el desarrollo de las organizaciones, ya que el mismo logra que su personal se sienta identificado, comprometido, escuchado y parte de la institución, lo que al final también influye en que la entidad alcance mejores estándares en su desempeño organizacional.

El liderazgo es un tema que ha tenido con el pasar de tiempo mayor acogida, en especial en las Instituciones de Educación Superior a nivel mundial y nacional, para el caso de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad de Guayaquil, no se contaba con estudios realizados sobre este tema, por lo que fue necesario llevar a cabo la ejecución de este trabajo de titulación frente a la problemática que se identificó, obteniendo como resultado de la investigación aplicada que el personal docente no se sentía a gusto con los estilos de liderazgo, actitudes y comportamientos utilizados por los líderes de las diferentes carreras, lo que afectaba en la calidad de vida profesional percibida por el docente.

Se puede concluir además que las estrategias planteadas dentro del plan de intervención responden al objetivo principal de esta investigación, promover un estilo de liderazgo efectivo entre el personal docente de la facultad. Se comprobó, además, mediante la consulta a expertos en el tema que esta propuesta es viable y factible para ser aplicada dentro de la facultad, debido a que las actividades establecidas son de fácil comprensión y aplicación, están alineadas al objetivo principal del proyecto, contando además con costos considerables y generando esta propuesta un mayor beneficio para la institución y su personal.

Recomendaciones

De la elaboración de este trabajo de titulación se puede recomendar a las autoridades de la Facultad el análisis constante de los niveles de satisfacción de su personal, ya que es importante el saber cómo se sienten y que piensan, es necesario que siempre se considere al personal en la toma de decisiones ya que es un elemento importante que contribuye a la consecución de los objetivos.

Así mismo se recomienda que dentro de la estructura de la Facultad y de la Universidad se cuente con un psicólogo organizacional de forma perenne ya que el mismo debe de estar presentes en las reuniones no solo entre docentes sino entre directivos para tener una constante evaluación y análisis del comportamiento y actitudes que demuestren los líderes para con su personal.

Es importante mencionar que, aunque la ejecución de este proyecto se la estimó en una primera instancia con una duración de 12 meses, se recomienda que la misma se la siga ejecutando en los siguientes períodos, ya que para lograr un cambio y mantenerlo se debe ser constante.

Referencias

- Antares. (2013). Interdependencia entre el liderazgo transformacional, cultura organizacional y cambio educativo: una reflexión. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y cambio en Ecuador*, 11(1).
- Baquero, R., & Limón, M. (1999). *Teorías del Aprendizaje*. Buenos Aires.
- Barley, S., & Kunda, G. (2010). *Bringing work back in*. Philadelphia: Organization science.
- Barrezueta, H. E. (30 de 12 de 2016). *Ley organica de la educacion superior codificada*. Recuperado el 18 de diciembre de 2017, de <https://procuraduria.utpl.edu.ec/sitios/documentos/NormativasPublicas/Ley%20Org%C3%A1nica%20de%20Educaci%C3%B3n%20Superior%20Codificada.pdf>
- Benavides, R. M. (3 de octubre de 2009). Recuperado el 16 de noviembre de 2017, de <http://rogermendezbenavides.blogspot.com/2009/10/teoria-del-liderazgo-transformacional.html>
- Blanchard, K. (2007). *Liderazgo al mas alto nivel*. Bogota - Colombia: Norma.
- Buck, Consultants;. (15 de Abril de 2011). Obtenido de Xerox Corporation: <https://www.xerox.com/news/news-archive/2011/esp-programas-europeos-son-necesarios-para-proteger-salud-los-empleados-contra/essr.html>
- Cabezas, C. (2000). *La calidad de vida de los profesionales*. FMC.
- Castañeda, L. (2013). *Un Plan De Formacion En Liderazgo Para Jovenes / A Plan de Formación en Liderazgo ... México D.F.: Poder*.

- Castro, A., & Fernández, M. (2006). Teorías implícitas del Liderazgo, Estructura factorial y generalizada de una escala de atributos del líder en diferentes grupos. *Boletín de Psicología*(86), 85-107. Recuperado el 25 de octubre de 2017, de <https://www.uv.es/seoane/boletin/previos/N86-4.pdf>
- CEAACES. (2014). *Informe General la Evaluación, Acreditación y Categoriación de las Universidades y Escuelas Politécnicas*. PDF. Obtenido de <http://www.ceaaces.gob.ec/sitio/wp-content/uploads/2014/01/Informe-3.pdf>
- Chehaybar y Kuri, E. (2007). Reflexiones sobre el papel del docente en la calidad educativa. *Recuento*(50). doi:ISSN0188-168X
- Chemers, M. (2004). *Leadership effectiveness: Functional, constructivist and empirical perspectives*.
- Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento Organizacional*. McGraw-Hill.
- Constitucion del Ecuador. (2008). *Artículo 33*. Quito - Ecuador.
- D' Souza, A. (1988). *El liderazgo efectivo*. Cantabria, España: SAL TARRAE. Recuperado el 18 de Noviembre de 2017
- D'Alessio, F. (2010). *Liderazgo y atributos gerenciales: una visión global y estratégica*. Mexico: Prentice Hall.
- Durán, M. M. (Enero-Junio de 2010). Bienestar psicológico: el estrés y la calidad en el contexto laboral. *Revista Nacional de Administración*, 1(1), 71-84. Recuperado el 16 de noviembre de 2017, de [file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Dialnet-BienestarPsicologico-3698512%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Dialnet-BienestarPsicologico-3698512%20(1).pdf)

- El Telégrafo. (15 de Septiembre de 2015). *Diario el telégrafo*. Obtenido de <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/sociedad/1/304-docentes-se-convierten-en-titulares-en-la-universidad-de-guayaquil>
- El Telégrafo. (29 de mayo de 2017). /el-acceso-a-la-educacion-superior-aumento-en-toda-america-latina. *El Telégrafo*. Obtenido de <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/sociedad/4/el-acceso-a-la-educacion-superior-aumento-en-toda-america-latina>
- Emery, C., & Barker, K. (2007). The effect of transactional and transformational leadership styles on the organizational commitment and job satisfaction of customer contact personnel. *Journal of Organizational Culture, Communications & Conflict*.
- Escobar, F. E., & Velásquez, A. M. (junio de 2013). Percepciones del entorno laboral de los profesores universitarios en un contexto de reorganizacion flexible del trabajo. (U. e. Valle, Ed.) 29(49). Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/cuadm/v29n49/v29n49a07.pdf>
- Escobedo, J. M. (2014). Liderazgo Educativo, Un Reto Constante En Educación Superior. *International Journal of Good Conscience.*, 8. Obtenido de [http://www.spentamexico.org/v9-n3/A9.9\(3\)119-126.pdf](http://www.spentamexico.org/v9-n3/A9.9(3)119-126.pdf)
- Estatuto. (28 de agosto de 2008). *Art166*. Obtenido de http://www.cisc.ug.edu.ec/cisc/images/ESTATUTO_UG.pdf
- Estrada, S. (2007). *Scientia et Technica*. Pereira, Colombia.
- FCA, F. d. (6 de Diciembre de 2016). *Facultad de Ciencias Administrativas*. Obtenido de http://www.fca.ug.edu.ec/?page_id=16

- Fernández, A., Clotilde, E., & Casado, M. (2007). Calidad de vida profesional de los profesionales de enfermería en atención primaria de Soria. *Biblioteca Lascasas*.
- Fiedler. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: Mc Graw- Hill.
- Figueroa, M. (2012). *Principales modelos de liderazgo: su significación en el ámbito universitario*.
Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1727-81202012000300010
- Franco, C. (2011). *Revista científica tendencias 21*. Obtenido de http://www.tendencias21.net/Los-lideres-estan-comprometidos-con-los-programas-de-bienestar-laboral_a6171.html
- Garzón, E. F. (2015). La situación de los directivos de las instituciones educativas del Ecuador. 22.
Recuperado el 22 de noviembre de 2017, de
<http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/11036/1/La%20situacion%20de%20los%20directivos%20de%20las%20instituciones%20educativas%20en%20el%20Ecuador.pdf>
- Georgopoulos, Mahoney, & Jones. (1957). A path - goal approach to productivity. *Journal of applied psychology*, 345 - 353.
- Griffin, R., & Moorhead, G. (2010). *Comportamiento Organizacional. Gestión de personas y organizaciones*. CI Mexico.
- Grimaldo, M. (2010). Calidad de Vida Profesional en estudiantes de Ciencias de la Salud. *Revista Psicología*, 51-80.
- Guibert, J. (2011). *Getion Socialmente Responsable*. Bilbao España: Deusto Digital.

Hersey, P., & Blanchard, H. (1969). *Management of organziacional bahavior*. New Jersey: Prentice Hall.

Homs, R. (2013). *Comercialización para el Liderazgo Político y Social*. México D.F.: Grijalbo.

Hurtado, I., & Toro, J. (2007). *Paradigmas y Métodos de investigación en tiempos de cambios*. Caracas - Venezuela: CEC, S.A.

Juana, P. (2013). Efecto de burnout y la sobrecarga en la calidad de vida del trabajo. *Revista científica Scielo*.

Kouzes, M., & Posner, Z. (1993). *El Desafío del Liderazgo*. Buenos Aires, Argentina: Granica.

Lahera, F., Balda, R., & Guzmán, A. (3 de Jul.-Sep de 2015). Características generales y valor social del liderazgo pedagógico en las instituciones educativas. *Luz. Revista electrónica trimestral de la Universidad de Ciencias Pedagógicas “José de la Luz y Caballero”*.

Legislativo, D. (20 de 10 de 2008). *Juridico Artículo 35*. Obtenido de

http://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_const.pdf

Levy, D. (4 de julio de 1997). El liderazgo institucional y su papel en la reforma de educacion superior. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 205 - 221. Obtenido de

<http://www.redalyc.org/pdf/140/14000402.pdf>

Lewin, K. (1951). *Teoría de campo en las ciencias sociales*.

LOES. (12 de octubre de 2010). *Art 36*. Obtenido de [http://www.yachay.gob.ec/wp-](http://www.yachay.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/12/LEY-ORGANICA-DE-EDUCACION-SUPERIOR-ANEXO-a_1_2.pdf)

[content/uploads/downloads/2013/12/LEY-ORGANICA-DE-EDUCACION-SUPERIOR-ANEXO-a_1_2.pdf](http://www.yachay.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/12/LEY-ORGANICA-DE-EDUCACION-SUPERIOR-ANEXO-a_1_2.pdf)

- LOES. (6 de octubre de 2010). *Art 6*. Obtenido de http://www.yachay.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/12/LEY-ORGANICA-DE-EDUCACION-SUPERIOR-ANEXO-a_1_2.pdf
- López, E. (2013). *La importancia del Liderazgo en las organizaciones*. Universidad Autónoma de Barcelona. Obtenido de <https://ddd.uab.cat/record/110463>
- Lugano, M. L., & Castro, A. (2006). Estudio sobre el Liderazgo. Teorías de Evolución. *Ciencias Sociales de la Universidad de Palermo*.
- Martínez, M. (2010). *Liderazgo: La Gestion Empresarial*. Madrid: Diaz de Santos.
- Munduate, L., & Medina, F. (2004). *Behavioral sequences in the effectiveness of conflict Management*.
- Navarro, C. (enero - junio de 2016). *Educación de la Universidad de Costa Rica*, 40(1). doi:: <https://doi.org/10.15517/revedu.v40i1.16148>
- OIT. (2017). Recuperado el 20 de noviembre de 2017, de <http://www.ilo.org/global/topics/safety-and-health-at-work/lang--es/index.htm>
- Omar, A. (julio - diciembre de 2011). Liderazgo transformador y satisfacción laboral: el rol de la confianza en el supervisor. *Scielo*. Recuperado el 14 de noviembre de 2017, de [://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1729-48272011000200003&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1729-48272011000200003&lng=es&tlng=es)
- Pantoja, M., & Rodríguez, M. d. (julio - diciembre de 2012). Liderazgo Poder e Influencia en la Organización. Una relación desde fuentes e instrumentos de poder. *Revista Gestión y Región*(14), 131-147.

- Pérez, P., & Azzollini, S. (2013). Liderazgo, equipos y grupos de trabajo – su relación con la satisfacción laboral. *Revista de Psicología* 31.
- Ramirez, R. (2016). *UNIVERSIDAD URGENTE PARA UNA SOCIEDAD EMANCIPADA*. (SENECYT, Ed.) Quito. Obtenido de <http://catedras.ciespal.org/unesco/wp-content/uploads/sites/7/2016/04/UniversidadUrgenteRR.pdf>
- Reguant Alvarez, M., & Martínez Olmo, F. (2014). Obtenido de <file:///C:/Users/Usuario/Desktop/Indicadores-Repositorio.pdf>
- Rico, M., Alanis, D., & Lerma, V. (2015). Estilo de liderazgo y su percepción de la eficacia en educación superior. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 8(6), 39-52.
Recuperado el 21 de febrero de 2018, de https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2662635
- Ríos, & Torres. (Octubre de 2012). Efectos de liderazgo, poder e influencia sobre las relaciones intraespecíficas presentes en una organización privada. Bogotá.
- Robbins, S. (2009). *Comportamiento Organizacional. Teoría y Practica* . Pearson Educación.
- Robbins, S., & Judge, T. (2017). *Comportamiento Organizacional*. Addiso-Wesley.
- Romero, M., & Laborín, J. (2016). Calidad de vida en docentes de educación superior pública. *Revistas científicas Universidad Simon Bolívar*, 18(31), 205-224.
doi:<http://dx.doi.org/10.17081/eduhum.18.31.1375>
- Romero, O. (1993). *Revista Interamericana Psicología Ocupacional*, 12(2), 109 - 116.

- Rosell, L. (2007). Aportes de la Educación Superior para el Desarrollo Sostenible: La extensión universitaria y la pertinencia del conocimiento. Venezuela. Recuperado el 14 de 11 de 2017, de http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0001-63652007000300004&lng=es&tlng=es.
- Sábado, J. T. (2009). *Fundamentos de bioestadísticas y análisis de datos para enfermería*. Barcelona - España: Bellaterra.
- Sampieri, R. H., Fernandez, C., & Baptista, M. d. (2010). *Metodología de la investigación quinta edición*. Mexico: McGraw Hill.
- Sanz, J. (2013). *La distribución comercial: opciones estratégicas*. Madrid: Esic.
- Segarra, J. (2012). *Los métodos de Investigación (parte del libro metodología de investigación científica y tecnológica)*. Madrid - España: Díaz Santos.
- Senescyt. (21 de Mayo de 2015). *Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación*. Obtenido de <http://www.educacionsuperior.gob.ec/ecuador-invierte-el-212-del-producto-interno-bruto-pib-en-educacion-superior/>
- Sims, H., & Lorenzi, P. (1992). *The new leadership paradigm*. Los Angeles: Sage Publications.
- Tafur Avilés, G. (12 de JUNIO de 2016). Impacto de las Nuevas Políticas de Educación Superior en las Universidades y Escuelas Politécnicas del Ecuador. *Revista Empresarial, ICE - FEE - UCSG, 10(2)*, 28 - 34. Obtenido de <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Dialnet-ImpactoDeLasNuevasPoliticadeEducacionSuperiorEnLa-5603315.pdf>
- Telegrafo. (15 de abril de 2015). El aporte femenino a la Educación Superior se comparte en diálogo sobre liderazgo. *El telegrafo*.

Van-der, C., & Gómez, J. (2013). *Competencias y Habilidades profesionales para universitarios*.

Madrid: Diaz de Santos.

Vázquez , C., Martínez, D., Reyes, B., & Mendoza, M. (2017). Calidad de Vida Laboral en docentes de educación superior. *Jóvenes en la ciencia. Revista de divulgación científica*, 3.

Recuperado el 21 de febrero de 2018, de

<http://www.jovenesenlaciencia.ugto.mx/index.php/jovenesenlaciencia/article/view/1412/pdf>

1

Villalva, M., & Fierro, I. (2017). El liderazgo Democrático: Una Aproximación Conceptual.

INNOVA Research Journal, 2(4), 155 - 162. Recuperado el 15 de noviembre de 2017, de

<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5922017.pdf>

Apéndice A

Formato del cuestionario multifactorial de liderazgo

Estimado docente a través del presente cuestionario se intenta evaluar el estilo de liderazgo de su jefe, tal como es percibido por Ud., como parte de un proyecto de investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas. Le agradecemos que responda el cuestionario juzgando cuán frecuentemente cada afirmación se ajusta con el comportamiento de su jefe. La información recopilada será manejada de forma confidencial y sólo se va a utilizar para fines académicos. Gracias de antemano por su tiempo.

Carrera: _____

Afirmación	Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Siempre
	0	1	2	3	4
La persona que estoy evaluando					
1. Me ayuda siempre que me esfuerce					
2. Acostumbra a evaluar críticamente creencias y supuestos, para ver si son los apropiados.					
3. Trata de no interferir en los problemas hasta que se vuelven serios.					
4. Trata de poner atención sobre irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos.					
5. Le cuesta involucrarse cuando surge alguna situación relevante.					
6. Expresa sus valores y creencias más importantes.					
7. Suele estar ausente cuando surgen problemas importantes.					
8. Cuando resuelve problemas trata de verlos de formas distintas.					
9. Dirige la atención hacia el futuro de modo optimista.					
10. Me siento orgulloso/a de estar asociado con él/ella.					
11. Aclara y especifica la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos de desempeño.					
12. Se decide a actuar sólo cuando las cosas funcionan mal.					
13. Tiende a hablar con entusiasmo sobre las metas.					
14. Considera importante tener un objetivo claro en lo que se hace.					
15. Dedicar tiempo a enseñar y orientar					
16. Deja en claro lo que cada uno podría recibir,					

si lograra las metas.					
17. Mantiene la creencia que si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo.					
18. Por el bienestar el grupo es capaz de ir más allá de sus intereses.					
19. Me trata como individuo y no sólo como miembro de un grupo.					
20. Sostiene que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de actuar.					
21. Actúa de modo que se gana mi respeto.					
22. Toma en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas.					
23. Toma en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas.					
24. Realiza un seguimiento de todos los errores que se producen.					
25. Se muestra confiable y seguro.					
26. Construye una visión motivante del futuro.					
27. Dirige mi atención hacia fracasos o errores, para alcanzar los estándares.					
28. Le cuesta tomar decisiones.					
29. Considera que tengo necesidades, habilidades y aspiraciones que son únicas.					
30. Me ayuda a mirar los problemas desde distintos puntos de vista.					
31. Me ayuda a desarrollar mis fortalezas.					
32. Sugiere nuevas formas de hacer el trabajo.					
33. Tiende a demorar la respuesta de asuntos urgentes.					
34. Enfatiza la importancia de tener una misión compartida.					
35. Expresa satisfacción cuando cumplo con lo esperado.					
36. Expresa confianza en que se alcanzarán las metas.					
37. Es efectivo/a en relacionar mi trabajo con mis necesidades.					
38. Utiliza métodos de liderazgo que me resultan satisfactorios.					
39. Me motiva a hacer más de lo que esperaba hacer.					
40. Es efectivo/a al representarme frente a los superiores.					
41. Puede trabajar conmigo en forma satisfactoria.					

42. Aumenta mi motivación hacia el éxito.					
43. Es efectivo/a en encontrar las necesidades de la organización.					
44. Me motiva a trabajar más duro.					
45. El grupo que lidera es efectivo.					

Apéndice B

Formato del cuestionario de conducta de influencia

Estimado docente el propósito de este cuestionario es aprender más sobre las diferentes maneras en que las personas intentan influir entre sí en las organizaciones de trabajo. Por favor describa cuánto su jefe usa cada tipo de comportamiento en un esfuerzo por influenciarlo. Si un elemento no se aplica a su situación, utilice la respuesta # 1. Para cada elemento de comportamiento, seleccione una de las siguientes opciones de respuesta:

1. No recuerdo que él / ella haya usado esta táctica conmigo
2. Él / ella muy raramente usa esta táctica conmigo
3. Él / ella ocasionalmente usa esta táctica conmigo
4. Él / ella usa esta táctica moderadamente a menudo conmigo
5. Él / ella usa esta táctica muy a menudo conmigo

La información será manejada de forma confidencial y sólo se va a utilizar para fines académicos. Gracias de antemano por su tiempo.

Carrera: _____

Enunciado	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	A menudo	Siempre
	1	2	3	4	5
1. Manifiesta que su solicitud es consistente con las normas y políticas de la organización.					
2. Usa argumentos lógicos basados en hechos para persuadirlo a usted a que ejecute o apoye su plan de acción.					
3. Recurre a la relación de amistad con usted cuando le solicita algo.					
4. Le exige que lleve a cabo rápidamente la petición que le ha hecho.					
5. Le dice a usted que sabrá valorar su esfuerzo por ayudarlo a hacer lo que él/ella le solicitó.					
6. Lo elogia a usted por logros alcanzados en el pasado antes de solicitarle otra tarea					
7. Le pide que participe en la planificación de una tarea o actividad que requerirá de su apoyo o asistencia.					
8. Le explica de manera entusiasta porque la tarea o proyecto es importante y merece que usted le dedique su mejor esfuerzo.					
9. Pide a otros que le comuniquen a usted la evidencia que apoya su plan o propósito.					
10. Dice que el cumplimiento es necesario para implementar una política o plan de alta gerencia.					
11. Explica las razones de su petición en					

forma clara y convincente.					
12. Le pide a usted como favor personal ayuda para lograr la tarea.					
13. Le recuerda insistentemente que aún no ha cumplido su petición.					
14. Ofrece compartir con usted los beneficios de la actividad o proyecto para el cual necesita de su ayuda.					
15. Le pide disculpas de antemano por solicitarle hacer algo que le será inconveniente a usted.					
16. Dice que su propuesta o plan es tentativo y que sabrá agradecerle sus sugerencias acerca de cómo mejorarlo.					
17. Genera entusiasmo por una actividad apelando a la satisfacción que produce el desarrollo de una tarea retardada de manera exitosa, superando a los competidores y alcanzando metas nunca antes logradas.					
18. Va acompañado de alguien que lo apoye al reunirse con usted para hacerle una petición o propuesta.					
19. Verifica la legitimidad de una petición refiriéndose a un documento tal como una orden de trabajo, un manual de políticas o una comunicación de un alto gerente.					
20. Proporciona evidencia para demostrar que su propósito o plan puede ser exitoso.					
21. Le expresa a usted lo importante que sería para él/ ella que accediera a su petición.					
22. Solicita a usted de manera persistente que acepte su petición.					
23. Le pregunta si hay algo que puede hacer por usted en agradecimiento por llevar a cabo su petición.					
24. Le expresa aprecio, por la ayuda que ha recibido de usted en el pasado, antes de hacerle una nueva petición.					
25. Describe un objetivo o estrategia en términos generales y lo invita a usted a sugerir formas en que podría ayudar a implementar.					
26. Le describe a usted una visión clara y atractiva de lo que puede lograrse con su cooperación y apoyo.					
27. Busca a otras personas de la organización para que hablen en favor de su propósito antes de pedirle a usted que lo apoye.					
28. Manifiesta que su petición o propuesta es consistente con la tradición y					

antecedentes de la organización.					
29. Explica como su propuesta o plan puede facilitar el logro de objetivos operacionales que son importantes para usted (ej: mayor calidad, incremento de la productividad, reducción de costos, mejor coordinación)					
30. Le informa a usted que él/ella está en una situación difícil y que realmente apreciaría su ayuda.					
31. Verifica repetidamente que usted haya llevado a cabo su petición.					
32. Le ofrece a usted ayudarlo en el futuro en correspondencia por su ayuda actual.					
33. Conversa con usted para ponerlo en buena disposición antes de hacerle su solicitud.					
34. Lo anima a expresar cualquier opinión o duda acerca del plan o curso de acción que le ha propuesto.					
35. Apela a sus valores, ideales y aspiraciones al proponerle una nueva actividad o proyecto.					
36. Busca a alguien a quien Ud. Respete para que lo ayude a influir en Ud. En la aceptación de una tarea o apoyo.					
37. Le dice que lo que le solicita está aprobado por alguien con autoridad formal quien verificará su legitimidad.					
38. Explica por qué su propuesta es mejor que las alternativas.					
39. Le dice que cuenta con su apoyo y asistencia en calidad de amigo (a)					
40. Le pide que le suministre una fecha específica en que terminará la tarea que él/ella está esperando ver concluida.					
41. Le ofrece realizar algo de su trabajo si Ud. Hace un trabajo por él/ella.					
42. Le manifiesta que él/ella ha disfrutado trabajar con Ud. en actividades realizadas anteriormente al solicitarle que trabaje en una nueva tarea.					
43. Le informa sobre lo que trata de alcanzar y le solicita alguna forma de contribuir con ello.					
44. Revisa algunos problemas potenciales que pueden ser anticipados por su propuesta y le muestra a Ud. Como esos problemas pueden ser resueltos.					
45. Menciona nombres de gente que apoyan su plan o propuesta.					
46. Le hace saber que Ud. Recibirá el reconocimiento apropiado si ayuda a realizar el proyecto o actividad de manera exitosa.					

47. Le manifiesta que desea que realice una tarea por cuanto Ud. Es la persona más calificada para hacerlo.					
48. Modifica una propuesta o plan considerando los criterios y sugerencias dados por Ud.					
49. Afirma que está seguro (a) que Ud. será capaz de hacer un excelente trabajo al tratar de llevar a cabo una petición difícil.					
50. Obtiene ayuda informal de alguien, de un nivel más alto en la organización, al tratar de influir en Ud. Para que haga algo.					

Apéndice C

Formato del cuestionario de calidad de vida profesional

Estimado docente a través del presente cuestionario se pretende evaluar su percepción sobre la calidad de vida que se mantiene dentro de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad de Guayaquil. Es importante que las preguntas que se detallan a continuación sean contestadas en su totalidad y de manera honesta.

La información será manejada de forma confidencial y sólo se va a utilizar para fines académicos. Gracias de antemano por su tiempo.

Carrera: _____

Pregunta	Nada	Poco	Medio	Bastante	Mucho
	1	2	3	4	5
1. Según su percepción, indique la cantidad de trabajo que tiene dentro de su área de trabajo					
2. ¿Se siente satisfecho con el tipo de trabajo que realiza?					
3. ¿Se siente satisfecho con el sueldo que percibe?					
4. ¿Considera usted que dentro de su área de trabajo existe la posibilidad de ser promovido?					
5. ¿Considera que su esfuerzo es reconocido dentro de su trabajo?					
6. ¿Considera que recibe presión para mantener la cantidad de su trabajo?					
7. ¿Considera que recibe presión para mantener la calidad de su trabajo?					
8. ¿Siente usted prisas y agobios debido a la falta de tiempo para realizar su trabajo?					
9. ¿Se siente motivado dentro de su área de trabajo?					
10. ¿Recibe el apoyo constante por parte de sus jefes?					
11. ¿Recibe el apoyo constante por parte de sus compañeros de labores?					
12. ¿Recibe el apoyo por parte de sus familiares por la actividad que realiza dentro de la Institución?					
13. ¿Dentro de su área de trabajo siente las ganas de ser creativo?					
14. ¿Dentro de su área de trabajo existe la posibilidad de ser creativo?					
15. Al terminar su jornada de labores, se desconecta completamente de su trabajo.					
16. ¿Recibe información de los resultados obtenidos por el desarrollo de su trabajo?					
17. ¿Mantiene usted conflictos con otras personas de su trabajo?					
18. ¿Considera que debido a su trabajo posee poco tiempo para el desarrollo de su vida personal?					
19. ¿Siente alguna incomodidad física dentro de su trabajo?					
20. ¿En su área de labores tiene la posibilidad de expresar lo que piensa y necesita?					
21. Indique su carga de responsabilidades dentro de su trabajo					
22. ¿La universidad trata de mejorar la calidad de vida de su puesto?					

23. ¿Considera que tiene autonomía o libertad de decision dentro de su trabajo?					
24. ¿Tiene interrupciones molestas cuando realiza su trabajo?					
25. ¿Siente estrés dentro de su trabajo?					
26. ¿Recibe la capacitación necesaria para ejecutar su trabajo?					
27. ¿Se siente capacitado actualmente para realizar su trabajo?					
28. ¿Aplica variedad de métodos para realizar su trabajo?					
29. ¿Considera que su trabajo es importante para la vida de otras personas?					
30. ¿Es posible que sus respuestas y opiniones sean escuchadas y aplicadas para resolver algún problema?					
31. ¿Tiene claro las actividades que tiene que realizar dentro de su área de trabajo?					
32. ¿Se siente orgulloso de su trabajo?					
33. ¿El trabajo que realiza tiene consecuencias negativas para su salud?					
34. En mi trabajo se preocupan por la calidad de vida del personal					
35. Si tiene muchas responsabilidades a cargo ¿recibe apoyo por parte de sus compañeros?					

Apéndice D

Encuestas de validación de la propuesta



UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



ENCUESTA DE VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

Estimada,

Usted ha sido escogida como experto para validar el programa de intervención que promueve un liderazgo efectivo en los directivos de la Facultad de Ciencias Administrativas en la Universidad de Guayaquil. La información recopilada será manejada de forma confidencial y sólo se va a utilizar para fines académicos. Gracias de antemano por su tiempo.

Aspectos a evaluarse:	Total desacuerdo				Total acuerdo
	1	2	3	4	5
Factibilidad Técnica					
La descripción de la propuesta es de fácil comprensión					X
Las fases de la propuesta contribuyen a lograr el propósito trazado.					X
Los objetivos de cada fase son claros precisos y alcanzables.					X
La propuesta presenta un enfoque integral					X
Las estrategias propuestas no presentan un grado de complejidad que cause resistencia en su ejecución					X
La propuesta contribuye a mejorar los estilos de liderazgo					X
Factibilidad Legal					
La ejecución de esta propuesta no interfiere con las políticas de la institución					X
Factibilidad económica					
El valor de la inversión de la propuesta es aceptable					X
La relación costo beneficio es favorable					X
La implementación brinda beneficios a la institución					X
La propuesta es atractiva para el desarrollo organizacional					X

OBSERVACIONES

Nombre y Apellido: *Joselyn Virginia Espinoza*

Firma: *Joselyn Virginia*

Fecha: *22-12-2017*



UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



ENCUESTA DE VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

Estimada,

Usted ha sido escogida como experto para validar el programa de intervención que promueve un liderazgo efectivo en los directivos de la Facultad de Ciencias Administrativas en la Universidad de Guayaquil. La información recopilada será manejada de forma confidencial y sólo se va a utilizar para fines académicos. Gracias de antemano por su tiempo.

Aspectos a evaluarse:	Total desacuerdo				Total acuerdo
	1	2	3	4	5
Factibilidad Técnica					
La descripción de la propuesta es de fácil comprensión					X
Las fases de la propuesta contribuyen a lograr el propósito trazado.					X
Los objetivos de cada fase son claros precisos y alcanzables.					X
La propuesta presenta un enfoque integral					X
Las estrategias propuestas no presentan un grado de complejidad que cause resistencia en su ejecución					X
La propuesta contribuye a mejorar los estilos de liderazgo					X
Factibilidad Legal					
La ejecución de esta propuesta no interfiere con las políticas de la institución					X
Factibilidad económica					
El valor de la inversión de la propuesta es aceptable					X
La relación costo beneficio es favorable					X
La implementación brinda beneficios a la institución					X
La propuesta es atractiva para el desarrollo organizacional					X

OBSERVACIONES

Nombre y Apellido: *Adriana Rafaela Bermeo Cedeño*

Firma: *[Firma manuscrita]*

Fecha: *22-12-2017*