

# Influencia de los valores sobre los estilos de liderazgo en la Universidad Católica Santiago de Guayaquil: Estilo transaccional y transformacional

## Influence of values on leadership styles at the Santiago de Guayaquil Catholic University: Transactional and transformational style

César FREIRE Quintero [1](#); Karina GOVEA Andrade [2](#); Gabriela HURTADO Cevallos [3](#)

Recibido: 07/01/2018 • Aprobado: 11/02/2018

### Contenido

- [1. Introducción](#)
- [2. Método](#)
- [3. Resultados](#)
- [4. Conclusión](#)
- [Referencias](#)

#### RESUMEN:

Se planteó como objetivo general comprobar la influencia de valores que caracterizan a un líder sobre su estilo de liderazgo. Se usó el método de regresión múltiple para el desarrollo del análisis. Se determinó que los valores de autotranscendencia y apertura al cambio influyen al liderazgo transformacional, mientras que los valores de autopromoción y conservación predicen el estilo de liderazgo transaccional.

**Palabras-Clave:** Liderazgo Transaccional, Liderazgo Transformacional, Valores.

#### ABSTRACT:

The general objective was to verify the influence of values that characterize a leader on his leadership style. The multiple regression method was used for the development of the analysis. It was determined that values of self-transcendence and openness to change influence transformational leadership, while self-promotion and conservation values predict the transactional leadership style.

**Keywords:** Transactional Leadership, Transformational Leadership, Values

## 1. Introducción

En el contexto organizacional una de las conductas más esperadas en los directivos es el liderazgo, que no es una dimensión simple del comportamiento humano (Durán & Castañeda, 2014). Esta es una variable importante dentro de una organización puesto que el liderazgo va de la mano con la administración: dependiendo su grado y alcance que tenga con las personas que lidera, se medirá su nivel de administración. Dentro del ámbito académico, en las universidades se observan a diversos catedráticos en cargos como directores de carrera, quienes poseen el liderazgo como una característica que los diferencia de los demás, y el cual los lleva a su desarrollo profesional. La duración y constancia dentro del puesto depende de la toma de decisiones, la misma que se muestra como efecto del liderazgo que tiene el individuo. Existen distintos métodos para medir el liderazgo, aunque éste no es solo importante sino los valores de las personas que influyen en la toma de decisiones y en el manejo de grupo de personas.

La idea de liderazgo es utilizada generalmente para referirse al ámbito organizacional, en donde se establecen los cambios en el estilo de dirección que requieren de sus dirigentes para consolidarlos, lo que conlleva a que se adecúen de acuerdo a las fuerzas intervinientes en su entorno, sus tareas y variaciones (Hernández, García & Navarrete, 2015). Existen numerosas investigaciones que han relacionado este tipo de liderazgo con impactos directos en la organización. Estos autores han probado la hipótesis de que el tipo de Liderazgo Transformacional es de mayor efectividad que otros estilos. Con base a esto se ha podido entender, seleccionar, desarrollar y lograr algunos atributos específicos de este tipo de liderazgo, relacionándolos a efectos positivos para la organización (García, Escobar & Mendoza, 2012).

La organización educativa, concebida como la agrupación de personas con un fin común, funciona bajo criterios normativos de comportamiento, conducción de grupos, misión y visión, que apuntan hacia el ejercicio de un liderazgo eficaz y efectivo que impacte el proceso de aprendizaje de los alumnos, bajo la doble vertiente: valor del aprendizaje como resultado final y la actuación del docente en su práctica docente. (González & González Cubillán, 2014). El presente estudio está enfocado en el análisis y evaluación de los directores de carreras universitarias con respecto a los valores que influyen en el modelo de liderazgo que empleen y en la toma de decisiones respectivamente.

Hablar del liderazgo es también hablar de valores, ya que éstos crean un sistema de comportamiento que es generalmente aceptado por la sociedad. Esto además influye decisivamente sobre el rendimiento de los subordinados, el compromiso que mantengan con la compañía y la satisfacción conforme a sus labores (Nader & Castro, 2009). Como lo mencionaron los autores anteriormente, existe una relación muy estrecha en cuanto a valores y liderazgo se refiere; es por esto que en el presente documento se quiere identificar cuáles son aquellos valores que influyen en el liderazgo tanto transaccional como transformacional, de quienes obtienen el papel de líderes en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, y cómo estos valores los han llevado a mejorar su comportamiento frente a las diferentes situaciones que se presentan en sus labores diarias. El objetivo general al desarrollar este estudio es identificar los valores que rigen el liderazgo transaccional y transformacional de quienes dirigen las diferentes carreras enfocándose en el ámbito universitario, tomando en cuenta como objetivos específicos, clasificar los valores encontrados como método de análisis y llegar a concluir de acuerdo a los resultados la influencia de ellos sobre los distintos estilos que poseen los líderes en estudio.

Desde la perspectiva académica, este artículo busca entender cuál es el estilo de liderazgo que llevan a cabo los directores de carreras de la Universidad en estudio, en función de líderes y en consecuencia de sus valores, para hallar de esta manera la relación que existe con elementos relevantes del talento humano. En lo que respecta al aporte profesional se pretende proporcionar información sobre los diferentes liderazgos de directores de carreras universitarias en el mundo en el que se desenvuelven. Finalmente, el aporte social que brinda el presente estudio es deducir por qué los valores son tan importantes e intervienen en la manera de liderar además del impacto tanto positivo como negativo que generan en las personas.

El liderazgo es un tema muy amplio con respecto a las organizaciones, por lo que Contreras y Castro (2013) lo analizaron como sucesos que se causan dentro de las compañías a través de las interrelaciones que se dan entre las personas que laboran en ellas. Por otro lado, López (2013) mencionó que la consecuencia es que el liderazgo puede encontrarse tanto en cargos formales dentro de una organización como en relaciones informales que dependen de formas de experiencias particulares. Morell, Bauzá y Marañón (2012) indicaron que el concepto de liderazgo se ha investigado desde diversas perspectivas: unas se concentraron en las características personales de los líderes, otros en la relación líder-seguidor, otras en la situación.

“Al hablar de liderazgo estamos hablando de relaciones interpersonales entre niveles de poder distinto” (Ares, 1988, p. 4) también “involucra influir de alguna manera sobre los empleados, miembros o seguidores para llevar a cabo las metas de la organización o del grupo. En otras palabras, liderazgo es la acción de lograr que las personas se identifiquen con una misión o visión para que trabajen en su realización” (National Minority Aids Council, 2014, p. 17). Es importante además saber que dado que en las organizaciones solicitan personas con cualidades tanto innatas o aprendidas, éstas deben ser capaces de dirigir y liderar a un grupo para alcanzar las metas fijadas en común (Clerc, Saldivia & Serrano, 2006). El liderazgo es el arte de la conducción de seres humanos pero su conducción no depende de un lugar ni tampoco de una situación anticipada sino de un tiempo pues se trata del futuro. Entonces, liderazgo es el arte de conducir hombres y mujeres hacia el futuro y aquellos que son denominados líderes son personas competentes

en el arte de conducir hacia el futuro (Rojas & Gaspar, 2006).

En consecuencia las capacidades y habilidades de un líder se aprenden, pero se necesita que la persona esté comprometida: que cambie sus hábitos y que agregue nuevas conductas a su forma de vida, por lo que se puede decir que un líder también se puede formar (Vegas, Asecal & Consultores, 2008). Existen estilos de liderazgo tales como autoritario, democrático y *laissez-faire*. Al autoritario se lo describe como al líder que determina todas las normas y reglas a seguir, el democrático es quien coloca las normas a discusión y las determinan en el grupo, en este caso el líder tan solo orienta y apoya y *laissez-faire* o liberal es aquel en donde los integrantes del grupo toman libres decisiones sin requerir la presencia o intervención de un líder (López, 2013). Sin embargo mediante otra fuente indica que son cinco los estilos básicos de liderazgo, los cuales son: (a) Autoritario: Manda, (b) Político: Vende, (c) Evaluador: Prueba, (d) Participativo: Consulta, y (e) Libre iniciativa: Une. Donde los dos primeros son centrados en el líder y los tres siguientes están centrados en el grupo (National Minority Aids Council, 2014).

Según las teorías de liderazgo se encuentra el liderazgo formal e informal. El liderazgo formal es aquel que desarrollan personas nombradas o elegidas que ocupan puestos de autoridad foral dentro de las compañías. El liderazgo informal es cuando lo ejercen personas que son influyentes gracias a las habilidades y características que satisfacen las necesidades de recursos de los demás (Noriega, 2008). Es necesario que un líder posea las siguientes cualidades básicas como ser visionario a largo plazo, prevenir los problemas y descubrir oportunidades con anterioridad, tampoco se contenta con lo que tiene, no se conforma con lo que hay. Un buen líder es una persona de acción pues se exige alcanzar sus objetivos y no tan solo plantearlos. Además posee coraje, es entusiasta y logra contagiar ese entusiasmo a los que trabaja con él, es un gran comunicador, convincente, buen negociador, es exigente tanto con sus colaboradores como consigo mismo, para esto también es importante tener capacidad de mando, ser honesto, cumplido carismático y un sinnúmero de cualidades que llevará adelante el trabajo que desempeñan (Liderazgo y Mercado.com, 2013).

Desde el punto de vista educativo, los directores forman un papel muy importante como líderes, lo cual se sustenta por la cultura administrativa en la que ejecutan sus actividades pedagógicas, ya que esta necesita de alguien que coordine y oriente el cumplimiento de las tareas. También por las tensiones producidas entre los objetivos de la institución e intereses corporativos o personales de los que conforman el grupo o quipo, por lo que se precisa de alguien que module y halle un equilibrio. Finalmente por la consecución de resultados de calidad en base al aprendizaje de los alumnos y las relaciones interpersonales que mantenga en la institución educativa. Todo lo mencionado anteriormente es responsabilidad de los directores que hacen la función de líderes (Chamorro, 2005). Los tipos de liderazgos mencionados anteriormente dan soporte al tema principal que se está tratando; sin embargo al desarrollar dicho estudio, se basará en dos modelos como son el de liderazgo transformacional y transaccional el cual tuvo como precursor a Bernard Bass quien desarrollo un libro donde explico dichos tipos de liderazgos, los cuales se detallarán a continuación.

Los líderes transaccionales trabajan con la cultura de su organización, siguiendo reglas, sus acciones y decisiones están enmarcadas con base a las normas operativas y procedimientos existentes. (Martínez, Díaz, y Araya, 2016). En relación con la recompensa contingente a los resultados, el líder provee recompensas a sus seguidores si éstos logran los resultados deseados o realizan el esfuerzo necesario para alcanzar dichas metas (Pedraja, Rodríguez Ponce & Rodríguez Ponce, 2006).

El liderazgo transaccional es conocido como liderazgo de intercambio de costo beneficio, por lo que este tipo de liderazgo se diferencia en su forma de manifestarse cuando una persona asume la iniciativa en hacer contacto con otros, buscando un intercambio de cosas valiosas (Choque, 2015). Este tipo de liderazgo tiene dos dimensiones principales como son: (a) Recompensa Contingencia y (b) Dirección por acción activa (Saravia, 2014). El liderazgo transaccional se define como una relación entre el líder y sus seguidores que se fundamenta en el intercambio de recompensas asociadas a unas acciones y opera con base en autoridad burocrática y legitimidad dentro de la organización. Los líderes transaccionales enfatizan las tareas en los estándares de trabajo, así como en el logro de metas (Duran & Castañeda, 2012). El liderazgo transaccional es entendido como un intercambio entre el líder y sus seguidores, estableciendo parámetros que regulan las expectativas de cada una de las partes y se recibe un valor por el trabajo realizado (García, 2011).

El líder ofrece incentivos a cambio de lealtad y esfuerzo en el trabajo animando e implicando a sus seguidores en conseguir el desempeño requerido y clarifica las tareas necesarias para alcanzar los resultados, detecta irregularidades y fallos además actúa de forma preventiva (Silva & Del Cerro, 2012, p. 75).

El liderazgo transformacional según Contreras y Barbosa (2013) tiene como características fundamentales el promover el desarrollo de competencias en la organización, en donde cada uno contribuya al cambio organizacional. Por otro lado Cruz, Salanova, y Martínez (2013) lo consideraron como un recurso social fundamental con que cuenta la organización para incrementar el *engagement* en los equipos de trabajo (y con ello su salud psicosocial), así como para incrementar los resultados organizacionales saludables a través del desempeño grupal. Mendoza, Uribe, y García quienes citan Yukl (2014) mencionó que los líderes transformacionales motivan a sus seguidores para un rendimiento más allá de las expectativas al transformar las actitudes, creencias y valores de los seguidores contrario al hecho de simplemente cumplir con su trabajo. La importancia y utilidad que ha tenido para las organizaciones modernas el liderazgo transformacional, es visto como producto de la evolución de las tendencias clásicas de liderazgo; partiendo de una breve descripción de los estilos de liderazgo más relevantes y que en mayor medida han aportado al liderazgo transformacional, como base para el análisis del surgimiento y evolución de esta propuesta (García, Pantoja, & Duque, 2011).

Velázquez (2013) investigó las características importantes de un líder transformacional y establece las siguientes: (a) Administración de la impresión que causa para mostrar su competencia, (b) Articulación de objetivos ideológicos, (c) Definición de los roles de los subordinados en términos de valores ideológicos, (d) Promoción de sí mismo como modelo. Según Bass como se citó en Espinoza, Contreras, y Barbosa (2014) indicando que el liderazgo transformacional ofrece beneficios específicos por la realización de las tareas acordadas; este tipo de liderazgo involucra la negociación entre líderes y subordinados. Este modelo está basado más a lo tradicional, se fundamenta en el intercambio o transacción, el líder utiliza el poder, recompensando o sancionando a los trabajadores en función de su rendimiento, por lo que se ha convertido en uno de los principales paradigmas abordados (Almiron, Trejo & García, 2015).

"Trascender, sobresalir. Describe ideas en que el hombre es explicado en proporción con un principio de orden trascendental y privilegiado" (Polo, et al., 2010). Sin embargo, según Zubieta, Delfino y Fernández (2007) mencionaron conceptos más específicos acerca de los valores que influyen en este estudio. La Autotrascendencia se manifiesta en el valor de Universalismo en tanto comprensión, tolerancia y protección del ámbito social y el medio ambiente, y Benevolencia en el que es relevante la preservación e intensificación del bienestar de las personas con las que uno está en contacto personal frecuente. La Autopromoción describe a los valores tales como Logro que destaca el éxito personal, Hedonismo que busca disfrutar de la vida y el Poder que da prioridad al estatus social que se tiene por sobre los individuos y los recursos.

Conservación hace referencia a valores como la Tradición en el que influye el respeto, responsabilidad y aceptación de las costumbres y opiniones que aporta la cultura tradicional o la religión. La Apertura al Cambio incluye a la auto-dirección -que apunta a la importancia del pensamiento autónomo y elección de la acción, creatividad, exploración y la estimulación que prevalece al entusiasmo por la novedad y los desafíos a los que se pueda enfrentar. Dada la información sobre los tipos de liderazgo y los valores que se van a estudiar, se establecieron las siguientes hipótesis:

**H1:** Los valores de autotrascendencia y apertura al cambio influyen dentro del estilo de liderazgo transformacional.

**H2:** Los valores de autopromoción y conservación influyen dentro del estilo de liderazgo transaccional.

**H3:** Los valores de autotrascendencia y apertura al cambio no influyen dentro del estilo de liderazgo transformacional.

**H4:** Los valores de autopromoción y conservación no influyen dentro del estilo de liderazgo transaccional.

## 2. Método

La metodología utilizada para el presente artículo es deductivo, ya que serán analizadas y concluidas las cuatro hipótesis que se han planteado. Además se determinará la correlación entre estas dos variables, siendo un estudio no experimental ya que se realizará directamente en el campo programado.

### 2.1. Participantes

Formaron parte de esta investigación 31 personas (19 mujeres y 12 hombres) de las diferentes carreras que conforman la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la encuesta estuvo dirigida a directores de carrera y al personal administrativo comprendido por secretarías, profesores y coordinadores que miden al director de carrera desde otra perspectiva. Con respecto al nivel de educativo, para llegar a ser directores de carrera deben ser profesionales de cuarto nivel con masterado o doctorado. Además en cuanto al tiempo que llevan en su cargo es muy variable; pero un promedio general es alrededor de 6 años.

### 2.2. Instrumentos

El elemento principal para el desarrollo de esta investigación fue el Cuestionario de Estilos de Liderazgo - CELID Nader y Castro (2009), el cual consiste

en 34 ítems de los cuales se determina el liderazgo transformacional o transaccional que son los que están en estudio. Según Nader y Castro (2009) las dimensiones de las que está compuesta esta encuesta son las que se detallan a continuación:

Liderazgo transformacional posee cuatro subdimensiones: a) carisma o influencia idealizada, es decir el líder es un ejemplo para sus seguidores; b) inspiración, se da cuando el líder provee a sus seguidores los objetivos, metas y propósitos c) estimulación intelectual, es la manera en la cual el líder incita a sus seguidores a resolver los obstáculos de forma innovadora; d) consideración individualizada, es el soporte que brinda a su seguidor dando importancia a sus necesidades de desarrollo personal.

Liderazgo transaccional posee dos subdimensiones: a) recompensa contingente, es la transacción entre las necesidades individuales y las grupales para recompensar o sancionar de acuerdo al cumplimiento de objetivos; b) manejo por excepción, el líder interviene en caso de presentarse inconvenientes en el desempeño de los seguidores. *Laissez Faire* es una característica perteneciente del liderazgo transaccional en la cual el líder no tiene responsabilidad evita tomar decisiones y no usa su autoridad.

### 2.3. Perfil de valores personales

En lo que respecta al tema de valores, el modelo que se usó para el análisis de este punto, contiene diez valores, que según Nader y Castro (2009) los mencionaron de la siguiente manera: a) poder, el cual consiste en tener autoridad y dominio ; b) logro, alcanzar metas personales; c) hedonismo, disfrutar de los placeres de la vida ; d) estimulación, dan importancia a los desafíos y cosas nuevas; e) autodirección, es la independencia, libertad de decidir y hacer; f) universalismo, se enfoca en el ámbito social y medio ambiente; g) benevolencia, es la buena voluntad de una persona por otra; h) tradición, mantener las costumbres, la cultura tradicional y la religión; i) conformidad, respeto de las normas sociales; j) seguridad, confianza de la armonía y estabilidad de todos. Sin embargo, estos valores se agrupan en dimensiones que contrastan, teniendo la autotrascendencia que mide los intereses individuales en función de los colectivos y agrupa los valores de Universalismo, Benevolencia y Conformidad, con la autopromoción que corresponde únicamente a los intereses personales y agrupa los valores de Logro, Hedonismo y Poder, y la conservación que apoya a la Seguridad, el orden y la Tradición, con la apertura al cambio que son aquellos quienes prefieren la independencia de acciones y pensamientos e incluye los valores de Autodirección y Estimulación.

### 2.4. Procedimiento

El instrumento que se utilizó es regresión múltiple para la comparación de los tipos de liderazgo y los valores. La tarea de recolección es desarrollo mediante internet y entrevistas personales a los directores, coordinadores y personal administrativo de las carrera pregrado de la Universidad Católica Santiago de Guayaquil. Los datos fueron cargados en plantilla Excel y el análisis de datos se efectuó con el programa Statgraphic.

## 3. Resultados

De acuerdo al modelo planteado, el estilo de liderazgo transformacional es influido por los valores de autotrascendencia y apertura al cambio, mientras que el estilo de liderazgo transaccional es influido por los valores de autopromoción y conservación. Para evaluar este modelo se usó un análisis de regresión múltiple donde se comparó cada estilo de liderazgo con las cuatro clasificaciones y se evaluó su significación y correlación que existía entre las variables. El modelo que se usó para el análisis es la siguiente:

"Cada coeficiente birepresenta una estimación del cambio en "y" que corresponde a un cambio unitario en x cuando todas las demás variables independientes se mantienen constantes"(Universidad Centroamericana Jose Simeón Cañas, 2012, p. 11). Se desarrolló dos regresiones distintas, cada regresión fue con los dos tipos de liderazgo comparada con las cuatro clasificadores de valores. Los resultados fueron los siguientes:

**Tabla 1**  
Regresión Lineal Múltiple - Transformacional

Parámetro	Estimación	Error Estándar	Estadístico T	Valor-P
CONSTANTE (Transformacional)	3,233420	2,410560	1,3414	0,191
Autotrascendencia	1,111470	0,055493	20,0291	0,000
Apertura al cambio	0,911670	0,052544	17,3507	0,000
Conservación	-0,008141	0,044078	-0,1847	0,855
Autopromoción	0,001823	0,053233	0,0342	0,973

Fuente: Autores

En la tabla 1, el valor-P en la tabla anova mostrada es menor que 0,05, por lo que existe una relación estadísticamente significativa entre todas las variables a un nivel de confianza del 0.95. El R-Cuadrada que se calculó indica que el modelo posee un ajustado de 98,7435% con relación a la variabilidad, en el modelo de liderazgo Transformacional. El cálculo de R-Cuadrada ajustada, que es el más apropiada para este tipo de modelos con diferente variables independientes, es de 98,5502%. La desviación estándar de los residuos es 0,973072, este valor es calculado con el error estándar del modelo.

Para simplificar el modelo, se puede observar que el Valor-P más alto de las variables independientes es 0,9729, que corresponde a Autopromoción, además la variable conservación también posee un valor alto con 0,8555. Consecuentemente, se elimina Autopromoción y conservación del modelo. Con relación a la hipótesis planteada donde indica que, dentro del estilo de liderazgo transformacional influyen los valores de autotrascendencia y apertura al cambio, es aceptada por su alto nivel de correlación entre las variables. Consecuente a esto, se rechazan las demás hipótesis en la primera regresión.

**Tabla 2**  
Regresión Lineal Múltiple - Transaccional

Parámetro	Estimación	Error Estándar	Estadístico T	Valor-P
CONSTANTE (Transaccional)	1,906370	2,877760	0,6625	0,514
Autotrascendencia	0,017214	0,066248	0,2598	0,797
Apertura al cambio	-0,072178	0,062727	-1,1507	0,260
Conservación	1,003180	0,052621	19,0643	0,000
Autopromoción	1,113930	0,063551	17,5281	0,000

Fuente: Autores

En la tabla 2, el R-Cuadrada indica que el modelo se ajusta en 98,7196% con relación a la variabilidad del modelo de modelo de liderazgo Transaccional. El cálculo de R-Cuadrada ajustada, que es el más apropiada para este tipo de modelos con diferente variables independientes, es de 98,5226%. La desviación estándar de los residuos es 1,16167. El valor-P más alto dentro de las variables independientes evaluadas es 0,7970, que

corresponden a Autotrascendencia y el valor de 0,260 corresponde a Apertura al cambio. Consecuentemente, se elimina Autotrascendencia y Apertura al cambio del modelo. En la segunda regresión sucede lo adverso a la primera, aprobando la hipótesis en donde indica, dentro del estilo de liderazgo transaccional influyen los valores de autopromoción y conservación, descartando las otras hipótesis quedando que las H1 y H2 fueron aprobadas.

## 4. Conclusión

El presente trabajo investigativo se comprobó la influencia que tiene los valores humanos sobre el estilo de liderazgo llegando a comprobar lo mencionado por Nader y Castro (2009) que los resultados mostraron, por un lado, que el modelo tiene un ajuste muy adecuado y por el otro lado que las hipótesis se comprueban. Con estos resultados confirma lo mencionado por Krishnan (2001) afirmó que los líderes transformacionales se orientan hacia prácticas laborales de tipo colectivistas en las que importan más los objetivos e intereses de la organización que los propios. Por otro lado Sosik (2005) afirmó que la apertura al cambio como la autotrascendencia está relacionada de forma positiva con el liderazgo transformacional, especialmente con la dimensión del carisma. Con respecto al estilo transaccional Nader y Castro (2009) mencionaron que los resultados mostraron que los valores relacionados con la autopromoción predicen, aunque débilmente, el estilo de liderazgo basado en la transacción

Con este estudio se llegó a establecer que los estilos de liderazgo tienen definidos los valores que influyen al momento de la toma de decisiones. Los valores pueden ser atribuidos a los dos tipos de liderazgo, pero cada valor ya está catalogado al momento de definir perfiles personales. El tipo de liderazgo que se maneja con mayor frecuencia en la Universidad Católica Santiago de Guayaquil es Transformacional. Para los próximos trabajos, sería viable evaluar estos tipos de liderazgo en otras universidades para determinar su magnitud que tendría a nivel general los valores.

## Referencias

1. Almirón Arevalo, V., Trejo Toriz, A. C., & García Ramírez, J. M. (2015). Liderazgo transaccional vs Liderazgo transformacional. 25.
2. Angulo, S., Bárcena, J., Barrio, J., Iglesias, H., & Silvestre, J. (s/f de s/f de s/f). Obtenido de [http://www.elmayorportaldegerencia.com/Documentos/Liderazgo/\[PD\]%20Documentos%20-%20Que%20es%20el%20liderazgo.pdf](http://www.elmayorportaldegerencia.com/Documentos/Liderazgo/[PD]%20Documentos%20-%20Que%20es%20el%20liderazgo.pdf)
3. Ares, A. (s/f de s/f de 1988). Obtenido de [http://www.antonioares.es/documentos/lecturas/Liderazgo\\_en\\_los\\_grupos.PDF](http://www.antonioares.es/documentos/lecturas/Liderazgo_en_los_grupos.PDF)
4. Chamorro, D. (s/f de s/f de 2005). Obtenido de <http://biblioteca.ucm.es/tesis/edu/ucm-t28589.pdf>
5. Choque, J. C. (2015). Naturaleza y dimensionalidad de la relación de las variables estilo de liderazgo y desarrollo espiritual en los pastores adventistas en Lima metropolitana. 210.
6. Clerc, J., Saldivia, A., & Serrano, M. (Mayo de 2006). Obtenido de <http://medicina.uach.cl/saludpublica/diplomado/contenido/trabajos/1/Osorno%202006/Liderazgo%20y%20su%20influencia%20sobre%20el%20clima%20laboral.p>
7. Contreras Torres, F. V., & Castro Ríos, G. A. (2013). Liderazgo, poder y movilización organizacional. *el servier dayma*, 72.
8. Contreras Torres, F., & Barbosa Ramírez, D. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. *Católica del Norte*, 159.
9. Cruz-Ortiz, V., Salanova, M., & Martínez, I. M. (2013). Liderazgo transformacional y desempeño grupal: unidos por el engagement grupal. 2.
10. Durán Gamba, M. G., & Castañeda Zapata, D. I. (2014). Relación Entre Liderazgo Transformacional y Transaccional Con La Conducta De Compartir Conocimiento En Dos Empresas De Servicios. 136.
11. Duran, M., & Castañeda, D. (2012). Relación entre liderazgo transformacional y transaccional con la conducta de compartir conocimiento en dos empresas de servicios. *Scielo*.
12. Espinosa M., J. C., Contreras T., F., & Barbosa R., D. (2014). Prácticas de liderazgo y su relación con la cultura en un grupo de países latinoamericanos. 308.
13. García Rubira, M. (2011). Liderazgo transformacional y la facilitación de la aceptación al cambio organizacional. *Scielo*.
14. García Velasco, M. A., Pantoja Ospina, M. A., & Duque García, L. I. (2011). El liderazgo transformacional en las organizaciones: un análisis descriptivo.
15. García, B., Escobar, G., & Mendoza, I. (2012). Influencia del liderazgo transformacional en algunas variables de satisfacción organizacional en personal docente y administrativo de una institución pública de educación media superior.
16. González, O., & González Cubillán, L. (2014). Impacto del estilo de liderazgo del docente universitario en el rendimiento académico del estudiante. 402.
17. Hernández, T., García, M. d., & Navarrete, D. (2015). Prácticas de Liderazgo en Personal de Trabajo Social: Análisis y Relación con Algunas Variables Sociolaborales. 49.
18. Krishnan, V. (2001). Value system of transformation leaders. *MCB University express*.
19. Liderazgo y Mercado.com. (s/f de s/f de 2013). Obtenido de [http://www.hacienda.go.cr/centro/datos/Libro/Que%20es%20un%20Lider\[1\].pdf](http://www.hacienda.go.cr/centro/datos/Libro/Que%20es%20un%20Lider[1].pdf)
20. López, E. (15 de Mayo de 2013). Obtenido de [https://ddd.uab.cat/pub/tfg/2013/110463/TFG\\_elopezmartinez.pdf](https://ddd.uab.cat/pub/tfg/2013/110463/TFG_elopezmartinez.pdf)
21. Lopez, P. (2013). Fundamentos epistemológicos del liderazgo distribuido: el caso de la investigación en educación. *Scielo*, 85.
22. Martínez Quezada, A., Díaz Flores, G., & Araya Medina, C. (2016). Estudio de liderazgo en una carrera de educación superior, en una universidad regional. 64.
23. Mendoza Martínez, I. A., Uribe Prado, J. F., & García Rivera, B. R. (2014). Liderazgo y su Relación con Variables De Resultado: un Modelo Estructural Comparativo entre Liderazgo Transformacional y Transaccional en una Empresa de Entretenimiento en México. *Science Direct*.
24. Morell González, R. P., Bauzá Vázquez, E., & Marañón Rodríguez, E. J. (2012). El liderazgo educativo. Consideraciones generales. *Disdocalia Didactica y educativa*, 168.
25. Nader, M., & Castro, A. (2009). Recuperado el Septiembre de 2009, de <https://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwi-tZ3M1tDOAhVF1CYKHZ2fDj4QFggaMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.raco.cat%2Findex.php%2FAnuarioPsicologia%2Farticle%2Fdownload%2F143108%2F194708&u>
26. National Minority Aids Council. (s/f de s/f de 2014). *Desarrollo de Liderazgo*. Washington, DC 20009.
27. Noriega, M. (Diciembre de 2008). Obtenido de [http://www.elfinanciero.com/gerencia/biblioteca/Guadalupe-Noriega-Universidad-Tecnologica-Mixteca\\_ELFFIL20140425\\_0008.pdf](http://www.elfinanciero.com/gerencia/biblioteca/Guadalupe-Noriega-Universidad-Tecnologica-Mixteca_ELFFIL20140425_0008.pdf)
28. Olamendi, G. (s/f de s/f de s/f). Obtenido de <http://www.educa.madrid.org/web/eei.lospuertos.colmenarviejo/2comenius/blog/blognorte/liderazgo.pdf>
29. Pedraja Rejas, L., Rodríguez Ponce, E., & Rodríguez Ponce, J. (2006). *Liderazgo y decisiones estratégicas: una perspectiva integradora*. Caracas.
30. Polo, S., Estrada, R., Legorreta, L., Ruiz, M., Parra, R., Saavedra, M., y otros. (s/f de s/f de 2010). Obtenido de [https://www.uaeh.edu.mx/investigacion/icea/LI\\_SisInfoFin/Demet\\_Polo/importanciavalores.pdf](https://www.uaeh.edu.mx/investigacion/icea/LI_SisInfoFin/Demet_Polo/importanciavalores.pdf)
31. Rojas, A., & Gaspar, F. (2006). *Bases del liderazgo en educación*. Santiago, Chile: Andros Impresores.
32. Saravia, E. (2014). Caracterización de Estilos de Liderazgo mediante el Análisis de Redes Sociales. *Journal of business*, 32.
33. Silva, Y., & Del cerro, A. (2012). Liderazgo del Formador en el Área de Recursos Humanos: Comparativa Entre Formadores Internos y Externos. *Scielo*, 128.
34. Sosik, J. (2005). The role of personal values in the charismatic leadership of corporate managers> A model and preliminary field study. *The Leadership Quality*.
35. Universidad Centroamericana Jose Simeón Cañas. (2012). *Regresión y Correlación*. Obtenido de [http://www.uca.edu.sv/matematica/upload\\_w/file/REGRESION%20SIMPLE%20Y%20MULTIPLE.pdf](http://www.uca.edu.sv/matematica/upload_w/file/REGRESION%20SIMPLE%20Y%20MULTIPLE.pdf)
36. Vegas, J. C., Asecal, C., & Consultores, M. (2008). *Liderazgo*. Perú.
37. Velázquez Alatorre, A. (2013). Interdependencia entre el liderazgo transformacional, cultura organizacional y cambio educativo: una reflexión. *Reice*, 75.
38. Zubieta, E., Delfino, G., & Fernández, O. (Noviembre de 2007). Obtenido de <file:///C:/Users/Angie/Downloads/Dialnet-DominanciaSocialValoresYPosicionamientoIdeologicoE-5645380.pdf>

1. Master en Economía y Dirección de Empresas, Docente Universidad Católica Santiago de Guayaquil, [cesar.freire@cu.ucsg.edu.ec](mailto:cesar.freire@cu.ucsg.edu.ec)
2. PhD en Contabilidad, Docente Universidad Católica Santiago de Guayaquil, [Flor.govea@cu.ucsg.edu.ec](mailto:Flor.govea@cu.ucsg.edu.ec)
3. Master en Negocios Internacionales, Directora de Carrera Gestión Empresarial de Universidad Católica Santiago de Guayaquil, [Gabriela.hurtado@cu.ucsg.edu.ec](mailto:Gabriela.hurtado@cu.ucsg.edu.ec)