

## **Título: Liderazgo premisa de la satisfacción laboral y de la mejora de la calidad**

Ing. Wilfredo Valls Figueroa Phd

Lic. Lilian Villacis Zambrano MBA

### Resumen

El liderazgo constituye una premisa fundamental para desarrollar cualquiera de las actuales tendencias de la gestión y para alcanzar el éxito. Los centros de educación superior del Ecuador se encuentran inmersos en grandes transformaciones para elevar la calidad y efectividad de sus procesos de formación e impacto social. Por lo tanto el liderazgo, a todos los niveles, posee una importancia decisiva. El objetivo de la presente investigación es analizar la relación del liderazgo, la satisfacción laboral y el desempeño organizacional. El estudio se realiza en tres centros de educación superior del cantón Sucre provincia de Manabí, en los cuales se evalúa la satisfacción laboral de los trabajadores, el liderazgo y se compara con los resultados obtenidos por dichos centros en las últimas evaluaciones del proceso de acreditación. Para ello se utilizan encuestas, el muestreo, el análisis de dispersión, el análisis de fiabilidad y validez. Para el procesamiento y análisis de la información se utilizan los softwares SPSS y Microsoft Excel. Los resultados obtenidos demuestran que existe una relación directa entre el nivel de liderazgo, la satisfacción laboral y el desempeño laboral.

Palabras clave: Liderazgo, satisfacción laboral, desempeño laboral, calidad, acreditación

### Introducción.

El propósito central de la acreditación es promover y estimular el continuo mejoramiento y determinar si una institución académica posee calidad a nivel general o respecto de una o más de sus carreras o programas educativos, si es capaz de demostrar que progresa de manera continua y sistemática, con el empleo de estrategias, procedimientos y recursos adecuados para el logro de su misión y sus objetivos, cumpliendo razonablemente con los criterios y normas de calidad establecidos.

Una de los objetivos fundamentales de un líder es trabajar por alcanzar la misión y la visión de su organización, estableciendo las vías y procedimientos necesarios para motivar a todos en alcanzar las metas y mejorar la eficacia y la eficiencia de los procesos. El efecto catalizador del liderazgo para satisfacer, motivar y orientar provocará a corto y mediano plazo un incremento de desempeño laboral que facilitará alcanzar las metas y objetivos fijados.

Según la Norma (Normalización, 2015) se establece al liderazgo como uno de los siete principios básicos de la gestión de la calidad y plantea que los dirigentes han de establecer las condiciones en que las personas de la organización van a participar en los logros de los objetivos de la empresa. Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización, o sea se establece explícitamente una relación entre el liderazgo, la participación del personal y el logro de la calidad y la eficiencia de la organización

La significación y actualidad del tema de liderazgo ha sido señalada por (Bennis, 1989)), (Multiple Intelligences Go To School: Educational Implications of the Theory, 1989), (B, 1989)

(Kotter, 1990) y Chambell (1995), Tom Peters (1985), citado Casales (1996, 2004). Varias son las definiciones que sobre liderazgo existen, algunas de ellas se muestran:

Según (Stoner, 1996)) es el proceso de dirigir e influir en los miembros de un grupo con respecto a las actividades que estos realiza. Para Alonso et al (1999) es la disciplina cuyo ejercicio produce deliberadamente una influencia en un grupo determinado, con la finalidad de alcanzar un conjunto de metas preestablecidas de carácter beneficioso, útiles para la satisfacción de las necesidades verdaderas y Casales J. C (1996, 2004) plantea que el líder es el miembro del grupo que ejerce mayor influencia sobre los restantes integrantes del mismo de manera espontánea, que recibe un respaldo o aceptación significativa de estos, siendo capaz de motivarlos y guiarlos hacia la obtención de determinadas metas compartidas, y que desempeña un rol central en el desarrollo de las tareas y el funcionamiento grupal, al realizar contribuciones de significación. Todas estas definiciones son coincidentes en: la visión de futuro de los líderes, su necesaria habilidad para comprometer y arrastrar a sus seguidores al cumplimiento de las metas.

La motivación es la disposición del individuo hacia objetivos que impulsan y orientan su actividad (conducta), determinadas por las necesidades a satisfacer. (Cuesta Santos, A., 1999, 2005) y la misma está muy estrechamente relacionada con la existencia de liderazgo. Koontz y Weihrich (citado por Bello, Casales, 2005) plantea que mientras más el directivo conozca las motivaciones de sus subordinados y como operan éstas, más podrá satisfacerlas con su actuación y los subordinados lo verán como un medio para satisfacer sus necesidades, aspiraciones, lo que hace que lo vean como un directivo eficaz. Afirma Cuesta Santos, A. (1999) que quien más influye en la satisfacción que se deriva del trabajo es el jefe inmediato, a través de la utilización de reconocimientos (de gran valor humano y social) empleando el reforzamiento positivo.

La relación entre la motivación, la satisfacción laboral, el liderazgo y la calidad del servicio es vital para el logro de un desempeño exitoso en el ámbito de los servicios. Si el personal se encuentra satisfecho y motivado podrá brindar mejor servicio que uno que se encuentre desmotivado o insatisfecho; mejor aún si se acompaña de una aceptable conducción del líder. Quijano (2000) plantea que existen relaciones directa y lineal entre las dimensiones de la calidad de los recursos humanos y los resultados de las personas para la organización.

Pese a los esfuerzos realizados por mejorar el desempeño y la calidad de los centros de educación universitaria, aún existen deficiencias que indican que es necesario continuar trabajando en algunos aspectos y fundamentalmente con el factor humano, vital en los procesos de educación, muestra de ello son:

Reducción significativa de la cantidad de universidades que existían en el país, por no cumplir con los requerimientos mínimos establecidos.

Universidades que no acreditan y poseen una categoría D

La composición de los claustros de profesores y el perfil de los docentes no son pertinentes con los requerimientos actuales de nivel de titulación y con los contenidos de las carreras existentes. .

A partir de estos antecedentes se establece como objetivo general realizar un análisis de la incidencia del liderazgo en la satisfacción laboral de los docentes y del desempeño laboral en los centros de educación superior del cantón Sucre provincia de Manabí. El procedimiento

utilizado consta de 6 pasos que comprenden: una revisión de los conceptos básicos y de los modelos utilizados para evaluar los mismos, la determinación del objeto de estudio práctico y alcance de la investigación; selección de los instrumentos de medición a utilizar y selección de la muestra, recopilación, procesamiento y validación de la información, análisis individual y relacional de los conceptos evaluados y finalmente se establece la correlación y resumen de los conceptos investigados

## REVISIÓN DE LA LITERATURA

El proceso evaluación y acreditación de las Instituciones de Educación Superior es sin lugar a dudas la transformación más significativa de la educación superior en el Ecuador en los últimos años. Esto se establece a partir de Art. 90 de la LEY ORGANICA DE EDUCACION SUPERIOR DEL ECUADOR, establece el sistema nacional de evaluación y acreditación de la educación superior, al que deben integrarse de forma obligatoria todas las instituciones de educación superior.

El sistema está dirigido por el consejo nacional de evaluación y acreditación de la educación superior y tiene como propósito el fomento y aseguramiento de la calidad de la educación superior del país. Los objetivos de la evaluación externa son: aportar recomendaciones y sugerencias fundamentadas que apunten al desarrollo de la institución evaluada y al mejor cumplimiento de su misión, aportar la información necesaria para las resoluciones relativas a las solicitudes de acreditación presentadas por las IES, facilitar la rendición social de cuentas de las instituciones de educación superior y el es el accionar global de la universidad, que tiene relación con sus funciones: docencia, investigación y vinculación con la colectividad y además, la correspondiente gestión administrativa, que viabiliza la realización de las funciones establecidas en la loes.

Para alcanzar cualquiera de los objetivos anteriores se requiere de un liderazgo activo en todos los niveles de las universidades y fundamentalmente de los profesores e investigadores, que motiven a sus estudiantes, que comprometan a todos los profesionales en la investigación y en la realización de proyectos que respondan a las líneas y programas que facilitarán el cambio de la Matriz Productiva y a incrementar su accionar e incidencia en la sociedad para responder a sus necesidades.

Existen diferentes conceptos sobre liderazgo, sin embargo se basará en aquellos que se encuentran relacionados con las organizaciones de educación. En la siguiente tabla se presentan algunos significados sobre liderazgo

Tabla 1. Algunas definiciones sobre el Liderazgo. Fuente: Elaboración propia. (-, 1994)

### AutoresConceptos

Koontz, H. (1990) Arte o proceso de influir sobre las personas para que se esfuercen en forma voluntaria y con entusiasmo para el logro de las metas del grupo u organización.

Stoner, J. (1997) Proceso de dirigir e influir en los miembros de un grupo con respecto a las actividades que estos realizan.

Chiavenato, I. (2011) Influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos.

Alonso et al (1999) Disciplina cuyo ejercicio produce deliberadamente una influencia en un grupo determinado, con la finalidad de alcanzar un conjunto de metas preestablecidas de carácter beneficioso, útiles para la satisfacción de las necesidades verdaderas

Robbins, S (1994) Habilidad de influir en un grupo para que alcance las metas, señala que no todos los administradores son líderes, ni todos los líderes son administradores.

Tom Peters (1985) El término líder se relaciona con energía, espíritu de empresa, liberación y crecimiento. Plantea que el liderazgo es el factor clave, pues permite relacionar el resto de los factores: la innovación, el cliente y el personal

Casales J. C (1996, 2004) Miembro del grupo que ejerce mayor influencia sobre los restantes integrantes del mismo de manera espontánea, que recibe un respaldo o aceptación significativa de estos, siendo capaz de motivarlos y guiarlos hacia la obtención de determinadas metas compartidas, y que desempeña un rol central en el desarrollo de las tareas y el funcionamiento grupal, al realizar contribuciones de significación.

Existen varias teorías sobre liderazgo, las cuales se analizan a continuación:

La teoría de los rasgos surgida en los años 1930 abarca dos perspectivas: comparar rasgos de los líderes con los que no son líderes (la mayoría de los estudios sobre liderazgo son en esta perspectiva) y comparar rasgos de los líderes eficaces e ineficaces (son estudios más recientes). Buscan los rasgos, características de personalidad, sociales, físicas o intelectuales que diferencian a los líderes de los no líderes. Algunos de los rasgos son: ambición y energía, deseo del líder, honestidad e integridad, confianza en uno mismo, inteligencia, conocimiento adecuado para el puesto, autocontrol y flexibilidad.

Los resultados de las investigaciones conducen a la conclusión de que algunos rasgos incrementan las probabilidades de tener éxito como líder, pero ninguno garantiza el éxito. Ignora la necesidad de seguidores, pasa por alto factores situacionales, no aclara la importancia relativa de los rasgos, no han podido aislar las características que se relacionan con el liderazgo y con el liderazgo eficaz, sin poder determinar si estos rasgos son causas del liderazgo o su efecto (Stoner, 1996).

La teoría del comportamiento proponen que ciertos comportamientos específicos diferencian a los líderes de los no líderes. Se centran en la localización de características de comportamiento de los líderes que se relacionan con la eficacia en el desempeño. Han centrado el estudio en las funciones y en los estilos de dirección, no reconocen el cambio de las situaciones, o sea, los factores situacionales. Señalan la influencia de los factores culturales en la elección del estilo de liderazgo. (S.A. Kirkpatrick, E. A. Locke 1991), citado por Robbins (1994), la influencia de la cultura nacional (como factor situacional) en la determinación del estilo de liderazgo más eficaz, pues éste depende de las condiciones culturales en que se desenvuelven los subordinados

Otra teoría se basa en los Estudios de Ohio State los cuales plantean dos dimensiones: estructura de inicio (grado en que es probable que el líder defina y estructure su papel y el de sus subordinados en la búsqueda del logro de las metas) y consideración (grado en que es posible que un líder tenga relaciones de trabajo caracterizadas por confianza mutua, respeto por las ideas y sentimientos de los subordinados).

Por otra parte estudios de la University Michigan a finales de 1940 Plantean dos dimensiones: orientado al empleado (concede gran importancia a las relaciones interpersonales) y orientado a la producción (enfatisa en los aspectos técnicos o de la tarea del trabajo).

Por último la teoría del grid administrativo Blake y Mouton (1982) Desarrollaron una representación gráfica de dos dimensiones: preocupación por la gente y por la producción. Es una matriz de nueve por nueve, que bosqueja 81 estilos diferentes de liderazgo. Muestra los factores dominantes en el puesto del líder respecto a la obtención de resultados.

Ofrece más un marco para conceptualizar el estilo de liderazgo que evidencias sustantivas que apoyen la conclusión de que un estilo 9.9 (administración en equipo) es más eficaz en todas las situaciones. Se usa mucho como un medio de capacitación

### Satisfacción Laboral

El liderazgo es un catalizador de la satisfacción laboral, el líder: motiva. incita a participar, orienta y conduce. El estudio de la la satisfacción laboral ha tenido insuficiencias de orden teórico y metodológico que pueden resumirse en: no comprensión del carácter sistémico de la satisfacción (no estudio de su vínculo con los procesos cognoscitivos-afectivos); tendencia mecanicista que no permite la determinación de las complejas regularidades de la satisfacción laboral, expresada en el enfoque funcionalista al no profundizar en la estructura e interrelación de las motivaciones.

La relación entre la satisfacción laboral y el liderazgo es vital para el logro de un desempeño exitoso, puesto que el logro de una satisfactoria calidad percibida, puede estar influenciada, entre otros factores, por niveles adecuados de motivación y satisfacción del trabajador, unido a una buena conducción de los procesos por parte del directivo, lo que contribuye a una adecuada calidad percibida.. Si el personal se encuentra satisfecho y motivado podrá brindar mejor servicio que uno que se encuentre en el resto de las situaciones ya mencionadas, y mejor aún si se acompaña de una aceptable conducción del líder.

La satisfacción laboral es un estado psicológico, posterior a la adquisición del servicio y de carácter relativo. Se trata de un juicio evaluativo que se hace sobre una experiencia que resulta de procesos cognitivos e integra elementos afectivos; es la evaluación de la emoción y no la emoción misma. Es relativo porque traduce el hecho de que la evaluación es un proceso comparativo entre la experiencia subjetiva vivida y una base de referencia anterior. La doble naturaleza cognitivo-afectiva de la satisfacción, así como su orientación evaluativa, la pueden hacer considerar como una actitud. Este concepto ha recibido varias definiciones las cuales se muestran en la tabla 2:

Tabla 2 Definiciones de satisfacción laboral

#### AutoresDefiniciones

Porter y Lawler y (1967) Es el resultado de la motivación con el desempeño del trabajo (grado en que las recompensas satisfacen las expectativas individuales) y de la forma en que el individuo percibe la relación entre esfuerzo y recompensa.

Locke (1984) Estado emocional, respuestas afectivas negativas o positivas

Griffin y Bateman (1986); Arnold, Robertson y Cooper (1991) La consideran vinculada con las conductas de los individuos en las organizaciones, el compromiso y la implicación, como una actitud generalizada delante del trabajo

Newstrom y Davis (1993) La caracterizan a partir de los tres componentes de la actitud: conativo, volitivo y afectivo.

Vroom (1964), Ash (2000), Harpaz (1983) Actitud generalizada ante el trabajo, que incluye sentimientos y respuestas afectivas, apreciaciones valorativas, y predisposiciones a comportarse de una determinada manera. Consideran que el individuo puede percibir el trabajo como agradable/desagradable, satisfactoria/insatisfactoria, entre otros.

Griffin y Bateman (1986) Sostienen que la satisfacción es un constructo global logrado mediante facetas específicas de satisfacción con el trabajo.

En función de estos conceptos se han desarrollado las siguientes teorías: sobre la satisfacción laboral

Teoría de los dos factores Herzberg, Mausner y Snyderman (1959). Plantea que la satisfacción laboral es una función del contenido del trabajo (factores motivadores), su ausencia no resulta necesariamente insatisfactoria; mientras que la insatisfacción laboral es una función del ambiente (factores higienizadores, extrínsecos), no proporcionan satisfacción en el trabajo, ni aumenta la motivación para llevarlo a cabo, solo alivia los estados de insatisfacción y proporciona espacio para orientarse a los verdaderos motivadores. Señalan que un ambiente laboral higiénico previene la insatisfacción, pero no crea una verdadera satisfacción. Explica los factores relacionados con aspectos extrínsecos e intrínsecos que inciden en la satisfacción laboral destacando los que prevén la insatisfacción.

Desempeño laboral

El éxito de una organización se constituye cuando integra de forma individual o colectiva los objetivos del personal con los de la empresa. (Chiavenato, 2014) "La interacción entre empleado y organización es un proceso de reciprocidad.

El desempeño laboral se relaciona con varios componentes: competencias, calidad y capacitación, estos elementos son claves para medir el grado de desenvolvimiento en el cargo de trabajo, cada uno de ellos expresa las características individuales que posee el trabajador. El desempeño laboral está compuesto por varios elementos que hacen posible la ejecución de sus funciones acordes a los objetivos organizacionales, tales componentes se ejecutan de diferentes formas y en diferentes niveles en función de cada área administrativa (García A. , 2013).

Para Arasujo & Leal Guerra (2010) es el grado en que los gerentes o coordinadores de una organización logran sus funciones, tomando en cuenta los requerimientos del puesto ocupado, con base a los resultados alcanzados. De acuerdo a las nuevas tendencias, los roles de los gerentes, directivos y empleados deben ser más eficientes en las gestiones administrativas debido a los cambios y exigencias del entorno, es necesario que existan actividades que fortalezcan sus desempeños laborales con la finalidad de no solo de cumplir con la misión, la visión y los objetivos sino de incrementar la calidad de su trabajo

Un desempeño laboral efectivo en los centros de educación superior significa calidad acreditada, caracterizada por una elevada eficiencia académica, el desarrollo de la investigación aplicada a las líneas y programas establecidos, un

efecto transformador en la sociedad, a través de un accionar directo en las comunidades y la influencia transformadora de los egresados en el entorno social. Es el líder de los procesos educativo, de las universidades y del sistema de Educación Superior el único capaz de lograr tales objetivos, comprometiendo y motivando a sus trabajadores satisfechos para que incrementen su desempeño laboral

#### RESULTADOS OBTENIDOS EN LA INVESTIGACIÓN.

Para desarrollar la investigación se aplica un procedimiento que cuenta con seis pasos; a continuación se detallan dichos pasos, las herramientas utilizadas y los resultados obtenidos.

Procedimiento para analizar la relación del liderazgo, la satisfacción laboral y el desempeño organizacional

Paso 1. Revisión bibliográfica, tiene como objetivo realizar una revisión de los conceptos básicos y de los modelos utilizados para evaluar los conceptos a los que se pretende establecer su relación. Los resultados resumidos de este primer paso se muestran en la revisión de la literatura.

Paso 2. Determinación del objeto de estudio práctico y alcance de la investigación. El objetivo que persigue es acotar el alcance del estudio y fundamentalmente determinar: la cantidad de centros, de docentes, estudiantes, carreras y directivos a investigar.

Por la importancia que reviste la temática analizada se decidió estudiar las tres extensiones de los centros de educación superior ubicadas en el cantón Sucre y tomar como población el 100% de sus estudiantes, docentes, trabajadores y carreras.

Dos de los centros seleccionados pertenecen al sector público y uno al sector privado.

Paso 3. Determinación de la muestra, procedimiento de muestreo e instrumentos a utilizar.

La población de los centros o extensiones de educación están registrada, por lo que procede realizar un muestreo probabilístico y determinar el tamaño de muestra en función de la población registrada, para cada estrato.

Para el caso de los directivos se aplican las encuestas de liderazgo que aparecen en el anexo No 1. Encuestas para evaluar el liderazgo. Se decide encuestar al 100% de la población, la cual abarca en cada extensión a: Decano. Directores de Comisiones, Coordinadores de carreras o áreas.

Para el caso de los profesores encuestados se les aplica la encuesta de evaluación de liderazgo (Anexo 1) y la encuesta de satisfacción laboral (ver anexo 2). Para la determinación del tamaño de muestra se aplicó la siguiente expresión:

$$n = \frac{N K^2 p q}{e^2 (N-1) + k^2 p q}$$

donde:

n: es el tamaño de la muestra

N: Tamaño de población del estrato

K : nivel de confianza

P: probabilidad de éxito

Q: probabilidad de fracaso

e. sesgo o error planificado.

Para evaluar la satisfacción de los estudiantes se utiliza la encuesta del anexo 3. Evaluación de la satisfacción de los estudiantes que posee rango 5 y 22 ítems, la misma es una modificación de la encuesta a clientes utilizadas en el modelo SERVQUAL y la muestra se determina por la utilizando la misma expresión que en caso de los trabajadores

Para el caso de los trabajadores no docentes encuestados se determina el tamaño de muestra a partir de la Norma Internacional ISO 2859-1: Muestreo de aceptación por atributos, partiendo de la población existente, un nivel de inspección III severo. Los resultados del diseño del muestreo se muestran en la tabla 4

Tabla 4. Diseño del muestreo

Diseño de la muestra	Extensión A		Extensión B		Extensión C	
Población directivos	8	9	8			
Muestra	100%	100%	100%			
Población profesores	23	35	18			
Muestra	16	23	10			
Población de Trabajadores no docentes	9		27	7		
Muestra	3	8	3			
Población Total de trabajadores			32	62	25	
Muestra total de trabajadores		19	35	13		
Población de estudiantes		110	421	93		
Muestra de estudiantes	53	81	49			

#### Paso 4. Selección y validación de los instrumentos utilizados

El liderazgo y la satisfacción laboral se evalúan utilizando la encuesta de la diferencia 6 del Modelo Servqual modificado (Valls, Vigil, Quiza, 2000) que evalúa 7 atributos (Trabajo, Salario, Condiciones laborales, participación en la toma de decisiones, trato y relaciones, comunicación y Liderazgo) y posee 27 ítems (Anexo 1).

Se realiza las pruebas de fiabilidad y validez, determinando las mismas a partir de los coeficientes alpha de combacht y el coeficiente de correlación múltiple R<sup>2</sup>. Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

Tabla 5 Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
------------------	----------------

El valor del coeficiente Alfa de Cronbach es mayor que 0,8 por lo que el instrumento es fiable presenta una escala de medición estable y está exento de errores aleatorios

#### Análisis de validez

Se realiza a partir del coeficiente de regresión múltiple y los resultados obtenidos se muestran a continuación en la tabla 6

Tabla 6 Análisis de la validez del instrumento.

Modelo	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Durbin-Watson	Cambio en R cuadrado	Sig. Cambio en F
1	,9181a	,843	,8132	16,21693	,825	,881 2,173

Este valor de R<sup>2</sup> es mayor que 0,7, lo que indica que el instrumento es válido, está exento de errores aleatorios y sistemáticos y realmente mide la satisfacción laboral. En el anexo No 3 se muestra la salida del completa de estas pruebas realizadas en el software SPSS.

La encuesta de satisfacción de los estudiantes no se le practican pruebas de validación debido a que se utilizan las empleadas en el modelo SERVQUAL que posee una escala confiable y ha sido validada en numerosas investigaciones

#### Paso 5 Evaluación de los conceptos investigados

##### Evaluación del liderazgo

En la extensión A, acreditada con la categoría B el valor de la moda general es de 4, con una mediana igual a 4 y una media de 4.23; en una escala de rango 5 lo que indica que existe un valor alto de liderazgo en los directivos en todos los niveles. En la universidad B acreditada con recomendaciones el valor del liderazgo es muy bajo, con moda 2, lo que indica ausencia de liderazgo y en la extensión C (privada) el valor del liderazgo también presenta valores medios bajos con moda de 3, pero con valores de media de 2,34. Esta extensión no fue acreditada.

Los valores de satisfacción laboral registrados se muestran a continuación.

Tabla 5 Resultados de la evaluación de la satisfacción laboral y la satisfacción de los estudiantes

Diseño de la muestra	Extensión A	Extensión B	Extensión C
Trabajadores encuestados	19	35	13
Trabajadores satisfechos	18	31	10
Porcentaje de satisfacción	97	87	79
Estudiantes encuestados	53	81	49
Estudiantes satisfechos	52	71	39

Porcentaje de satisfacción      97      87      81

Como se observa los peores resultados de satisfacción laboral y de satisfacción de los estudiantes se aprecian en las extensiones C y B, la cual coincidentemente presentan los valores de liderazgo más desfavorables.

#### Paso 6 Análisis de la relación entre los conceptos investigados

Los resultados obtenidos se puede apreciar que las extensiones no acreditadas o con categoría D poseen los valores de liderazgo, de satisfacción laboral y de satisfacción de estudiantes más desfavorable. Por el contrario la extensión acreditada con categoría B, presenta altos niveles de satisfacción de los estudiantes, valores elevados de satisfacción laboral y de liderazgo.

Para corroborar esto estadísticamente se realizan los análisis de correlación entre variables utilizando el coeficiente Pearson. Los resultados se muestran en la tabla 6.

Tabla 6 Correlaciones

	VAR00001	VAR00002		
VAR00001	Correlación de Pearson	1	1,000**	
	Sig. (bilateral)		,000	
	Suma de cuadrados y productos cruzados		25708,800	25708,800
	Covarianza	584,291	584,291	
	N	45	45	
VAR00002	Correlación de Pearson	1,000**	1	
	Sig. (bilateral)		,000	
	Suma de cuadrados y productos cruzados		25708,800	25708,800
	Covarianza	584,291	584,291	
	N	45	45	

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Como variable uno se toma el valor total de las medias obtenidos en la encuesta de liderazgo y como variable dos se toma el valor total de las medias obtenidos en la misma encuesta que mide la satisfacción laboral. Un total de 45 valores de medias, medidos ambos en escala de rango 5. Como se observa existe una correlación positiva perfecta entre las variables analizadas, lo que demuestra estadísticamente la relación directa entre el liderazgo y la satisfacción laboral.

#### Conclusiones

1. Se analizó la relación existente entre el liderazgo, la satisfacción laboral y el desempeño laboral en tres extensiones de educación superior del cantón Sucre

2. Se realizó un análisis bibliográfico que permitió fundamentar la investigación y seleccionar los instrumentos y modelos para evaluar los conceptos investigados
3. Los instrumentos utilizados en la investigación fueron validados, comprobándose su fiabilidad y validez
4. Se logra evaluar: el liderazgo, la satisfacción laboral, la satisfacción de los estudiantes en los tres centros de educación superior seleccionados.
5. Se toma como medida de desempeño laboral los resultados de la última evaluación del proceso de acreditación y la satisfacción de los estudiantes; debido a que los mismos son los clientes de los procesos universitarios en los centros estudiados.
6. Se demuestra estadísticamente la relación directa entre el liderazgo y la satisfacción laboral y a su vez de ambos con el desempeño laboral en las extensiones investigadas.

#### Bibliografía

1. Work psychology understanding human behavior in the work . Arnold, J., Robertson, I y Cooper, C. 1991. Londres : London: Pitman Publishing [ , 1991.
2. El Superman de las Galaxias. Locke. 1984. New York : s.n., 1984.
3. Fenomenología en América Latina,, . Ziri6n Quijano, A.,. 2000. M6xico : s.n., 2000.
4. Work and motivation. Vroom, V. H. (1964).. . San Francisco, CA : .: Jossey-Bass, (1964).
5. D Garcia -. 2013. El Diario de Haciend. Wiley Online Library, 2013.
6. Stephen P. Robbins. 1994. Administraci6n: Teor6a y Pr6ctica. s.l. : Prentice-Hall Hispanoamericana,, 1994.
7. Mar6a Carolina Araujo ... Mart6n Leal Guerra. 2010. Mejorar su desempe6o laboral para fortalecer la competitividad y sostenerse de manera 6ptima en el mercado. 2010.
8. .Job satisfication and organizacional commitment. . riffin, R. W y Bateman, T. S. . (147-189). New York: John Wiley and sons. (1986). New York : International review Industrial and Organizational Psychology, (1986).
9. : Comportamiento Humano en el Trabajo. . DAVIS, K y NEWSTROM, J. (1993). M6xico, D.F : Mc Graw-Hill, (1993), Vols. (8º ed.),.
10. "El Problema de la Excelencia en el Modelo de Tom Peters. del, Tom Peters ". (1985). # 1., La Habana : Revista Cubana de Psicolog6a: , (1985), Vols. Vol. 16, .
11. B, Nanus. 1989. The leader Edge.The seven keys or leadership in the turbulent World. Chicago : s.n., 1989.
12. Bennis, Warren. 1989. On Becoming a Leader . N York : s.n., 1989.
13. Chiavenato, I. . (2011). Administraci6n de Recursos Humanos. . M6xico: : Mc Graw Hill, (2011).
14. Ecuador, Gobierno de. 2011. LEY ORGANICA DE EDUCACION SUPERIOR DEL ECUADOR. 417 Ecuador, 31 de Marzo de 2011.

15. Estudio cualitativo comparado de la percepción social del riesgo. casales, Bello. 2005. Barcelona : Universitat de Barcelona. Ensenyament de Ciències Ambientals, 2005.
16. Gestión de competencia. Santos, Cuestas. 2005. La Habana : Academia, 2005.
17. H., KOONTZ. 1990. Administración. 9a ed. . México. : Me Graw-Hill, 1990.
18. Influencia de la temperatura corporal en el desarrollo de la fatiga durante el ejercicio prolongado en el calor. J, González-Alonso. 1999. USA : PubMed, 1999.
19. Kotter, John P.: 1990. La verdadera labor de un líder. Bogotá : Grupo editorial norma, 1990., 1990.
20. la satisfacción y la insatisfacción laboral propuestos por y su influencia en el desempeño docente . Herzberg, Mausner y. Snyderman. (1959) . (1959) .
21. Las recompensas intrínsecas y extrínsecas. LAWLE, Lyman W. Porter y Edward E. 1967. Boston : LEARNMANAGEMENT2, 1967.
22. Motivación del trabajador. Campbell. 1970. México : La calidad de los RRHH en la organización (ASH), 1970.
23. Multiple Intelligences Go To School: Educational Implications of the Theory. H, Gardner. 1989. N York : Educational Researcher, 1989.
24. Normalización, Organización Internacional de. 2015. ISO 9000:2015 . 9000:2015 Mundial, 2015. Norma ISO.
25. S. A. Kirkpatrick and E. A. Locke, . ... 1991. Leadership: Do Traits Matter?". New York : " The Academy of Management Executive 5, no, 1991.
26. Selección de lecturas sobre comportamiento directivo y comportamiento organizacional. ., . Casales J. C. (2004). La Habana : (PSIDIR, (2004).
27. Stoner, J . 1996. Administración. México : Segunda parte. Editorial PrenticeHall, 1996. Quinta edición.
28. While the authors acknowledge situational factors. Mouton, (Blake and. 1982. 1982.

Anexo No 1. Encuesta correspondiente a la diferencia 6 del modelo Servqual modificado.(Valls, Vigil, Quiza 2000)

Estimado trabajador. Por favor, sería muy importante para nosotros, que usted contestara este cuestionario. Coloque una X en la casilla que usted considere que se corresponde con su deseo.

DIMENSIONES. Mucho menos de lo esperado    Menos de lo esperado    Igual a lo esperado  
                         Más de lo esperado    Mucho más de lo esperado

#### SU TRABAJO.

1. Su trabajo está acorde con su experiencia y calificación.
2. Su trabajo lo obligara a superarse.
3. Se siente orgulloso realizándolo.
4. Está preparado para hacer su trabajo.

#### CONDICIONES LABORALES.

7. Son las condiciones de su área de trabajo adecuadas.
8. Cuenta con los equipos y herramientas necesarios para realizar su trabajo.
9. Sus jefes se preocupan por mejorar las condiciones de trabajo.

#### SALARIO.

10. Su salario está acorde con el trabajo que realiza.
11. Su salario le permite satisfacer sus necesidades personales y familiares.
12. Su salario es justo comparado con el de los demás.

#### TRATO Y RELACIONES PERSONALES

13. Cuando usted realice una labor destacada, es reconocido en su colectivo e individualmente.
14. Cuando usted tiene problemas en su trabajo, es ayudado y se interesen por usted.
15. Su jefe lo trata con respeto y que sus relacionan con usted son buenas.

#### PARTICIPACION EN LA TOMA DE DESICIONES

16. Se le motiva para dar sus criterios y opiniones.
17. Sus criterios y opiniones respecto al trabajo son tomados en cuenta por la dirección.

18. Sus criterios y opiniones son tomados en cuenta para la toma de decisiones.

19. Se siente parte activa de los resultados de su empresa.

#### COMUNICACIÓN.

20. Usted conoce los objetivos de la empresa y de su departamento.

21. La información que usted necesita, le llega de forma correcta y en el tiempo adecuado.

22. Su jefe pide información regularmente.

23. Cuando existe un problema, su jefe le exige que se lo comunique.

#### LIDERAZGO.

24. Tiene buenas relaciones con su jefe.

25. Es su jefe un ejemplo a seguir.

26. Su jefe siempre está dispuesto ayudarlo.

27. Sería importante fuera del horario laboral, hacer algún trabajo para ayudar a su jefe.

Evalúe de forma general su satisfacción

#### GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 2. Resultado de la validación de la encuesta de satisfacción laboral

Análisis de fiabilidad

[Conjunto\_de\_datos5] G:\Respaldo\Recuperado\Capacitación de estadística\Materiales complementarios\BASES DE DATOS SPSS\Leane.sav

Escala: TODAS LAS VARIABLES

Resumen del procesamiento de los casos

	N	%
Casos Válidos	34	75,6
Excluidosa	11	24,4
Total	45	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,854	27

Regresión

Variables introducidas/eliminadasa

Modelo	Variables introducidas	Variables eliminadas	Método
1	VAR00027, VAR00017, VAR00025, VAR00020, VAR00015, VAR00021, VAR00013, VAR00022, VAR00016, VAR00024, VAR00014, VAR00018, VAR00026, VAR00019, VAR00023b	.	Introducir

a. Variable dependiente: PC

b. Alcanzado límite de tolerancia = ,000.

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Durbin-Watson	Cambio en R cuadrado	Sig. Cambio en F
1	,9181a	,843	,8132	16,21693	,825	,881	2,173

ANOVAa

Modelo	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.	
1	Regresión	19932,493	29	687,327	19932,493	,001b
	Residual	5776,307	15	385,087	,560	
	Total	25708,800	44			

a. Variable dependiente: PC

b. Variables predictoras: (Constante), VAR00027, VAR00017, VAR00025, VAR00020, VAR00015, VAR00021, VAR00013, VAR00022, VAR00016, VAR00024, VAR00014, VAR00018, VAR00026, VAR00019, VAR00023

### Anexo 3. Análisis de la correlación del liderazgo y la satisfacción laboral.

#### Correlaciones

#### Estadísticos descriptivos

	Media	Desviación típica	N
VAR00001	9,6000	24,17211	45
VAR00002	9,6000	24,17211	45

#### Correlaciones

	VAR00001	VAR00002
VAR00001	Correlación de Pearson 1	1,000**
	Sig. (bilateral)	,000
	Suma de cuadrados y productos cruzados	25708,800
	Covarianza	584,291
	N	45

VAR00002	Correlación de Pearson 1,000**	1	
	Sig. (bilateral)	,000	
	Suma de cuadrados y productos cruzados	25708,800	25708,800
	Covarianza	584,291	584,291
	N	45	45

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

NONPAR CORR

/VARIABLES=VAR00001 VAR00002

/PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Anexo 4. Encuesta para evaluar la satisfacción de los estudiantes

(Diferencia 5 del modelo Servqual modificado).

Estimado estudiante. Trabajamos por mejorar la calidad del proceso docente educativo de esta universidad, y para ello su criterio es de suma importancia. ¿Puede, por favor, indicar hasta qué punto el proceso que desarrolla su carrera ha logrado cumplir sus expectativas? Por favor exprese su criterio con respecto a las siguientes declaraciones, en una escala que va desde mucho más de lo esperado (si considera que el proceso ha superado sus expectativas y necesidades), hasta mucho peor de lo que esperaba (si considera que no se han cubierto para nada sus expectativas).MUCHAS GRACIAS

Declaraciones. Mucho peor de lo esperado Peor de lo esperado Igual a  
lo esperado Mejor de lo esperado Mucho mejor de lo esperado

1-) Presencia agradable y buen aspecto de los profesores.

2- ) Limpieza de las instalaciones de la universidad.

3- ) Condiciones de las instalaciones de la universidad para desarrollar las actividades.

4- ) Estado y conservación de los medios y equipos de enseñanza.

- 5- ) Calidad y actualidad del programas de formación.
- 6- ) Cumplimiento puntual del calendario académico establecido por la universidad..
- 7- ) Cumplimiento de los horarios de clases.
- 8- ) Asistencia y puntualidad del profesor.
- 9- ) Trámites y documentación libre de errores.
- 10 - ) Funcionamiento sin errores de los equipos y medios.
- 11-) Capacidad de la universidad para ofrecer correctamente información necesaria.
- 12-) Eficacia de la universidad para resolver cualquier problema que pueda presentarse
- 13-)Facilidad para encontrar información sobre los contenidos del programa.
- 14-) Capacidad de la universidad para realizar sus servicios en el tiempo adecuado.
- 15- ) Disponibilidad del personal de la universidad para ofrecer información
- 16-) Disposición de la dirección de la universidad para resolver los problemas que puedan presentarse.
- 17-) Disposición de la dirección de la carrera para resolver los problemas que puedan presentarse.
- 18-) Discreción y respeto del personal al brindar el servicio.
- 19-)Competencia y profesionalidad del personal docente de la universidad.
- 20-) Seguridad en el desarrollo de las actividades académicas.
- 21-) Seguridad transmitida por las instalaciones de la universidad
- 22-)Conocimiento de las necesidades de los estudiantes por parte del personal docente
- 23- ) Adaptación de los horarios del programa a las necesidades de los estudiantes.
- 24-)Preocupación de los trabajadores de la universidad por resolver los problemas de los estudiantes.
- 25-) Personalización del trato a los estudiantes con dificultades.
- 26-)Accesibilidad de los estudiantes a la universidad

Evalúe de manera general su satisfacción con el proceso docente- educativo de su carrera en la universidad .

Recomendaría el ingreso a su carrera en nuestra universidad a otros estudiantes:

Si \_\_\_\_\_,

No \_\_\_\_\_.