

## GESTIÓN DE PERSONAS: RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN

**Aplicación del instrumento Multifactor Leadership Questionnaire, Form 6-S en una muestra de profesionales coordinadores de una unidad de inclusión de una entidad universitaria (1).**

Implementation of the instrument, Multifactor Leadership Questionnaire, Form 6-S, in a sample of coordinating professionals from an incorporation unit of a university entity.

Edición Nº 27 – Noviembre de 2016

Artículo Recibido: Mayo 12 de 2016

Aprobado: Octubre 21 de 2016

### AUTORAS

Bárbara Ormeño Cabrera  
Licenciada en Organización y Gestión Tecnológica, Tecnóloga en Administración de Personal, Universidad de Santiago de Chile.  
Santiago, Chile.  
Programa de Acceso Inclusivo, Equidad y Permanencia (PAIEP).  
Correo electrónico: barbara.ormeno@usach.cl

Taty Orellana Molina  
Licenciada en Organización y Gestión Tecnológica, Tecnóloga en Administración de Personal, Universidad de Santiago de Chile.  
Santiago, Chile.  
Subsecretaría de Previsión Social.  
Correo electrónico: taty.orellanam@gmail.com

### RESUMEN

El Liderazgo es uno de los términos más utilizados en las ciencias sociales, demostrando un alto interés práctico, tanto en el mundo empresarial, político y educacional. Sin embargo, el término liderazgo ha sufrido importantes cambios durante el siglo XX, con el paso de los años, la literatura ha ido abandonando el enfoque personalista del líder, incluyendo cada vez más a la persona o personas que son lideradas.

El estudio realizado tuvo como finalidad abordar una unidad de acceso inclusivo de una universidad pública y estatal desde la mirada de la metodología de estudio de caso. Para estos efectos, una de las variables estudiadas fue el liderazgo percibido por los coordinadores de área de la Unidad estudiada.

**Palabras Clave:** Liderazgo, líder, coordinadores.

## **ABSTRACT**

“Leadership” is one of the most common concepts used in social science, demonstrating a high practical interest, as in business, politics and in the educational world. However, the concept of leadership has suffered important changes through the twentieth century. Over the years, literature has abandoned the individualistic approach of a leader, including more and more the person or the people that are being led. The study conducted had as purpose to approach the inclusive access of a public and state university, from the methodological view of a case study. To achieve this, one of the variables studied was the leadership perceived by the program area coordinators. Key words: Leadership, PAIEP, Leader.

**Key words:** Leadership, Leader, coordinators.

## **INTRODUCCIÓN**

El acceso a la educación superior experimentó un gran crecimiento en los últimos 30 años. A nivel de pregrado, esto significó pasar de una matrícula de 165 mil estudiantes a principios de los años ochenta a una matrícula de más de 1 millón de estudiantes el año 2012. Este desarrollo ha implicado un aumento en la cobertura neta desde 27,9% en el año 2007 a 36,3% en 2012”. (MINEDUC, 2012. p.1)

Debido a esto, muchos jóvenes han llegado a convertirse en los primeros de sus familias en acceder a la educación terciaria y el desarrollo que ha tenido el sistema ha hecho que un nuevo grupo de jóvenes pueda acceder a la educación superior.

Sin embargo, este resultado ha traído consigo un desafío extra al sistema de educación superior: retener finalmente a este nuevo grupo de estudiantes en las instituciones y/o en los programas de estudio a los que ingresaron.

En razón a este contexto, la diversas universidades Estatales consideran importante asumir un desempeño activo y central en el progreso del país, desde un contexto

institucional y académico que beneficia la movilidad social y procura obtener los estándares más altos de la calidad en sus procesos, preservación, difusión y aplicación del conocimiento.

Es por esto, que se consideró medir la variable liderazgo al interior unidad de acceso inclusivo de una universidad pública y estatal. El objetivo fue conocer el estilo de liderazgo percibido por los Coordinadores de área de la Unidad señalada.

## **1. ANTECEDENTES TEÓRICOS**

Hambrick y Mason, 1984 (citado en, Pedraja-Rejas; Rodríguez-Ponce; Villarroel González, 2012) sustentan una línea de investigación dominante en los últimos años, en la que argumentan que los resultados de las organizaciones están determinados parcialmente por las características del equipo directivo, ya que en un contexto de racionalidad limitada las miradas o visiones conceptuales que sustentan el accionar de las organizaciones están limitadas por el sesgo cognitivo y los valores del equipo, aspectos que influyen sobre la percepción selectiva, la interpretación de los actores relevantes y sobre la selección e implementación de la estrategia.

La conducta de los subordinados puede verse influenciada por la motivación que genera el líder. (Shamir, House y Arthur, 1993, citado en Pedraja-Rejas; Rodríguez-Ponce; Villarroel González, 2012). Algunas investigaciones realizadas en Chile, han probado que el estilo de liderazgo puede influir en los resultados de empresas públicas, de pequeñas empresas, de instituciones universitarias (Pedraja y Rodríguez, 2004; Pedraja-Rejas, Rodríguez-Ponce y Rodríguez-Ponce, 2008; citado en Pedraja-Rejas; Rodríguez-Ponce; Villarroel González, 2012).

- **Liderazgo Relacional**

### **Relaciones de influencia y relaciones de intercambio**

Son relaciones no coercitivas en las que el líder ejerce cierta influencia sobre el colaborador para que este actúe de la manera que el líder desea (Cardona, 2000, p.2). Sin embargo, estas relaciones son dinámicas, tal así que el colaborador también ejerce una influencia en el líder. Es por esto que se puede decir que tanto el líder, como el colaborador, se necesitan mutuamente en el proceso de liderazgo. Por lo tanto, esta

relación de influencia se convierte en una relación de intercambio entre las partes, tal y como lo menciona Rost (1991, p. 2, citado en Cardona, 2000), *“el liderazgo es un proceso de influencia que implica una transacción continua entre el líder y el colaborador”*.

La única diferencia entre esta definición de relaciones de intercambio en que las dos partes son desiguales, con otras relaciones de influencia de la relación, es que en esta la parte que influye más en el otro es el líder. Es por esto que, los distintos tipos de liderazgo relacional se puedan clasificar en función de las relaciones de intercambio en la cual el líder se apoya mutuamente con el colaborador. (Cardona, 2000).

Las relaciones de intercambio, según (Homans, 1961; Blau, 1964, citado en Cardona, 2000) son dos: la económica y la social.

La primera está basada en un acuerdo explícito que regula obligaciones específicas entre dos partes, por ejemplo, la relación entre un jefe y un subordinado está regulada por un contrato de trabajo en donde se estipulan los derechos y deberes de cada parte. El incumplimiento de estos puede dar lugar a una demanda legal por una de las partes (p.2-3).

La relación del tipo social, está basada en un acuerdo implícito que abarca obligaciones no específicas entre las partes. Un ejemplo de ello, es la relación social entre un jefe y su subordinado, en donde la jefatura se preocupa por la estabilidad o las necesidades familiares del trabajador, lo que conllevará a que el trabajador se preocupe e interese en agradar a su jefatura. Las obligaciones en este tipo de relación no se pueden demandar legalmente, pero existe un compromiso implícito de reciprocidad basado en una cierta identificación de las partes (p.3).

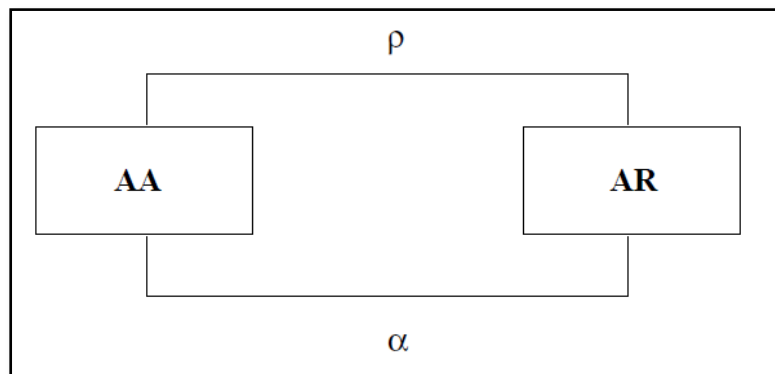
Estos dos tipos de relación han sido conceptualizados como una clasificación de suma cero, es decir, las relaciones entre las partes se rigen por el tipo de intercambio económico, o bien por el tipo de intercambio social. Si los colaboradores se identifican con el líder hasta formar una cierta unidad superior, son capaces de traspasar los límites de lo formalmente requeridos y entrar a formar parte del in-group del líder. Por el contrario, si los colaboradores, no se identifican con el líder, sólo pasan a cumplir con parte de las obligaciones formales y pertenecen al out-group del líder (Dansereau et al; 1975, citado en Cardona, 2000).

Sin embargo, esta concepción dicotómica de las relaciones de intercambio no acaba de explicar los resultados de los diversos estudios sobre *organizational commitment* (Meyer y Allen, 1997, citado en Cardona, 2000), y *organizational citizenship behaviour* (Cardona, Lawrence y Bentler, 1999). Estos estudios, han encontrado tres tipos de relaciones entre un empleado y la empresa, una es de tipo no económico (de trabajo y contribución) y dos de tipo social. De las relaciones no económicas, una se apoya en el interés personal por el trabajo, y la otra se apoya en la contribución que el trabajo hace a otros. Cardona, Lawrence y Bentler, (1999, citado en Cardona, 2000), señalan que estas tres relaciones tienen una proporción positiva entre ellas, esto indica que mientras mejores resultados tiene una relación, las otras dos también tienden a mejorar. Esta explicación se basa en una teoría de las relaciones de intercambio propuesta por Pérez-López (1991, citado en Cardona, 2000).

### Nueva Teoría de las relaciones de intercambio

La Teoría de Pérez-López utiliza un lenguaje sistémico para explicar la interacción entre dos agentes: agente activo (AA) y agente reactivo (AR), representado en la siguiente figura:

**Figura N°3: “INTERACCIÓN ENTRE DOS AGENTES”.**



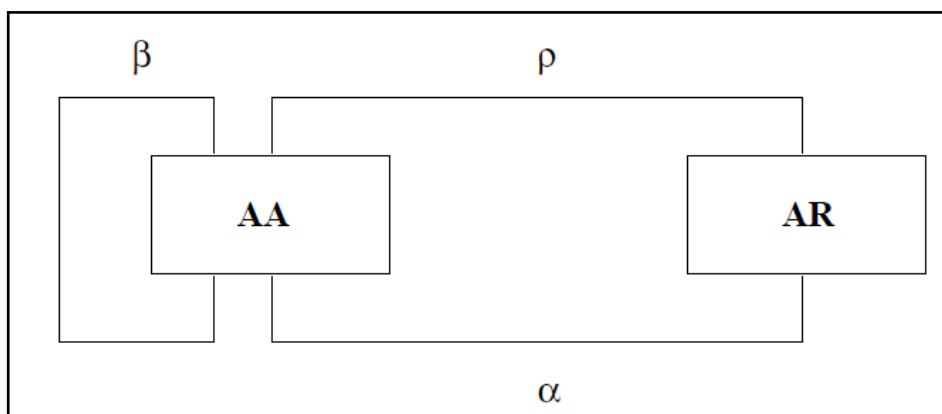
Fuente: Cardona, 2000, p.3.

En el caso más sencillo de una relación entre un jefe y subordinado, se puede pensar que el subordinado (AA) desempeña un trabajo concreto, debido a que el jefe (AR) le dará una recompensa  $\alpha$ . La motivación del subordinado para realizar el trabajo es una motivación extrínseca, es decir, un impulso causado por lo que le otorgarán a cambio

de su acción. Esta interacción anteriormente señalada, es propia de una relación de intercambio económico. El término “económico” no incluye sólo la recompensa monetaria, sino cualquier tipo de recompensa extrínseca al trabajo que procede del AR como intercambio por ese trabajo (Cardona, 2000).

Por otro lado, existe un tipo de motivación diferente por parte del subordinado, la cual está determinada por el gusto del trabajo que realiza o porque aprende algo al ejecutar su labor. En este caso la persona no sólo busca lo que le dan a cambio de su trabajo ( $\alpha$ ), sino que también busca el tipo de trabajo en sí ( $\rho$ ): el trabajo le interesa más si este es atractivo, si lo toma como un reto, si aprende algo al realizarlo, etc. En concreto, el subordinado está motivado, además de la motivación extrínseca explicada anteriormente, por una motivación intrínseca; una motivación causada por la realización misma de la acción. Esta interacción es propia de una relación de intercambio de trabajo, y puede representarse con el siguiente diagrama (Figura 4):

**Figura 4: “RELACIÓN DE INTERCAMBIO DE TRABAJO”.**

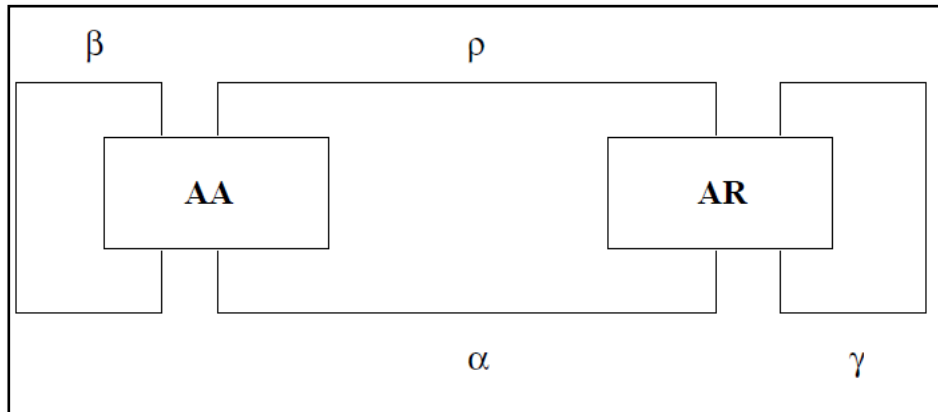


Fuente: Cardona, 2000, p. 4.

Finalmente, el trabajador puede realizar su trabajo por un tercer tipo de motivación, originada de la contribución de su trabajo a la organización representada por el líder. Esta organización puede ser un equipo, una persona, una empresa, y hasta la sociedad en general. En este tipo de relación, la persona busca contribuir a la organización con su trabajo ( $\beta$ ), además del interés por la remuneración ( $\alpha$ ) y de que este sea un trabajo atractivo ( $\rho$ ). En conclusión, el trabajo le interesa más si es un trabajo que tiene sentido, si soluciona una necesidad real. El subordinado, está determinado por una motivación trascendente (además de estar motivado por lo extrínseco y lo intrínseco): una motivación causada por la contribución de la acción al

desarrollo o mejora de otras personas (Cardona, 2000). Esta interacción es propia de una relación de intercambio de contribución, representada con la siguiente figura:

**Figura 5: “RELACIÓN DE INTERCAMBIO DE CONTRIBUCIÓN”.**



Fuente: Cardona, 2000, p.4.

### **Tipos de influencia en el liderazgo relacional**

Según la teoría de Pérez-López (1991, citado en Cardona, 2000), se puede hacer una clasificación de los tipos de influencia que el líder ejerce sobre el colaborador (p.5).

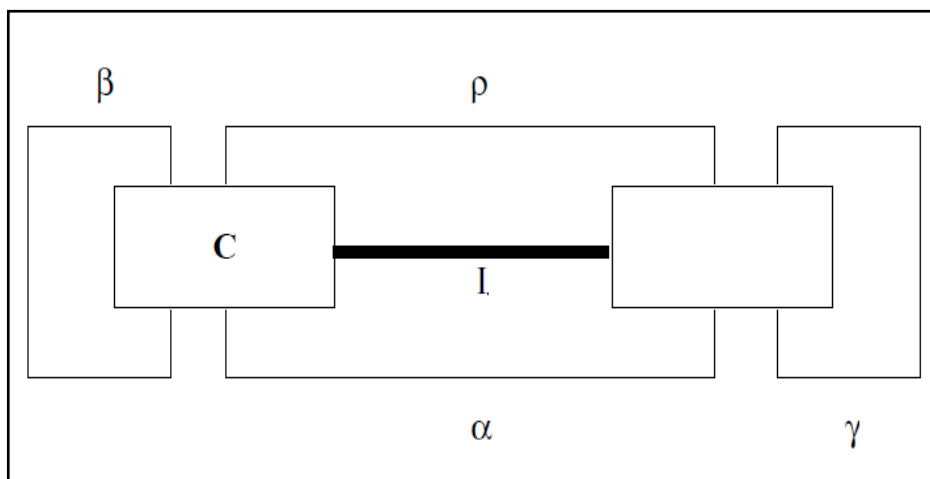
En el liderazgo relacional, lo principal en la relación de intercambio, es la interacción que tiene el colaborador con el líder (perspectiva del colaborador (AA)). La influencia que tiene el líder sobre el colaborador, depende de lo que busque el colaborador en esta relación.

Al hablar de la influencia que tiene el líder sobre el colaborador, se puede hablar de tres tipos de influencia en el liderazgo relacional:

- **Influencia Económica:** cuando el líder sólo influye sobre el colaborador a través de incentivos económicos.
- **Influencia de Trabajo:** el líder, además de incentivar al colaborador económicamente, mejora las características del trabajo, de manera que este sea más atractivo para el colaborador.
- **Influencia de Contribución:** Además de incentivar al colaborador de manera económica y de trabajo, el líder incrementa la percepción que tiene el colaborador del valor de su contribución al realizar el trabajo.

A continuación se representa una relación de influencia de manera general, con el siguiente diagrama:

**Figura 6: “RELACIÓN DE INFLUENCIA DE MANERA GENERAL”.**



Fuente: Cardona, 2000, p.5.

En esta figura, la C corresponde al colaborador, la Y al líder, y la I es el tipo de influencia en esa relación, que se corresponde con la relación de intercambio para el colaborador. Los posibles tipos de influencia en la relación son de tipo económico, de trabajo, y de contribución. Por lo tanto, en una relación de influencia, la acción a del colaborador dependerá de los valores  $\alpha$ ,  $\rho$ , y  $\beta$ , así como el tipo de influencia I de la relación.

### 1.1.3. Tipos de Liderazgo Relacional

La teoría de Pérez-López (1991, citado en Cardona, 2000) distingue tres tipos de liderazgo basados en los diferentes tipos de influencia que el líder efectúa sobre el colaborador. En razón a que estos tipos de influencia están determinados también por la motivación del colaborador, se puede decir que el liderazgo relacional no depende de lo que realiza el líder, si no de la intención que tiene este al interactuar con el colaborador (p.6).

En base a esto se pueden definir tres tipos de liderazgo relacional:

1. Liderazgo Transaccional: está determinado por la relación de influencia de tipo económico. El colaborador interactúa con el líder por motivación extrínseca.



2. Liderazgo Transformador: está definido por la influencia de contribución, donde el colaborador interactúa con el líder por motivación extrínseca e intrínseca.
3. Liderazgo Transcendente: está definido por la relación de influencia de contribución, en donde el colaborador interactúa con el líder por motivación extrínseca, intrínseca y trascendente.

En el liderazgo relacional, el comportamiento del líder es un elemento fundamental en la relación, ya que puede afectar a las motivaciones que llevan al colaborador a mantener esta relación.

## **1.2. LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL**

Es el liderazgo definido por una relación de influencia de trabajo. En este tipo de relación, el colaborador interactúa con el líder por motivación extrínseca e intrínseca. (Cardona, 2000. p.7).

El líder transformacional inspira a los seguidores a hacer más de lo esperado originalmente (Bass, 1985, citado en Ruiz-Palomino, 2009). Esta relación en vez de basarse en aspectos económicos de intercambio lo hace, más bien, sobre aspectos sociales (Cardona, 2000, citado en Ruiz-Palomino, 2009). Los líderes transformacionales utilizan la estrategia de empowerment (delegación de poder/autoridad, toma de decisiones, etc.) y el poder referente y experto para provocar un cambio en las creencias y valores de los seguidores (Mendonca, 2001, citado en Ruiz-Palomino, 2009).

Los autores Cuadrado y Morelo (2002), afirman que los líderes transformacionales son aquellos que consiguen cambios importantes en sus seguidores y elevan su moral y motivación a través de su influencia personal.

Por su parte, los líderes transaccionales basan su influencia en el intercambio de recompensas con las personas a su cargo (recompensa intrínseca y extrínseca).

Por otro lado, Bass (1985, citado en Cuadrado y Morelo, 2002) fue quien amplió el estudio de estos dos tipos de liderazgo (Transformacional y Transaccional) y desarrolló el primer instrumento para medirlos: el Multifactorial Leadership Questionnaire (MLQ). Desde ese momento el liderazgo transformacional se ha convertido en uno de los principales paradigmas en el estudio del liderazgo.

Desde su elaboración en 1985, el MLQ ha experimentado varias revisiones y modificaciones. Sin embargo, según Bass y Avolio (1997, citado en Cuadrado y Morelo, 2002), básicamente se pueden distinguir cuatro componentes o factores de liderazgo transformacional, dos de liderazgo transaccional y un último factor, denominado “laissez-faire”, que denota ausencia de liderazgo.

### 1.2.1. Factores de Liderazgo Transformacional

- **Carisma (Influencia Idealizada):** Este factor tiene relación con la capacidad que el líder posee de evocar una visión y conseguir la confianza de sus seguidores. Un líder carismático es capaz de entusiasmar e inspirar confianza e identificación con la organización. Murillo (2006, p.7)
- **Inspiración (motivación inspiracional):** Este factor define al líder con la capacidad de comunicar su visión o capacidad de formular una misión con los componentes que impliquen los objetivos que identifiquen a la organización. (Bass y Avolio, 1992, citado en Vinger y Cilliers, 2006, p.2)
- **Estimulación intelectual:** Es la capacidad que tiene el líder para hacer que sus subordinados piensen de manera creativa e innovadora. Bass y Avolio (1992, citado en Vinger G. y Cilliers F., 2006, p.2).
- **Consideración individualizada:** Es el cuarto factor del liderazgo transformacional, el cual señala la capacidad del líder para prestar atención personal a todos los miembros de su equipo, haciéndoles ver que su contribución individual es importante. (Bass y Avolio, 1992, citado en Vinger y Cilliers, 2006, p.2)

### 1.3. Factores de Liderazgo Transaccional

- **Recompensa contingente:** Este factor tiene relación con todas aquellas conductas a través de las cuales los líderes recompensan a los subordinados por la labor bien hecha, especificando claramente las recompensas que recibirán por cada trabajo. (Bass y Avolio, 1992, citado en Vinger y Cilliers, 2006, p.2)
- **Dirección por excepción:** Se refiere a los líderes que intervienen únicamente cuando las cosas van mal para reprender o castigar a sus subordinados. (Bass y Avolio, 1992, citado en Vinger y Cilliers, 2006, p.2).

A partir del estudio de Hater y Bass (1988, citado en Cuadrado y Morelo, 2002), las versiones del MLQ distinguen dos formas de dirección por excepción:

- Activa (el líder interviene antes de que ocurra un problema)
- Pasiva (el líder interviene cuando ya ha ocurrido el problema).

Por último, y separado de ambos estilos de liderazgo definidos anteriormente, existe el factor **laissez-faire**, el cual representa la ausencia del liderazgo o la evitación de intervenir por parte del líder (Bass y Avolio, 1992, citado en Vinger y Cilliers, 2006, p.2).

## **2. ANTECEDENTES METODOLÓGICOS**

Para efectos de este estudio, se debió aplicar una prueba piloto para validar el instrumento Multifactor Leadership Questionnaire, Form 6-S (MLQ-6S), que mide las variables anteriormente mencionadas. La prueba piloto fue aplicada a seis coordinadores de área que, en este caso, son los profesionales más antiguos de la unidad de acceso inclusivo de una universidad pública y estatal en donde no existieron observaciones por parte de estos, por lo cual el instrumento no tuvo posteriores modificaciones. Esta prueba se llevó a cabo la última semana de julio de 2016, es decir, una semana antes de ser aplicado a la muestra final definida en la presente investigación.

Cabe señalar que hubiese sido importante realizar un focus group o entrevistas al personal a cargo de estos líderes para tener una mirada más amplia de la percepción de todo el PAIEP con respecto al liderazgo. Esto no fue posible por el acotado tiempo que se tuvo para llevar a cabo la presente investigación.

Al aplicar el instrumento se consideró a 10 de 19 coordinadores o encargados de área del PAIEP. Es decir, se trabajó con un 52.63% de la muestra en relación al universo de coordinadores.

## **3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

Los resultados con respecto a los 7 factores del instrumento Multifactor Leadership Questionnaire, Form 6-S (MLQ-6S), son los siguientes:

**Influencia Idealizada (Ítems 1,8 y 15):** Los resultados de este factor arrojan 8 encuestados en un alto nivel y 2 encuestados en nivel moderado, lo que significa que, según la percepción de los propios líderes del PAIEP, en general poseen la confianza de sus subordinados, mantienen su fe y respeto, mantienen dedicación hacia otros, apelan a sus sueños y esperanzas, y actúan como un modelo para otros.

**Motivación inspiracional (Ítems 2, 9 y 16):** Los resultados de este factor arrojan 5 encuestados en un alto nivel y 5 encuestados en nivel moderado, lo que significa que en general los líderes del PAIEP, según su propia percepción, proveen a las personas la visión que tienen acerca de lo que se quiere lograr, realizan una apropiada utilización de símbolos e imágenes que ayudan a los demás a enfocarse en su trabajo y el interés en intentar hacer sentir a otros que su trabajo es significativo.

**Estimulación intelectual (Ítems 3, 10 y 17):** En este factor, existen 6 personas con un alto nivel de estimulación Intelectual y 4 personas con nivel moderado de estimulación intelectual. Por lo que se puede decir que en general los líderes del PAIEP, según su propia percepción, alientan a otros a ser creativos en cuanto a la observación y análisis de problemas pasados desde nuevas perspectivas, generan un ambiente tolerante a diferentes pensamientos o posiciones, y promueven a otros a cuestionar sus propios valores y creencias en relación a la organización.

**Consideración individual (ítems 4,11 y 18):** En este factor se pueden apreciar 5 personas con nivel de consideración individual alta y 5 personas con nivel moderado de consideración individual. Por lo que se puede decir, que en general los líderes del PAIEP, según su propia percepción, muestran un alto grado de interés hacia el bienestar de otros, asignan proyectos individualmente y les demuestran que parecen estar menos relacionados con el grupo.

**Recompensa contingente (Ítems 5, 12 y 19):** En este factor se pueden apreciar resultados en los tres niveles. En nivel alto de recompensa contingente hay 3 personas, en nivel moderado hay 6 personas y 1 persona en nivel bajo. Frente a estos resultados se puede decir que existe un nivel moderado de recompensa contingente, ya que la percepción de los líderes del PAIEP, es que pueden indicar a otros el orden en el que deben hacer las cosas para ser recompensados, enfatizan en decirle a otros que esperan de ellos y reconocen sus logros en forma moderada.

**Gestión por excepción (Ítems 6, 13 y 20):** En este factor, hay 5 personas con nivel alto, 3 personas en nivel moderado y 2 personas en nivel bajo. Esto quiere decir que, en general, la percepción que tienen los propios líderes del PAIEP, es que pueden mencionar a otros los requerimientos del trabajo y si están conformes con el desempeño estándar, pero en nivel moderado.

**Liderazgo Laissez-faire (Ítems 7, 14 y 21)**

En este factor existe sólo una persona con nivel alto de laissez-faire, 7 personas con nivel moderado tendiente hacia nivel bajo y 2 personas en nivel bajo. Frente a estos resultados, se puede decir que los líderes del PAIEP tienen un nivel moderado-bajo de laissez-faire, por lo que en general, su percepción, es que no requieren de otros para realizar las tareas o actividades y les es difícil la capacidad de delegar estas.

#### **4. CONCLUSIONES**

Finalmente, realizando un análisis final de todos los factores anteriormente mencionados, el instrumento Multifactor Leadership Questionnaire, Form 6-S (MLQ-6S) arrojó que el estilo de liderazgo percibido por las jefaturas de la Unidad estudiada es de tipo transformacional, debido a que todos los factores descritos del liderazgo arrojaron un puntaje alto o moderado. Existe un solo factor con nivel moderado tendiente hacia nivel bajo, que es el factor Laissez-faire, lo cual significa que no requieren de otros para realizar las tareas o actividades y les es difícil la capacidad de delegar.

La hipótesis propuesta con respecto al liderazgo en la investigación, fue la siguiente: el estilo de liderazgo de los Coordinadores de área es de tipo transformacional de factor estimulación intelectual, según Bass y Avolio (1997, citado en Cuadrado y Morelo, 2002).

Esa hipótesis no es aceptada, debido a que los factores que más se destacan en el liderazgo transformacional del Programa de Acceso Inclusivo, Equidad y Permanencia son tres: Influencia idealizada, motivación inspiracional y recompensa contingente

Finalmente, cabe señalar que en la presente investigación queda una interrogante que no pudo ser contestada, pero si necesaria de conocer en un futuro, de estudiar el estilo de liderazgo percibido tanto por los líderes, así como también la percepción de todos

los trabajadores, debido a que la visión obtenida en la presente investigación, fue sólo la percibida por los mismos Coordinadores de área.

### Notas finales:

1. El presente artículo se basó integralmente en la Tesis de Licenciatura en Organización y Gestión tecnológica (LOGT) “El Programa de acceso inclusivo, equidad y permanencia como un ejemplo de innovación organizacional, una mirada desde la metodología de estudio de caso”.
2. Según los estudios desarrollados por Simon (1957, citado en Rodríguez, 2013) la calidad de la decisión está limitada de manera considerable por la naturaleza limitante del intelecto humano. La Racionalidad Limitada es la poca capacidad de la mente humana para formular y resolver problemas complejos, en comparación con la magnitud de los problemas, cuya solución requiere una conducta objetivamente racional.

### REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1. Cardona, Pablo. 2000. *Liderazgo Relacional*. (División de Investigación IESE) Barcelona: Universidad de Navarra.
2. Cuadrado, Isabel, Morelo, Fernando. 2002. Liderazgo transformacional y género: autoevaluaciones de directivos y directivas españoles. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones* – 2002 Volumen 18(1) - Págs. 39-55.
3. Edú, Sergio. 2014. Influencia del liderazgo auténtico en las conductas extra-rol de los empleados (Tesis Doctoral). Fuente:  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=44412> (consultado el 20-08-2016)
4. Murillo, Fernando. 2006. *Una Dirección Escolar para el Cambio: del Liderazgo Transformacional al Liderazgo Distribuido*. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación* – 2006 Volumen 4, No. 4e. Págs.11-24.
5. Pedraja-Rejas, Liliana, Rodríguez-Ponce, Emilio, Villarroel González, Carlos. 2012. Los estilos de liderazgo y la gestión de recursos humanos: una reflexión acerca del impacto sobre el desempeño de los estudiantes en la educación media. *Ingeniare: Revista chilena de ingeniería*, vol. 20 Nº 3, 2012, pp. 376-385.

6. Rodríguez, Yunier. 2013. El impacto de la racionalidad limitada en el proceso informacional de toma de decisiones organizacionales. *Revista cubana de información en Ciencias de la Salud*, vol.24 no., p.56-72.
7. Ruiz-Palomino, Pablo. 2009. *Últimas tendencias en el estudio sobre Liderazgo. Revisión de la Literatura*. Trabajo presentado en el Seminario Permanente de Ciencias Sociales de la Facultad de Ciencias Sociales de Cuenca de la Universidad de Castilla – La Mancha, España.
8. Programa de Acceso Inclusivo, Equidad y Permanencia (PAIEP) (2016). Universidad de Santiago de Chile. Fuente: <http://paiep.usach.cl/quienes-somos> (Recuperado el 29 de septiembre de 2016)
9. Vinger, Gift, Cilliers Frans. 2006. *Effective Transformational leadership behaviours for Managing Change*. SA Journal of Human Resource Management, 2006, 4 (2), pp.1-9.