

UNIVERSIDAD SAN PEDRO

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS**

PROGRAMA DE ESTUDIOS DE ADMINISTRACIÓN



**ESTILOS DE LIDERAZGO EN LA EMPRESA TRANSCON
S.R.L., HUARAZ, 2019.**

Tesis para optar el título profesional de Licenciado en
Administración

Autor:

Maguiña Salazar, Luis Enrique

Asesor

Daniel Pérez, Jorge Augusto

Código ORCID

0000-0002-8323-3971

HUARAZ – PERU

2020

Palabras clave

Tema	Estilos de Liderazgo
Especialidad	Administración.

Key words

Theme	Leadership styles
Specialty	Administration

Línea de investigación

Universidad		Universidad San Pedro
Facultad		Ciencias Económicas y Administrativas
Programa		Administración
Línea de Investigación		Gestión del Talento Humano
OCDE	Área	Ciencias Sociales
	Sub Área	Economía y Negocios
	Disciplina	Negocios y Management
Sub Línea o Campo de Investigación		Liderazgo

**ESTILOS DE LIDERAZGO
EN LA EMPRESA
TRANSCON S.R.L.,
HUARAZ, 2019.**

Resumen

La presente investigación buscó determinar cómo son los estilos de liderazgo que aplican los jefes, coordinadores y supervisores en la empresa, toda vez que determinan la calidad de la relación líder-subordinado, influyendo en la satisfacción laboral.

Para ello, se desarrolló una investigación de tipo descriptiva y se aplicó un instrumento de tipo cuantitativo, con sólidas evidencias de validez y confiabilidad, al total de trabajadores (32 trabajadores subordinados). Se utilizó el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo MLQ, forma corta 5X, desarrollado por Bass & Avolio (2000), adaptado por Vega & Zavala (2004); reagrupando las dimensiones del mismo.

Los resultados revelan que el estilo de liderazgo predominante en la empresa es el correctivo/evitador, también se observó un bajo nivel de comportamientos del estilo de liderazgo transaccional y del estilo transformacional.

Palabras Clave: Liderazgo transformacional, liderazgo transaccional, liderazgo laissez-faire, liderazgo correctivo/evitador.

Absstract

The present investigation sought to determine how are the leadership styles applied by the bosses, coordinators and supervisors in the company, since they determine the quality of the leader-subordinate relationship, influencing job satisfaction.

For this, was developed a descriptive type investigation and a quantitative type instrument, with solid evidence of validity and reliability, was applied to the total number of workers (32 subordinate workers). The MLQ Multifactor Leadership Questionnaire, short form 5X, developed by Bass & Avolio (2000), adapted by Vega & Zavala (2004); regrouping the dimensions of it.

The results reveal that the predominant leadership style in the company is the corrective / avoidant, also was observed a low level of behavior of the transactional leadership style and the transformational style.

Keywords: transformational leadership, transactional leadership, laissez-faire leadership, corrective-avoider leadership.

INDICE GENERAL

Palabras clave – Línea de investigación.....	iv
Título de investigación.....	ivi
Resumen.....	ivii
Absstract.....	iv
índice.....	v
1. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Antecedentes y fundamentación científica.....	1
1.2. Justificación de la Investigación.....	22
1.3. Problema	23
1.4. Conceptuación y Operacionalización de Variables	23
1.5. Hipótesis	25
1.6. Objetivos	266
2. METODOLOGÍA	26
2.1. Tipo y Diseño de la Investigación	26
2.2. Población y Muestra	27
2.3. Técnicas e Instrumentos de Investigación.....	27
3. RESULTADOS.....	28
4. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN.....	66
5. CONCLUSIONES	69
5.1. Conclusiones	699
6. RECOMENDACIONES	70
6.1. Recomendaciones	70
7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	71
8. AGRADECIMIENTO.....	76
9. ANEXOS	78

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Antecedentes y fundamentación científica

1.1.1. Antecedentes

Diversas investigaciones sobre liderazgo, en el ámbito internacional, nacional y local, están relacionados con la medición transversal de la variable en los entornos laborales. Pasamos a citar las conclusiones de algunas de las más relevantes consideradas para la presente investigación:

A nivel internacional:

- Nivel Cabrera, S. (2018) en la tesis titulada *Estilos de liderazgo y aporte al desarrollo local. Estudio sobre mujeres y hombres en cargos públicos de la ciudad de Cuenca, Ecuador 2017*, de la Universidad de Cuenca, Ecuador, llegó a las siguientes conclusiones:
 - En la población investigada, se evidencia la ausencia de personas en cargos públicos que ejerzan un tipo específico de liderazgo, sino que coexisten comportamientos del estilo de liderazgo transformacional, transaccional y laissez faire al mismo tiempo.
 - Los líderes transformacionales se ubican en mayor medida en áreas sociales, de defensa de derechos y concejales de la estructura estatal.
 - Los líderes transaccionales y laissez faire se ubican en mayor medida en ámbitos barriales y vecinales.
- Melenje Trujillo, A. (2016) en la tesis titulada *Estilos y Dimensiones del Liderazgo que predominan en los docentes de una Escuela de Formación de la Policía Nacional de Colombia*, del Tecnológico de Monterrey, N.L., México, llegó a las siguientes conclusiones:

- El estilo de liderazgo que sobresale en los docentes de la Escuela de Formación de la Policía Nacional de Colombia es el estilo transformacional, seguido del estilo de liderazgo transaccional, los cuales se integran y complementan.
- En este estudio, se evidenció que el líder transformacional es aquel que hace que aumente la conciencia de sus seguidores sobre la existencia de objetivos que ambas partes comparten, así mismo, prioriza una atención individualizada y se concentra en el desarrollo de los seguidores.
- Pérez Uribe, R. (2012) en la tesis titulada *El Liderazgo y su Incidencia en el Desempeño de las Organizaciones: Estudio en las Mejores Empresas para Trabajar en Colombia*, de la Universidad Nebrija, Madrid, España, llegó a las siguientes conclusiones:
 - Se observa que en la muestra estudiada que del total de empresas que se eligieron entre 2003 y 2009 como mejores empresas para trabajar en Colombia, en la mayoría de ellas, se dio un cambio cultural como respuesta a las necesidades del clima del negocio y de los diversos grupos de interés (stakeholders) liderado por la alta gerencia.
 - Una cultura organizacional óptima por sí sola no tiene la fuerza precisa para impactar el desempeño de una organización, sino que es necesario el manejo adecuado de otras variables como: tecnología, estructura, estrategia, estructura organizacional, manejo financiero, ubicación estratégica, capital relacional, gestión de la innovación y el conocimiento, manejo adecuado de las variables del entorno y despliegue de una eficiente capacidad de la alta gerencia en el mejoramiento de la calidad de vida de las personas involucradas en y con las empresas (trabajadores y sus familias, proveedores y contratistas, comunidad, entre otros).
 - En torno a la utilidad operacional de las empresas, se encontró que el 65% de las empresas estudiadas (20) si sobresalieron a las empresas de su sector y el 35% de las empresas (11) no sobresalieron en su desempeño financiero; situación que evidencia que son más las empresas con un adecuado clima laboral que sobresalen frente a su sector en términos de eficacia en la utilización del total de sus activos.

- Con respecto al análisis de regresión entre el indicador de ambiente laboral vs ROA (utilidad operacional/total de activos) y MN (utilidad neta/ingresos operacionales), de las cinco empresas estudiadas a profundidad, el ROA es explicado en un 14.5% por el ambiente laboral, y el MN es explicado en un 4.9% por el ambiente laboral. Por ello, se puede concluir que existen otras variables junto al componente organizacional que inciden en el desempeño financiero de las empresas.
- Ayoub Pérez J. (2010) en la tesis titulada *Estilos de Liderazgo y sus Efectos en el Desempeño de la Administración Pública Mexicana*, de la Universidad Autónoma de Madrid, España; llegó a las siguientes conclusiones:
 - Los funcionarios despliegan generalmente con una frecuencia entre pocas veces y algunas veces, ocho tipos de comportamientos de liderazgo que se pueden agrupar en los siguientes estilos: Transformacional (carisma inspirador, influencia idealizada como comportamiento, estimulación intelectual y consideración individualizada); Transaccional (Recompensa contingente y dirección por excepción activa), y Pasivo-evasivo (dirección por excepción pasiva y laissez faire).
 - Del estilo transformacional el comportamiento que más se utiliza en la administración pública es el de estimulación intelectual y el que menos se emplea es el de consideración individualizada. Los líderes se preocupan porque sus subordinados vean los problemas desde distintos ángulos antes de tomar decisiones, pero invierten menos tiempo interesándose de forma personalizada por cada una de ellos.
 - Del estilo transaccional ambos comportamientos son utilizados con la misma frecuencia.
 - Del estilo pasivo-evasivo, el comportamiento más utilizado es el de dirección por excepción pasiva.
- Calderón, V. & Agüero, S. (2008) en la tesis titulada *Influencia del Liderazgo y las Condiciones Laborales en la Motivación del Personal del Área de Salud de Montes de Oca y Recomendaciones para el Diseño de un Plan Formal de*

Incentivos, de la Universidad de Costa Rica, San José de Costa Rica; llegaron a las siguientes conclusiones:

- Las condiciones laborales que motivan a la mayor parte de los empleados de salud entrevistados, están referidos a los siguientes grupos: el primero corresponde a la adaptación del entorno laboral (instalaciones físicas, la remuneración y el horario de trabajo y/o jornada laboral), el segundo está referido a la responsabilidad con las tareas y logro de los objetivos organizacionales (cumplimiento de tareas asignadas, la relación con los pacientes y/o usuarios) y el tercero incide en el sentimiento de realización y satisfacción personal, así como en la identificación con la entidad en cual laboran (satisfacción de necesidades personales y estabilidad laboral).
 - Las condiciones laborales que no motivan o motivan poco, además de ser significativamente mayores a las que sí motivan a la mayor parte de los empleados, son principalmente condiciones laborales que están relacionadas con la adecuación y/o adaptación del entorno de trabajo (medidas de seguridad, recursos materiales y humanos), relaciones interpersonales (pares y jefes) y las relacionadas con la promoción del crecimiento profesional (reconocimiento de desempeño, capacitaciones, autonomía, oportunidades de ascenso).
 - El 81.4% y 64.3% del personal entrevistado consideran que el Programa de Atención Integral de Salud - PAIS carece de incentivos económicos y no económicos respectivamente, situación que genera desmotivación en el personal. El 62.9% refiere que no existe homogeneidad para otorgarlos y más del 80% de los empleados entrevistados refirieron que se debe tomar en cuenta el desempeño laboral para otorgarlos.
- Thieme Jara, C. (2005) en la tesis titulada ***Liderazgo y Eficiencia en la Educación Primaria, el caso de Chile***, de la Universidad Autónoma de Barcelona, España; llegó a las siguientes conclusiones:
 - El desempeño de la organización evaluada mediante su eficiencia técnica y su relación con el liderazgo; plasma que ésta relación no es estadísticamente importante; salvo la influencia idealizada (conocida también como carisma),

en cuyo caso la relación es sólida y estadísticamente relevante. Semejante situación se observa en el liderazgo, cuando éste se relaciona con los resultados del proceso educativo valorado mediante el “logro académico”. Lo precedente indica que si bien la eficiencia y el logro académico se relacionan con el liderazgo desempeñado por el Jefe y/o líder, solo la dimensión de carisma fija de manera estadísticamente relevante y/o importante esta relación.

- El desempeño percibido en la asociación entre las categorías del liderazgo y algunas variables del desempeño, continúan en general, la inclinación observada en trabajos previos; excepto la asociación positiva hallada entre la dirección por excepción activa y las variables de desempeño. Si bien este no es un suceso apartado es importante destacar que los profesores asocian positivamente comportamientos que involucran inspecciones activas sobre las de las variantes de los estándares, con una aclaración adelantada de lo que se desea de ellos, realizando monitoreo de las fallas encontradas y transmitiendo periódicamente los errores con el objeto de eliminarlos.
- Existen evidencias definitivas de las disparidades halladas en las variables de desempeño, entre los grupos conformados por los directores que alcanzan las más elevadas puntuaciones en las diversas dimensiones de liderazgo, y el grupo formado por el 25% de las valoraciones más escasas. Los resultados corroboran, otra vez, que el despliegue de estilos de liderazgo activos llevarán a mejorar grados de satisfacción, eficacia y esfuerzo extra.
- La asociación entre las múltiples categorías del liderazgo y los resultados del proceso educativo “inversa de la variabilidad del logro académico” y “objetivos socioculturales” es en todo momento extremadamente tenue y estadísticamente poco importante; lo que determina que el liderazgo no se asocia con estas categorías de desempeño.
- Cuando se coteja los grupos compuestos por el 25% de directores con las más elevadas y más diminutas valoraciones en cada categoría del liderazgo, vemos que únicamente el grupo conformado por el 25% de directores con superior “influencia idealizada” poseen de forma estadísticamente importante destacados resultados de desempeño en las variables “eficiencia técnica de

gestión” y “logro académico”. El efecto de éstas variables es de 6.15% y 8.7% respectivamente. Valores nada insignificantes que plantean el supuesto que únicamente el “carisma” interesa y concede un novedoso referente para una nueva formulación de políticas e instrumentos de elección de Directores de Establecimientos.

- Los resultados demuestran una sustancial asociación entre desempeño efectivo, medido mediante la eficiencia técnica del establecimiento y el logro académico que alcanzan sus estudiantes, y la categoría de influencia idealizada. Por ello, el concepto de liderazgo que se relaciona mejor con las variables de desempeño en educación, está referido al liderazgo carismático.

A nivel Nacional:

- Flores, L. (2017) en la investigación titulada *Estilo de Liderazgo y Motivación Laboral de los Colaboradores Administrativos del Hospital II-2 Sullana*, de la Universidad San Pedro, Sullana, Piura, Perú; llegó a las siguientes conclusiones:
 - En un 65% los directivos o líderes de la institución demuestran valores en su accionar y toma de decisiones.
 - En un 52.5% los directivos han sido designados en base a conocimientos, habilidades y destrezas.
 - En un 37.5% los colaboradores de la institución se identifican con los directivos.
 - En un 57.5% los directivos no imponen sin considerar las opiniones de los demás integrantes de la entidad.
 - En un 67.5% los directivos no muestran indiferencia ante las necesidades institucionales y expectativas de los colaboradores.
 - En un 45% los directivos trabajan en equipo haciendo partícipes a todos los integrantes de la institución.
- Montero-Purizaca, S. (2017) en la tesis titulada *Identificación de los Estilos de Liderazgo del Equipo Directivo del Instituto de educación Superior*

Tecnológico Público de las Fuerzas Armadas, de la Universidad de Piura, Piura, Perú; llegó a las siguientes conclusiones:

- El estilo de liderazgo que prevalece en el equipo directivo del instituto es el estilo transaccional, con un promedio ponderado de 4, luego el transformacional con 3.99 y finalmente el instruccional con 3.97. Por lo que la hipótesis planteada es rechazada, ya que conforme las puntuaciones señaladas no existe gran variabilidad.
- Rondan Bojórquez, R. (2017) en la tesis titulada ***Influencia de los Estilos de Liderazgo en el Clima Organizacional desde la percepción de los Trabajadores de las Empresas Grandes y Medianas del Sector Comercial Eléctrico en el Cercado de Lima***, de la Universidad San Ignacio de Loyola, llegó a las siguientes conclusiones:
 - Los estilos de liderazgo si influyen de manera positiva en el clima laboral, toda vez que los trabajadores manifiestan que un adecuado ambiente laboral depende del estilo de liderazgo que despliegue su líder.
 - El estilo de liderazgo liberal tiene una relación significativamente negativa con la supervisión, el estilo de liderazgo autocrático no influye positivamente en la realización personal, el estilo de liderazgo democrático si influye de manera positiva en el involucramiento laboral y en la comunicación.
- Castillo Espinoza, J. (2016) en la tesis titulada ***Estilos de Liderazgo y su Influencia en la Satisfacción Laboral de los Colaboradores del Cine Planet Real Plaza – Trujillo 2015***, de la Universidad Nacional de Trujillo, Trujillo, Perú; llegó a las siguientes conclusiones:
 - El estilo de liderazgo sobresaliente en el Cine Planet Real Plaza Trujillo, es el estilo transformacional, existiendo una correlación alta, entre el liderazgo y la satisfacción laboral de los trabajadores.
 - Los colaboradores muestran una satisfacción laboral global media, lo cual indica que hay probabilidades de mejora.

- Cuya Silva, L. (2010) en la tesis titulada *Liderazgo y Desempeño Laboral en los Trabajadores de la Municipalidad de Lurín*, de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega, Lima, Perú; llegó a los siguientes resultados:
 - La Motivación general de los trabajadores es categorizada en nivel medio, lo que demuestra que los mencionados trabajadores están moderadamente motivados.
 - La Satisfacción general de los trabajadores es categorizada en nivel medio, lo que demuestra que los mencionados trabajadores están moderadamente satisfechos.
 - El Desempeño general de los trabajadores es categorizado en nivel medio, lo que demuestra que existe un media elevada en su desempeño, noobstante de encontrarse moderadamente motivados y satisfechos.
- Martínez Contreras, Y. (2007) en la tesis titulada *El liderazgo Transformacional en la Gestión Educativa de una Institución Educativa Pública en el Distrito de Santiago de Surco*, de la Pontifica Universidad Católica del Perú, Lima, Perú; llegó a los siguientes resultados:
 - El Director de la I.E. Pública examinada se asigna a sí mismo, el conjunto de atributos del liderazgo transformacional, los profesores únicamente le asignan ciertos rasgos, primordialmente los referidos a la organización de la institución y la manera como se relaciona con cada uno de ellos.
 - El total de los profesores participantes reconocieron tres de diez atributos del liderazgo transformacional en el Director: influencia en el docente (91.5%), la motivación en el docente (93.5%) y la estimulación en el docente (96.1%). Algunos de ellos le asignaron otros rasgos, como su poder de mando, su habilidad para persuadir y ayuda en las labores.
 - El total de profesores consideraron que la concentración en el docente por parte del Director es un atributo a trabajar, dado que es menester optimizar las relaciones personales con el objeto de conciliar las labores diarias mediante una interconexión que fomente la igualdad y/o horizontalidad.

- El total de profesores convienen que tres atributos del liderazgo transformacional del director de una I.E. Pública de la UGEL N° 07, viabilizan las comunicaciones interinstitucionales.

A nivel local

- Mendoza Aguilar de Miranda, C. (2020) en la tesis titulada ***Liderazgo Transformacional y Clima Organizacional en las Facultades de una Universidad de Chimbote, 2019***, de la Universidad Cesar Vallejo, Chimbote, Ancash, Perú; llegó a los siguientes resultados:
 - Según el 87.5% de los encuestados y encuestadas, el nivel de liderazgo transformacional en la casa de estudios es regular, mientras que el 12.5% manifiestan que es deficiente. Dichos resultados muestran que los directivos de la casa de estudios no despliegan comportamientos de liderazgo transformacional, condición que influye en los procesos de gestión y en la calidad de los servicios que brinda dicha la casa de estudios superior.
 - Según el 90% de los encuestados y encuestadas, el clima organizacional en la casa de estudios es regular, así mismo, la dimensión supervisión y control figura con menor calificación, situación que repercute negativamente en el compromiso e identidad de los colaboradores de dicha casa de estudios.
 - Según los datos obtenidos, se muestra una alta correlación positiva entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional, con un nivel de significancia menor al 1%, condición que evidencia que el liderazgo transformacional se relaciona de forma positiva y significativa con el clima organizacional en las diversas áreas de la casa de estudios superiores.
- Peña Mendoza, I. (2017) en la tesis titulada ***Liderazgo Transformacional y Compromiso Organizacional de los Trabajadores en la Empresa Inversiones ZAMM SAC de Huaraz, 2017***, de la Universidad Cesar Vallejo, Huaraz, Ancash, Perú; llegó a los siguientes resultados:

-

- Se observa una concomitancia significativa entre el liderazgo transformacional y el compromiso organizacional de los colaboradores de la empresa estudiada. Ello indicaría que el liderazgo transformacional gesta compromiso en los colaboradores.
- El 70% de los encuestados y encuestadas refiere que el nivel de carisma en la empresa es regular, el 10%, manifiesta que el compromiso es regular; el 60% indica que la motivación inspiracional es regular, y el 53.3% señala que la estimulación intelectual es regular. Ello resume que dichas dimensiones se gestionan y relacionan adecuadamente en la empresa, generando compromiso en los colaboradores.
- Ramírez Baltazar, L. (2017) en la tesis titulada *El Liderazgo Directivo y su Influencia en la Motivación de los Trabajadores de la UGEL Huaraz en el año 2017*, de la Universidad Cesar Vallejo, Huaraz, Ancash, Perú; llegó a los siguientes resultados:
 - Las dimensiones liderazgo directivo y motivación laboral se correlacionan mutuamente, pues el factor Eta de dichas variables alcanzan 0.805 y 0.5462 respectivamente. Ello advierte que los directivos de la institución despliegan comportamientos de liderazgo que inciden positivamente en la motivación de los colaboradores.
 - El liderazgo directivo influye en la valoración pública en torno a las funciones que cumplen y desarrollan los colaboradores, la conducta consecuente de éstos, así como, en el logro de los objetivos institucionales.

1.1.2. Fundamentación científica

1.1.2.1. Liderazgo

Múltiples conceptos sobre el liderazgo, lo definen como el procedimiento de exponer y/o ejecutar ideas y una visión y/o perspectiva de existir, y cohabitar acorde a los intereses que sostienen esas ideas, esa visión y/o perspectiva. Se pone énfasis que es el proceso de influenciar en otras personas para que adopten dichas ideas en su propio

comportamiento, así como, el proceso de tomar decisiones difíciles relacionadas al logro de objetivos y la misión organizacional (Bolt, 1996/1997; Robbins, 2004; Hellriegel y Slocum, 2009; Dailey, 2012).

Existen diversas definiciones de liderazgo, pero “un primer principio del liderazgo es el que es una relación entre un líder y sus seguidores. Sin seguidores no hay nadie a quien liderar (...) Un segundo principio es que los líderes que son efectivos conocen y gestionan conscientemente la dinámica de ésta relación”. (Beckhard, 1996/1997, p.156).

Los líderes efectivos tienen en cuenta que la particularidad de la conexión entre ellos y sus adeptos es crucial; pues, son conscientes que la dirección de las destrezas del personal es una labor clave si se quiere ser competitivo a breve lapso y sostenible y trascendente en el largo plazo (Álvarez, 1998; Arbaiza, 2010).

En dicho marco, en el estudio del liderazgo a lo largo del tiempo, se han desarrollado varios modelos, a partir de los más estacionarios (en torno a los atributos de los líderes) hasta los modelos llamados situacionales (Silva, Santos, Rodríguez y Hernando, 2008). A continuación, se muestran y desarrollan brevemente los más estudiados:

Tabla N° 01: Principales Modelos Teóricos del Liderazgo

PRINCIPALES MODELOS TEÓRICOS DEL LIDERAZGO	
Modelo Basado en los Rasgos del Líder	Modelo Conductual del Liderazgo
Modelos Situacionales del Liderazgo	Modelo de Liderazgo del Rango Completo

Fuente: Elaboración propia, 2019, a partir de Chávez, Cigüeñas y Martensen (2016).

1.1.2.2. Modelo Basado en los Rasgos del Líder

Uno de los primigenios modelos empleados en los años 1920 para el estudio del liderazgo fue el centrado en conocer las características comunes que tenían los líderes y cuáles de ellas correspondían a las más útiles. Este modelo se elaboró a partir de la identificación de diversas características de líderes exitosos, mediante la observación y aplicación de encuestas, pues se pensaba que los líderes con éxito tenían características de personalidad disímiles a los líderes con menor éxito (Medina y Ávila, 2002; Castro, Lupano, Benatuil, y Nader, 2007).

En dicha línea, mediante la teoría de los cinco grandes de la personalidad, Robins (2004) halló que la extroversión era la característica con mayor relevancia en los líderes efectivos, en tanto que la estabilidad emocional, la amabilidad y la apertura a nuevas experiencias, igualmente eran importantes, no obstante, lo eran en menor medida que la extroversión.

Este modelo fue criticado por resultar insuficiente, pues si bien toma en cuenta a los seguidores, no consideran ni la labor fijada ni el contexto en el cual se desenvuelven los líderes (Ivancevich, Konopaske y Matteson, 2006). Esto evidencia limitaciones en el modelo, pues los atributos no dejan conocer el comportamiento del líder en circunstancias diversas (organizaciones con diversas características: rígidas, flexibles en su organización, etc), y tampoco permiten conocer el éxito o efectividad del líder, ya que solo alcanza a evidenciar el surgimiento de un liderazgo (Schermerhorn, Hunt y Osborn, 2005; Chiavenato, 2009).

1.1.2.3. Modelos Conductuales del Liderazgo

Los modelos conductuales del liderazgo emergieron en los años 1950 hasta los años 1960 (Castro et al., 2007). Estos sistemas teóricos muy parecidos al de los rasgos de personalidad, se centró en las diferencias individuales de los líderes (Chiavenato 2009). En dicha línea, existen diversas corrientes teóricas ostentadas por

universidades en Estados Unidos, entre ellas, la Universidad de Iowa, la Universidad de Michigan y la Universidad Estatal de Ohio. No obstante, en la década de los 80 fueron perdiendo vigencia debido a que el alcance que tenían no llegaba a aclarar eventos complicados como el empleo de comportamientos particulares de los líderes para lograr objetivos organizacionales precisos (Chiavenato 2009; Coulter 2010; Daft y Marcic, 2010).

En la siguiente tabla se detallan las diversas clasificaciones de liderazgo en base los modelos conductuales:

Tabla N° 02: Modelos Conductuales del Liderazgo

Entidad	Representante	Categorización de liderazgo	Cualidades
Universidad de Iowa	Lewin <i>et al.</i> 1939)	Autocrático	- Líder autoritario. - Concentra el dominio en la toma de decisiones.
		Liberal	- Intervención baja en la toma de decisiones. - No norma el proceder de sus seguidores.
		Democrático	- promueve la contribución de sus seguidores para la toma decisiones.
Universidad de Michigan	Likert (1961,1967)	Enfocado en la producción / tarea	- SE enfoca en los resultados del trabajo del grupo o individuo. - Propone metas competitivas y realistas.
		Enfocado en el trabajador	- Refuerza la relación líder-subordinado - Atención al bienestar de los subordinados (crecimiento profesional). - Admite el aporte y conquistas de los subordinados.
		Participativo	- Incluye a los seguidores en la toma de decisiones (fortalecimientos de actos). - Impulsa la resolución de conflictos (ayuda constructiva).
Universidad de Ohio	Bass (1990)	Focalizado en el valor la persona (consideración)	- Identificación con los seguidores. - Trato horizontal a los seguidores - Focalizado en la situación de los subordinados.
		Focalizado en la organización del trabajo	- Diseña objetivos para obtener metas. - Adjudicación de labores. - Seguimiento para el cumplimiento de plazos. - Demarcación de protocolos de rendimiento.

Fuente: Chávez, et al., (2016).

1.1.2.4. Modelos Situacionales del Liderazgo

Los modelos situacionales del liderazgo incorporan la variable: contexto, la misma que no fue considerada en los modelos antes mencionados. Según dichos diseños doctrinales la interrelación entre las variables personales con las situacionales o contextuales, permite una comprensión amplia y completa del liderazgo (Chiavenato, 2009; De la Rosa-Navarro y Carmona-Lavado, 2010).

A decir de Ivancevich et al. (2006) se conocen cuatro modelos situacionales relevantes: el de contingencia de Fiedler, el de Vroom-Jago, el de camino-meta de House y el situacional de Hersey y Blanchard, los cuales se detallan en la siguiente tabla:

Tabla N° 03: Modelos Situacionales del Liderazgo

Modelo	Descripción
Modelo de contingencia de Fiedler (1967)	Este modelo señala que el rendimiento del grupo posee una relación de sujeción con el estilo de liderazgo y los rasgos favorables del entorno para el líder. Se consideran tres causas que señalan el medio beneficioso del líder: a) Interrelaciones líder-miembro, vinculadas a la cercanía y admiración de los miembros del grupo hacia el líder. b) Estructura de la tarea, respecto a la nitidez de las actividades, objetivos claros, nivel de consolidación en la toma de decisiones. c) Poder del puesto, señala el dominio intrínseco del puesto en la estructura organizacional.
Modelo Vroom-Jago (1988)	Plantea un diseño de decisión distribuido entre el líder y los subordinados. El nivel de cooperación lo señala el líder, quien fija una pluralidad de maneras para la toma de decisiones: se podría escoger entre la decisión autocrática, la consulta, la decisión conjunta o la delegación. El objetivo del líder es instaurar un protocolo de decisión que le deje conseguir excelencia y aprobación de los subordinados.
Modelo liderazgo camino-meta de House (1971)	Se basa en los conceptos de las expectativas de la motivación y se dedica a precaver la efectividad del liderazgo en distintas situaciones. El supuesto principal es que el líder impacta en las expectativas de los subordinados en relación a las metas de trabajo, esclareciendo el camino a seguir. Del mismo modo, el líder interviene en el crecimiento personal de sus subordinados, dirigiéndolos a la consecución de objetivos y proporcionándoles respuesta acerca de qué conductas son las más óptimas para el logro de las metas propuestas.
Modelo de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard (1969)	Este modelo postula que es menester que el líder pueda distinguir el grado de sensatez y/o madurez de sus subordinados para fijar un estilo de liderazgo a la medida. Los autores señalan cuatro estilos de liderazgo: <ul style="list-style-type: none"> • El indicador (directivo), quien establece el patrón necesario de conducta de sus seguidores. • El vendedor (instructor), que acopla los protocolos e indicaciones a la ayuda a cada uno. • El participativo (apoyo), que comparte decisiones para ejecutar labores con efectividad. • El delegativo, que proporciona muy baja guía y ayuda particular.

Fuente: Chávez, et al. (2016).

1.1.2.5. Modelo de Liderazgo del Rango Completo

El modelo de liderazgo de rango completo (MLRC) fue trabajado por Bass y Avolio (1994) desde el modelo primigenio de seis factores establecido y propuesto por Bass en 1985.

Esta ampliación del modelo primigenio supone la revisión y perfeccionamiento de los seis factores inicialmente propuestos, en tres grupos a los que denominaron factores transformacionales, factores transaccionales y factor de ausencia de liderazgo o laissez-faire. A dicha estructura se incorporó además 03 variables de efectividad del liderazgo: esfuerzo extra, eficacia y satisfacción Bass y Avolio (2000); Thieme (2005); Martínez (2007); Molero, Recio y Cuadrado (2010).

En la siguiente tabla se observa la estructura del modelo del liderazgo de rango completo:

Tabla N° 04: Estructura del Modelo de Liderazgo de Rango Completo

Liderazgo Transformacional	
Estimulación Intelectual	El líder incentiva a sus seguidores a mostrarse creativos, progresistas y procurar por si mismos la respuesta a obstáculos.
Consideración Individualizada	El líder se enfoca en las necesidades particulares de logro y desarrollo de sus seguidores, desenvolviéndose como mentor o tutor
Influencia Idealizada (Atribuida)	El líder es estimado y apreciado por sus seguidores. Cuenta con la fiducia de sus subordinados, es modelo de imitación e identificación para ellos.
Influencia Idealizada (Conductual)	El líder se comporta de tal manera que es estimado y apreciado. Cuenta con la fiducia de sus seguidores y es modelo de imitación e identificación para ellos.
Motivación Inspiracional	El líder es capaz de entusiasmar a sus seguidores suministrándoles sentido a su trabajo. Del mismo, prescribe un enfoque de futuro atrayente para los trabajadores y la organización.
Liderazgo Transaccional	
Recompensa Contingente	El líder aclara las expectativas de los subordinados y ofrece aprecio cuando se obtienen los objetivos.
Dirección por Excepción Activa	El líder se concentra en corregir las fallas y/o errores de los trabajadores cuando se trata de alcanzar los objetivos señalados por la organización.
Dirección por Excepción Pasiva	El líder acostumbra dejar las cosas como están, y/o únicamente interviene cuando los obstáculos se tornan serios o graves.
Liderazgo Laissez Faire	
Estilo Laissez-faire	El líder evita tomar decisiones y hallarse implicado en los aspectos relevantes del trabajo y la organización.

Efectividad del Liderazgo	
Esfuerzo Extra	El líder incrementa la aspiración y fortaleza de sus seguidores para hacer el trabajo y obtener las metas de la organización
Eficacia	El líder potencia los bienes de la organización con el propósito de conseguir adecuados resultados al menor costo posible.
Satisfacción	El líder brinda respuesta a los intereses de sus seguidores

Fuentes: Bass y Avolio (2000); Thieme (2005); Martínez (2007); Molero, et al., (2010)

En base a lo anterior, Bass y Avolio (2000), señalan que, un mismo líder consigue desplegar o evidenciar comportamientos propios de un líder transformacional, transaccional y del estilo laissez-faire en algún grado y circunstancia, aunque siempre tendrá un comportamiento asociado con mayor preponderancia a algún estilo de liderazgo en particular. Ello se subordina a la destreza que ostente el líder para descifrar adecuadamente las particularidades de la coyuntura, del contexto o entorno organizacional, de los subordinados y del trabajo a realizar.

De este modo, su desempeño puede ser clasificado como Óptimo o Sub óptimo, según la frecuencia y preponderancia en que éstos estilos se presenten (Bass y Riggio, 2006 como se citó en Molero, et al., 2010).

Un perfil de liderazgo óptimo podría tener un bajo número de indicadores del liderazgo laissez-faire, mayor frecuencia de indicadores del liderazgo transaccional y un elevado número de indicadores del liderazgo transformacional, aspectos importantes que influyen y favorecen la motivación y desempeño de los seguidores. (Bass y Riggio, 2006 como se citó en Molero, et al., 2010).

Por el contrario, un perfil de liderazgo sub óptimo presentaría mayor número de indicadores del estilo de liderazgo laissez-faire y del componente dirección por excepción pasiva del estilo transaccional, lo que podría traducirse en un desempeño dirigido a la inactividad o ineffectividad (Bass y Riggio, 2006 como se citó en Molero, et al., 2010).

En dicha línea, existe suficiente evidencia empírica que apoya los supuestos descritos, ya que diversas investigaciones confirman que el estilo de liderazgo transformacional es el más efectivo (Bass, 1997; Jung y Avolio, 1999; Bass y Avolio, 2000; Fischman, 2005; Thieme, 2005; Martínez, 2007). Así mismo, el liderazgo transformacional es

una ampliación del estilo transaccional, por lo que un líder sobresaliente frecuentemente despliega liderazgo transformacional y transaccional (Bass, 1997; Jung y Avolio, 1999; Bass y Avolio, 2000).

A continuación se puede visualizar un gráfico del perfil del liderazgo en base al modelo del liderazgo del rango completo, el mismo que evidencia que los liderazgos transformacionales son más activos y eficaces, mientras que los liderazgos transaccionales y laissez faire, más pasivos e ineficaces:

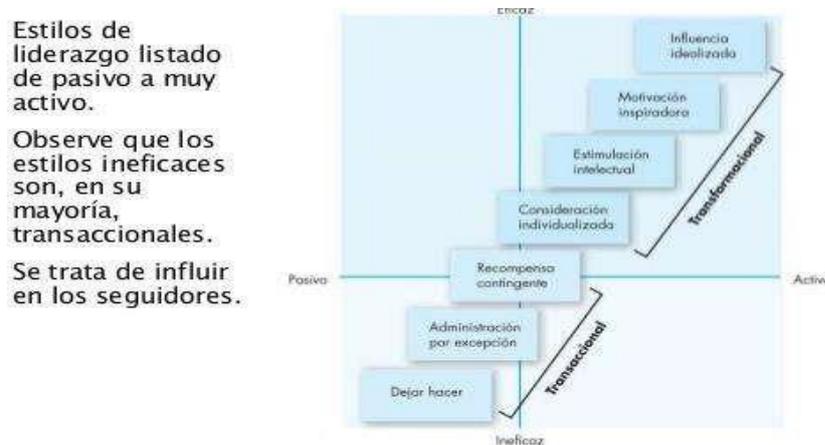


Figura N° 01: Perfil del Liderazgo

A. Liderazgo Transformacional

J. M. Burns insertó las nociones de liderazgo transformacional y transaccional en sus estudios de liderazgo político. La particularidad primordial de los dos tipos de liderazgo radica en lo que recíprocamente se prometen líderes y seguidores. El liderazgo transformacional discrepa del transaccional, porque busca una pretensión que supera o sobrepasa el cumplimiento de metas a breve plazo y se centra en necesidades internas del más elevado nivel (Dailey, 2012 como se citó en Picon, 2014). Pero fue B. M. Bass quien conceptuó el liderazgo transformacional enfocado en cómo los líderes influyen en sus seguidores, quienes estarían direccionados a creer, apreciar y honrar al líder transformacional; para Bass, el carisma es indispensable pero insuficiente; pues el liderazgo transformacional se sostiene en basamentos morales, por lo que puede transformar a los seguidores de tres maneras: incrementando la

comprensión de la envergadura y la importancia del trabajo, logrando que se enfoquen en los objetivos de la organización, en lugar de sus deseos particulares, y avivando sus necesidades de mayor orden (Robbins, 2004 como se citó en Picon, 2014).

De acuerdo con Bass (1997); Jung y Avolio (1999); Bass y Avolio (2000) y Molero, et al., (2010); los líderes transformacionales intentan obtener resultados a través del despliegue de uno o varios de las conductas que se señalan a continuación:

- **Influencia Idealizada:** los líderes transformacionales manifiestan influencia idealizada cuando exponen un comportamiento que encita firmes emociones en sus seguidores, motivación para ofrecer un “esfuerzo extra”; así como, compenetración con el líder. Los líderes transformacionales, con frecuencia, ponen las necesidades y deseos de los seguidores sobre las propias, por lo que son admirados y respetados.

Las pautas para evaluar la efectividad del liderazgo, que están relacionados con la influencia idealizada son: la integridad, la responsabilidad sobre las consecuencias y la mentalidad global del líder (Hellriegel y Slocum, 2009; Dailey, 2012).

- **Motivación Inspiradora:** los líderes manifiestan motivación inspiradora cuando provocan que sus seguidores se comprometan en una visión de futuro, los inspiran a causa de su discurso y conducta; ya que recurren al significado de honor, de amor propio y de otros inspiradores intrínsecos de sus seguidores.

Las pautas para evaluar la efectividad del liderazgo, que están relacionados con la motivación inspiradora son la visión del líder y su enfoque en el cliente o la calidad (Hellriegel y Slocum, 2009; Dailey, 2012).

- **Estimulación Intelectual:** los líderes consiguen estimulación intelectual cuando alientan a los seguidores a “pensar por cuenta propia”, a polemizar supuestos, indagar sobre ideas o protocolos novedosos, y a afrontar las vetustas situaciones con renovadas ópticas.

Las pautas para evaluar la efectividad del liderazgo, que tienen relación con la estimulación intelectual son el conocimiento y experiencia del líder (Hellriegel y Slocum, 2009; Dailey, 2012).

- **Consideración Individualizada:** los líderes expresan consideración individualizada cuando se centran en las necesidades de logro y progreso de los seguidores. Estos líderes brindan poder a sus seguidores para que tomen decisiones, no obstante, los monitorean para apoyarlos y estimar avances. Las pautas para evaluar la efectividad del liderazgo, que están relacionados con la consideración individualizada son la capacidad del líder para comunicarse abiertamente, desarrollar equipos y brindar retroalimentación (Hellriegel y Slocum, 2009; Dailey, 2012).

B. Liderazgo Transaccional

Fernández (como se citó en Picon, 2014) sostiene que el liderazgo transaccional se distingue como una sucesión de transacciones en las que el líder usa su podercoercitivo para dar órdenes y permutar recompensas por los servicios brindados; por ello, ejercer el liderazgo transaccional supone encausar a los seguidores recurriendo a su beneficio particular.

La prerrogativa principal del líder transaccional deviene de su autoridad oficial en la organización, por lo que, se centra en torno a los procesos administrativos, entre ellos: control, organización y planeación (Hellriegel y Slocum, 2009).

Estos líderes se centran en las metas pormenorizadas y a breve plazo, como también en los métodos, prácticas y políticas tipificadas para operar. Ello puede perjudicar la inventiva de los empleados, así como la concepción de nuevas ideas en éstos. Por ello, el liderazgo transaccional es imparcial, no emociona, no transforma, no inspira a los empleados a enfocarse en los deseos del equipo o la organización y solo puede ser efectivo para dirigir proyectos de eficacia delineadas para aminorar costos e incrementar la productividad a corto plazo (Jung y Avolio, 1999).

Según Bass y Avolio (1990); Jung y Avolio (1999) y Bass y Avolio (2000); existen tres tipos de conducta transaccional:

- **Recompensa Contingente:** estos líderes muestran recompensa contingente cuando establecen caminos que asocian la obtención de metas con los premios o

recompensas, esclarecen las expectativas, conmutan compromisos, bienes y/o medios a cambio de respaldo, ofrecen apoyo a cambio de empeño y proporcionan halagos por el rendimiento airoso.

- **Dirección por Excepción Activa:** los líderes inspeccionan de manera diligente el trabajo que ejecutan los subordinados, emplean técnicas correctivas y disciplinarias cuando se evidencian fallas en base a los criterios esperados y fijan reglas y/o patrones para prevenir yerros; por ello aplican sanciones provisionales y otras acciones disciplinarias como respuesta al deficiente rendimiento de los empleados.
- **Dirección por Excepción Pasiva:** los líderes actúan tras la presencia de un desempeño defectuoso. Intervienen cuando los fallos se hacen incuestionables o atraen su atención y aplican métodos correctivos e incluso el castigo para corregir las imperfecciones del desempeño de los empleados.

C. Liderazgo Laissez-Faire

La locución laissez-faire fue acogido de un famoso enunciado francés que se traduciría como “dejar hacer-dejar pasar” y se refiere a un tipo de liderazgo en el cual los seguidores adoptan sus propias determinaciones con una exigua o nula colaboración del líder, a pesar que éste sea facilitador de los productos finales de las mismas (Bass y Avolio, 2000; Robbins, 2004; Molero, et al., 2010).

Los líderes de tipo laissez faire rehúyen tomar decisiones y observar asuntos de transcendencia, provocan incredulidad en los subordinados al no realizar las tareas propias a su obligación directiva; por lo que son considerados como aquellos que no despliegan o profesan ningún liderazgo, pues el efecto de su conducta en la motivación de los empleados y en el desempeño de la organización es muy negativo (Lopez, 2005; Martínez, 2007; Molero, et al., 2010; Molocho, 2010).

Según Fischman (como se citó en Picon, 2014) los líderes laissez-faire proceden de áreas técnicas, pues generalmente, son aquellos técnicos que desplegaron un buen trabajo individual y que fueron promovidos a gerentes para que conduzcan a otros

técnicos; o en algunos casos, son ejecutivos que se muestran creativos y flexibles con sus proyectos personales, pero que al mismo tiempo olvidan que deben escuchar y observar a sus subordinados.

Como se puede observar, se han desarrollado diversas clasificaciones de liderazgo, sin embargo, los estilos más importantes y aceptados en las últimas décadas por su impacto en el adecuado desempeño organizacional son el liderazgo transformacional y transaccional. Los estudios han demostrado que algunos aspectos del liderazgo transaccional están relacionados con la eficacia organizacional, mientras que los factores del liderazgo transformacional, además de estar relacionados de la eficacia organizacional, explican la satisfacción de los empleados con el líder. Por el contrario, la interrelación del estilo de liderazgo laissez-faire con la eficacia y la satisfacción, es muy negativa y perjudicial para la organización y los empleados. (Avolio y Bass, 2004, como se citó en Molero, et al., 2010).

En dicha línea, en la presente investigación se empleó el Modelo del Liderazgo del Rango Completo (MLRC), considerando sus respectivas dimensiones agrupadas de la siguiente manera:

Tabla N° 05: Agrupación de los Factores del Modelo de Liderazgo del Rango Completo

Estilo de Liderazgo	Factor
Liderazgo Transformacional	Influencia Idealizada
	Motivación Inspiracional
	Estimulación Intelectual
	Esfuerzo Extra
Liderazgo Transaccional	Recompensa Contingente
	Consideración Individualizada
Liderazgo Correctivo/Evitador	Dirección por Excepción Pasiva
	Dirección por Excepción Activa
	Laissez Faire

Fuente: Elaboración propia, 2019.

1.2 Justificación de la Investigación

El liderazgo es un componente esencial de la capacidad directiva en toda organización. Esta capacidad está determinada por el despliegue de los diferentes estilos de liderazgo expresados a través del comportamiento del líder.

El liderazgo ha sido considerado como un fenómeno del comportamiento que determina la marcha de una organización de manera transversal, a nivel de todos sus componentes. La aplicación de un determinado estilo de liderazgo puede provocar la satisfacción de las necesidades de los empleados y de forma simultánea alentar un alto desempeño y productividad, o en su defecto, promover la desmotivación laboral con graves repercusiones en la consecución de los objetivos organizacionales, situación ésta última, que se viene presentando en la empresa Transcon S.R.L.

En ese sentido, el presente trabajo de investigación compone una contribución científica, en relación a un aspecto situacional de la empresa Transcon S.R.L., vinculado con los estilos de liderazgo que despliegan sus jefes, coordinadores y supervisores; por lo que describe la calidad de las relaciones líder-subordinado en el ámbito laboral.

Los resultados de la investigación darán luces para implementar planes de mejora orientados a desarrollar hábitos de dirección de recursos humanos y/o estilos de liderazgo que promuevan la satisfacción laboral; como mecanismo para generar un mejor lugar para trabajar que repercuta positivamente en el desempeño de los trabajadores y la calidad de servicio, en el rubro de la construcción, que brinda la empresa en beneficio de sus clientes y los ciudadanos en general.

1.2.1. Justificación Teórica

El producto de esta labor de investigación permitirá comprender las teorías, conceptos e ideas importantes sobre los estilos de Liderazgos; lo cual será muy útil para analizar la pertinencia y/o aplicabilidad de los mismos en la empresa Transcon S.R.L.

1.2.2. Justificación Social

El presente estudio es relevante socialmente, porque beneficiará a los empresarios, gerentes y a los colaboradores de la empresa Transcon S.R.L., ya que los resultados alcanzados servirán para que la empresa objeto de estudio, adopte planes de mejora en torno a su política de recursos humanos y gestión organizacional.

1.3 Problema

¿Cómo son los estilos de Liderazgo en la empresa Transcon S.R.L., Huaraz 2019?

1.4. Conceptuación y Operacionalización de Variables

1.4.1. Conceptuación

Estilos de Liderazgo (X):

El liderazgo es la habilidad que tienen las personas para influir en actitudes, comportamientos y valores de otras personas, con la finalidad de alcanzar objetivos y metas organizacionales, así como, la satisfacción laboral de los trabajadores y clientes externos de la organización. (Bolt, 1996/1997; Robbins, 2004; Thieme, 2005; Hellriegel y Slocum, 2009; Dailey, 2012).

Los estilos de liderazgo más importantes en las últimas décadas por su impacto en el desempeño organizacional son el liderazgo transformacional y transaccional. Los estudios demostraron que las dimensiones del liderazgo transaccional (recompensa contingente y consideración individualizada) se relacionan con la eficacia organizacional, mientras que las dimensiones del liderazgo transformacional (influencia idealizada, motivación inspiracional, estimulación intelectual y esfuerzo extra), además de tener relación positiva con la eficacia organizacional, explican la satisfacción de los trabajadores con el líder. Por el contrario, la vinculación de la

eficacia y la satisfacción con el estilo de liderazgo correctivo/evitador (dirección por excepción pasiva, dirección por excepción activa y laissez faire), es poco óptima y puede llegar a ser negativa para la organización y sus empleados. (Avolio y Bass, 2004, como se citó en Chávez, et al., 2016).

Liderazgo Transformacional:

Estilo de liderazgo que busca inspirar a los seguidores a dejar atrás sus deseos particulares por el bien de la organización. Estos líderes establecen relaciones de calidad con sus seguidores, son respetados, admirados y gozan de la confianza de los mismos. (Avolio y Bass, 2004, citados en Molero, et al., 2010).

Agrupar los factores Influencia Idealizada, Motivación Inspiracional, Estimulación Intelectual y la variable Esfuerzo Extra.

Liderazgo Transaccional.

Estilo de liderazgo que busca entusiasmar y dirigir a los seguidores recurriendo a la obtención de un beneficio particular. El líder utiliza su poder y autoridad formal en la organización para dar órdenes e influir intercambiando el buen desempeño por recompensas. Estos líderes establecen expectativas y metas de desempeño ofreciendo retroalimentación a sus subordinados, así mismo consideran que cada persona tiene necesidades, habilidades y aspiraciones únicas, por lo que ayudan a sus subordinados a desarrollar sus fortalezas, contribuyendo a la motivación y/o satisfacción laboral. (Avolio y Bass, 2004, como se citó en Molero, et al., 2010).

Agrupar los factores Recompensa Contingente y Consideración Individualizada del estilo Transformacional.

Liderazgo Correctivo-Evitador:

Estilo de Liderazgo que se caracteriza por la baja supervisión que realiza el líder al trabajo de los demás, salvo que se produzca algún problema. Este líder muestra pasividad ante los problemas, evita tomar decisiones y atender asuntos de importancia.

Su comportamiento fomenta la desconfianza en los subordinados e impacta negativamente en la motivación de éstos y en el desempeño de la organización (Avolio y Bass, 2004, como se citó en Chávez, et al., 2016).

Agrupar los factores de Dirección por Excepción Pasiva y Dirección por Excepción Activa del liderazgo de estilo Transaccional, y al estilo Laissez Faire o el también llamado *dejar hacer*.

1.4.2. Operacionalización

La Operacionalización de la variable se observa de manera resumida en la tabla N° 06, no obstante, en mayor detalle puede ser revisada en el Anexo N° 02: Operacionalización de las Variables.

Tabla N° 06: Resumen de la Operacionalización de las Variables

Variable	Dimensión	Indicador
Estilo de Liderazgo	Liderazgo Transformacional	Influencia Idealizada
		Motivación Inspiracional
		Estimulación Intelectual
		Esfuerzo Extra
	Liderazgo Transaccional	Recompensa Contingente
		Consideración Individualizada
	Liderazgo Correctivo/Evitador	Dirección por Excepción Pasiva
		Dirección por Excepción Activa
		Laissez Faire

Fuente: Elaboración propia, 2019.

1.5. Hipótesis

Se consideró oportuno no formular hipótesis, debido a que la presente investigación constituye un estudio descriptivo, que va a posibilitar describir el comportamiento de las variables de estudio (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

1.6. Objetivos

1.6.1. Objetivo General:

Determinar cómo son los estilos de Liderazgo en empresa Transcon S.R.L., Huaraz, 2019.

1.6.2. Objetivos Específicos:

- Describir las características del liderazgo transformacional en la empresa Transcon S.R.L., Huaraz, 2019.
- Describir las características del liderazgo transaccional en la empresa Transcon S.R.L., Huaraz, 2019.
- Describir las características del liderazgo Correctivo/evitador en la empresa Transcon S.R.L., Huaraz, 2019.

2. METODOLOGÍA

2.1. Tipo y Diseño de la Investigación

2.1.1. Tipo de Investigación

Conforme al problema planteado y a los objetivos establecidos, la investigación fue de tipo descriptiva, pues procuró describir propiedades, características y rasgos importantes de las variables de estudio. (Hernández, Fernández, y Baptista, 2010).

2.1.2. Diseño de la Investigación

El diseño de la investigación fue de enfoque cuantitativo, pues se aplicaron técnicas e instrumentos de tipo cuantitativo al total de la población; obteniéndose datos categorizados para la medición de la variable mediante análisis estadísticos, así mismo,

fue transversal, pues los datos se recopilarán en un solo momento. (Hernández, Fernández, y Baptista, 2010).

2.2. Población y Muestra

La población (N) de la presente investigación estuvo conformada por el total de trabajadores en un número de 32 (hombres y mujeres) de la empresa Transcon S.R.L., que prestan servicios, en la ciudad de Huaraz, con una antigüedad laboral mínima de 6 meses, al 30 de diciembre del año 2018.

N (población) = 32 trabajadores

La población al ser un número finito, se constituye en la muestra.

2.3. Técnicas e Instrumentos de Investigación

2.3.1. Técnicas

Las técnicas empleadas en el presente estudio fueron las siguientes:

- El Análisis Documental, mediante el cual se analizó información oficial de la empresa (base de datos)
- La Encuesta, a través de la aplicación de un Cuestionario.

2.3.2. Instrumentos

En la presente investigación se utilizó una Escala de actitudes en base al Cuestionario Multifactorial de Liderazgo, forma 5X, versión subordinados (Multifactor Leadership Questionnaire, short form 5X), desarrollado por Bass y Avolio (2000) y adaptado por Vega y Zavala (2004). Cada ítem tiene cinco opciones de respuestas escaladas mediante el procedimiento Likert (Siempre=5; Casi siempre=4; Algunas veces=3; Casi nunca=2 y, Nunca=1).

Así mismo, estuvo compuesto por Datos Generales (grupo ocupacional, sexo, edad, grado de estudios y tiempo de servicios).

2.3.3. Criterio de validez y confiabilidad

El Cuestionario de Liderazgo, ha sido seleccionado en función a su amplia utilidad y validez para medir estilos y efectividad del liderazgo en contextos organizacionales, no obstante, no se utilizaron el total de ítems (85), sino que se eligieron 65 ítems en base al juicio de los siguientes expertos: el Doctor en Gestión, Magister y Licenciado en Administración, Jorge Augusto Daniel Pérez, el Licenciado en Administración, Rogert Robert Torres Reyes y la Licenciada en Administración Danesa Madeleine Capa Ángeles.

3. RESULTADOS

El procesamiento de la información en la presente investigación se realizó mediante los aplicativos del programa Microsoft Excel 2016. Se hicieron tablas de frecuencias y se calcularon las medidas de tendencia central, con la finalidad de analizar los datos obtenidos; así mismo, para la interpretación de dichos datos se elaboraron equivalencias cualitativas en base a rangos de calificación y valores escalares del instrumento con la finalidad de mejorar la interpretación de los resultados de la investigación. Los criterios de análisis se consignan en la siguiente tabla:

Tabla N° 07: Criterio de Medición de la Frecuencia del Estilo del Liderazgo

Valor Escalar	Descripción	Equivalencia Cualitativa
5	Siempre percibe el aspecto considerado	Muy Alto
4	Casi siempre percibe el aspecto considerado	Alto
3	Algunas veces percibe el aspecto considerado	Moderado
2	Casi nunca percibe el aspecto considerado	Bajo
1	Nunca percibe el aspecto considerado	Muy Bajo

Fuente: Elaboración propia a partir de Thieme (2005); Molero, et al., (2010); Picon (2014).

En adelante, se muestran los resultados alcanzados:

3.1. Liderazgo Transformacional

Se presentan las tablas de frecuencias y porcentajes que muestran resultados sobre las percepciones de los trabajadores a cerca de la frecuencia de comportamientos vinculados al estilo de liderazgo transformacional.

Tabla N° 08: Distribución de Frecuencias y Porcentajes del Ítem N° 01 (Estimulación Intelectual)

Ítem N° 01 Mi jefe, coordinador y/o supervisor: Acostumbra a evaluar críticamente creencias y supuestos para ver si son apropiados	Subordinados	
	N° Casos	%
Total	32	100
Siempre	0	0
Casi siempre	0	0
Algunas veces	1	3.1
Casi nunca	28	87.5
Nunca	3	9.4

Fuente: Elaboración propia, 2019.

La tabla N° 08, señala que del total de subordinados encuestados, el 87.5% de éstos, percibe que los jefes, coordinadores y/o supervisores de la empresa; casi nunca suelen valorar analíticamente creencias y/o suposiciones para entender si son adecuados.

Tabla N° 09: Distribución de Frecuencias y Porcentajes del Ítem N° 02 (influencia idealizada)

Ítem N° 02 Mi jefe, coordinador y/o supervisor: Expresa sus valores y creencias más importantes	Subordinados	
	N° Casos	%
Total	32	100
Siempre	0	0
Casi siempre	02	6.3
Algunas veces	20	62.5
Casi nunca	10	31.2
Nunca	00	00

Fuente: Elaboración propia, 2019.

La tabla N° 09, expone que del total de subordinados encuestados, el 62.5% de éstos, percibe que los jefes, coordinadores y/o supervisores de la empresa; solo algunas veces expresan sus valores y creencias más importantes, mientras que el 31.2% sostiene que casi nunca lo hacen.

Tabla N° 10: Distribución de Frecuencias y Porcentajes del Ítem N° 03 (Estimulación intelectual)

Ítem N° 03 Mi jefe, coordinador y/o supervisor: Cuando resuelve problemas, trata de verlos de distintas formas	Subordinados	
	N° Casos	%
Total	32	100
Siempre	00	0
Casi siempre	00	0
Algunas veces	03	9.4
Casi nunca	29	90.6
Nunca	00	00

Fuente: Elaboración propia, 2019.

La tabla N° 10, señala que del total de subordinados encuestados, el 90.6% de éstos, percibe que los jefes, coordinadores y/o supervisores de la empresa; casi nunca, tratan de ver los problemas de distintas formas al tratar de resolver los mismos.

Tabla N° 11: Distribución de Frecuencias y Porcentajes del Ítem N° 04 (Motivación inspiracional)

Ítem N° 04 Mi jefe, coordinador y/o supervisor: trata de mostrar el futuro de forma optimista	Subordinados	
	N° Casos	%
Total	32	100
Siempre	00	0
Casi siempre	02	6.3
Algunas veces	21	65.6
Casi nunca	09	28.1
Nunca	00	00

Fuente: Elaboración propia, 2019.

La tabla N° 11, expone que del total de subordinados encuestados, el 65.6% de éstos, percibe que los jefes, coordinadores y/o supervisores de la empresa; algunas veces, procuran exhibir el futuro de forma positiva, mientras que el 28.1%, casi nunca lo hace.

Tabla N° 12: Distribución de Frecuencias y Porcentajes del Ítem N° 05 (Influencia idealizada)

Ítem N° 05 Mi jefe, coordinador y/o supervisor: Hace que los demás se sientan orgullosos de trabajar conmigo	Subordinados	
	N° Casos	%
Total	32	100
Siempre	00	0
Casi siempre	01	3.1
Algunas veces	13	40.6
Casi nunca	18	56.3
Nunca	00	00

Fuente: Elaboración propia, 2019.

La tabla N° 12 señala que del total de subordinados encuestados, el 56.3% de éstos, percibe que los jefes, coordinadores y/o supervisores de la empresa; casi nunca, hacen que los demás se sientan orgullosos de trabajar conmigo, mientras que el 40.6%, lo hace algunas veces.

Tabla N° 13: Distribución de Frecuencias y Porcentajes del Ítem N° 06 (Motivación inspiracional)

Ítem N° 06 Mi jefe, coordinador y/o supervisor: tiende a hablar con entusiasmo sobre las metas.	Subordinados	
	N° Casos	%
Total	32	100
Siempre	01	3.1
Casi siempre	01	3.1
Algunas veces	19	59.4
Casi nunca	10	31.3
Nunca	01	3.1

Fuente: Elaboración propia, 2019.

La tabla N° 13 señala que del total de subordinados encuestados, el 59.4% de éstos, percibe que los jefes, coordinadores y/o supervisores de la empresa; algunas veces, se inclinan a expresarse con emoción sobre las metas, mientras que el 31.3%, casi nunca lo hace.

Tabla N° 14: Distribución de Frecuencias y Porcentajes del Ítem N° 07 (Influencia idealizada)

Ítem N° 07 Mi jefe, coordinador y/o supervisor: considera importante tener un objetivo claro en lo que se hace	Subordinados	
	N° Casos	%
Total	32	100
Siempre	00	0
Casi siempre	01	3.1
Algunas veces	21	65.6
Casi nunca	10	31.3
Nunca	00	0

Fuente: Elaboración propia, 2019.

La tabla N° 14 expone que del total de subordinados encuestados, el 65.6% de éstos, percibe que los jefes, coordinadores y/o supervisores de la empresa; algunas veces, contemplan relevante poseer un objetivo preciso en torno a lo que se ejecuta, mientras que el 31.3%, casi nunca lo considera.

Tabla N° 15: Distribución de Frecuencias y Porcentajes del Ítem N° 08 (Influencia idealizada)

Ítem N° 08 Mi jefe, coordinador y/o supervisor: por el bienestar del grupo es capaz de ir más allá de sus intereses	Subordinados	
	N° Casos	%
Total	32	100
Siempre	00	0
Casi siempre	00	0
Algunas veces	00	0
Casi nunca	20	62.5
Nunca	12	37.5

Fuente: Elaboración propia, 2019.

La tabla N° 15 expone que del total de subordinados encuestados, el 62.5% de éstos, percibe que los jefes, coordinadores y/o supervisores de la empresa; casi nunca, son capaces de superar sus intereses y/o deseos por la satisfacción del equipo, así mismo, un 37.5%, nunca lo hace.

Tabla N° 16: Distribución de Frecuencias y Porcentajes del Ítem N° 09 (Influencia idealizada)

Ítem N° 09 Mi jefe, coordinador y/o supervisor: actúa de modo que se gana el respeto de los demás	Subordinados	
	N° Casos	%
Total	32	100
Siempre	00	0
Casi siempre	04	12.5
Algunas veces	22	68.7
Casi nunca	06	18.8
Nunca	00	0

Fuente: Elaboración propia, 2019.

La tabla N° 16 señala del total de subordinados encuestados, el 68.7% de éstos, percibe que los jefes, coordinadores y/o supervisores de la empresa; algunas veces, obran de tal manera que adquieren la admiración de las personas, mientras solo el 12.5% casi siempre lo hace.

Tabla N° 17: Distribución de Frecuencias y Porcentajes del Ítem N° 10 (Influencia idealizada)

Ítem N° 10 Mi jefe, coordinador y/o supervisor: toma en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones tomadas.	Subordinados	
	N° Casos	%
Total	32	100
Siempre	01	3.1
Casi siempre	02	6.3
Algunas veces	22	68.8
Casi nunca	07	21.8
Nunca	00	0

Fuente: Elaboración propia, 2019.

La tabla N° 17 indica que, del total de subordinados encuestados, el 68.8% de éstos, percibe que los jefes, coordinadores y/o supervisores de la empresa; algunas veces, tienen en cuenta las repercusiones morales y éticas en las determinaciones asumidas, mientras solo el 3.1% siempre lo hace.

Tabla N° 18: Distribución de Frecuencias y Porcentajes del Ítem N° 11 (Influencia idealizada)

Ítem N° 11 Mi jefe, coordinador y/o supervisor: se muestra confiable y seguro	Subordinados	
	N° Casos	%
Total	32	100
Siempre	01	3.1
Casi siempre	01	3.1
Algunas veces	13	40.7
Casi nunca	17	53.1
Nunca	00	0

Fuente: Elaboración propia, 2019.

La tabla N° 18 expone que, del total de subordinados encuestados, el 53.1% de éstos, percibe que los jefes, coordinadores y/o supervisores de la empresa; casi nunca, se muestran confiables y seguros, mientras que solo el 3.1% siempre lo hace.

Tabla N° 19: Distribución de Frecuencias y Porcentajes del Ítem N° 12 (Motivación inspiracional)

Ítem N° 12 Mi jefe, coordinador y/o supervisor: construye una visión motivante del futuro	Subordinados	
	N° Casos	%
Total	32	100
Siempre	00	0
Casi siempre	00	0
Algunas veces	05	15.6
Casi nunca	06	18.8
Nunca	21	65.6

Fuente: Elaboración propia, 2019.

La tabla N° 19 señala que, del total de subordinados encuestados, el 65.6% de éstos, percibe que los jefes, coordinadores y/o supervisores de la empresa; nunca, construyen una visión motivante del futuro, mientras que solo el 15.6% lo hace algunas veces.

Tabla N° 20: Distribución de Frecuencias y Porcentajes del Ítem N° 13 (Estimulación intelectual)

Ítem N° 13 Mi jefe, coordinador y/o supervisor: ayuda a los demás a mirar los problemas desde distintos puntos de vista	Subordinados	
	N° Casos	%
Total	32	100
Siempre	00	0
Casi siempre	03	9.4
Algunas veces	03	9.4
Casi nunca	19	59.4
Nunca	07	21.8

Fuente: Elaboración propia, 2019.

La tabla N° 20 indica que, del total de subordinados encuestados, el 59.4% de éstos, percibe que los jefes, coordinadores y/o supervisores de la empresa; casi nunca, apoyan a los trabajadores a observar los desafíos y/o conflictos desde diferentes perspectivas, mientras que solo el 9.4% casi siempre lo hace.

Tabla N° 21: Distribución de Frecuencias y Porcentajes del Ítem N° 14 (Estimulación intelectual)

Ítem N° 14 Mi jefe, coordinador y/o supervisor: sugiere a los demás nuevas formas de hacer su trabajo	Subordinados	
	N° Casos	%
Total	32	100
Siempre	04	12.5
Casi siempre	21	65.5
Algunas veces	03	9.4
Casi nunca	02	6.3
Nunca	02	6.3

Fuente: Elaboración propia, 2019.

La tabla N° 21 indica que, del total de subordinados encuestados, el 65.5% de éstos, percibe que los jefes, coordinadores y/o supervisores de la empresa; casi siempre, sugieren a los demás nuevas formas de hacer su trabajo, mientras que solo el 6.3% nunca lo hace.

Tabla N° 22: Distribución de Frecuencias y Porcentajes del Ítem N° 15 (Influencia idealizada)

Ítem N° 15 Mi jefe, coordinador y/o supervisor: enfatisa la importancia de tener una misión compartida.	Subordinados	
	N° Casos	%
Total	32	100
Siempre	00	0
Casi siempre	00	0
Algunas veces	07	21.9
Casi nunca	07	21.9
Nunca	18	56.2

Fuente: Elaboración propia, 2019.

La tabla N° 22 expresa que, del total de subordinados encuestados, el 56.2% de éstos, percibe que los jefes, coordinadores y/o supervisores de la empresa; nunca, enfatizan la relevancia de poseer un propósito compartido, mientras que el 21.9% lo hace algunas veces.

Tabla N° 23: Distribución de Frecuencias y Porcentajes del Ítem N° 16 (Motivación inspiracional)

Ítem N° 16 Mi jefe, coordinador y/o supervisor: expresa confianza en que se alcanzarán las metas.	Subordinados	
	N° Casos	%
Total	32	100
Siempre	01	3.1
Casi siempre	04	12.5
Algunas veces	23	71.9
Casi nunca	01	3.1
Nunca	03	9.4

Fuente: Elaboración propia, 2019.

La tabla N° 23 indica que, del total de subordinados encuestados, el 71.9% de éstos, percibe que los jefes, coordinadores y/o supervisores de la empresa; algunas veces, expresan seguridad que se obtendrán las metas, mientras que solo el 9.4% nunca lo hace.

Tabla N° 24: Distribución de Frecuencias y Porcentajes del Ítem N° 17 (Influencia idealizada)

Ítem N° 17 Mi jefe, coordinador y/o supervisor: comparte los riesgos en las decisiones tomadas en el grupo de trabajo	Subordinados	
	N° Casos	%
Total	32	100
Siempre	00	0
Casi siempre	03	9.4
Algunas veces	01	3.1
Casi nunca	25	78.1
Nunca	03	9.4

Fuente: Elaboración propia, 2019.

La tabla N° 24 indica que, del total de subordinados encuestados, el 78.1% de éstos, percibe que los jefes, coordinadores y/o supervisores de la empresa; casi nunca, comparten los peligros de las determinaciones adoptadas en el equipo de trabajo, mientras que solo el 3.1% algunas veces lo hace.

Tabla N° 25: Distribución de Frecuencias y Porcentajes del Ítem N° 18 (Influencia idealizada)

Ítem N° 18 Mi jefe, coordinador y/o supervisor: quienes trabajan con él tienen confianza en sus juicios y decisiones	Subordinados	
	N° Casos	%
Total	32	100
Siempre	00	0
Casi siempre	03	9.4
Algunas veces	16	50.0
Casi nunca	08	25.0
Nunca	05	15.6

Fuente: Elaboración propia, 2019.

La tabla N° 25 señala que, del total de subordinados encuestados, el 50.0% de éstos, percibe que quienes trabajan con los jefes, coordinadores y/o supervisores de la empresa; algunas veces, tienen confianza en los juicios y decisiones de los mismos, mientras que el 25% casi nunca percibe ello.

Tabla N° 26: Distribución de Frecuencias y Porcentajes del Ítem N° 19 (Motivación inspiracional)

Ítem N° 19 Mi jefe, coordinador y/o supervisor: motiva a los demás a tener confianza en sí mismos	Subordinados	
	N° Casos	%
Total	32	100
Siempre	00	0
Casi siempre	00	0
Algunas veces	01	3.1
Casi nunca	09	28.1
Nunca	22	68.8

Fuente: Elaboración propia, 2019.

La tabla N° 26 indica que, del total de subordinados encuestados, el 68.8% de éstos, percibe que los jefes, coordinadores y/o supervisores de la empresa; nunca, motivan a los demás a tener confianza en sí mismos, mientras que solo el 3.1% algunas veces lo hace.

Tabla N° 27: Distribución de Frecuencias y Porcentajes del Ítem N° 20 (Estimulación intelectual)

Ítem N° 20 Mi jefe, coordinador y/o supervisor: evalúa las consecuencias de las decisiones adoptadas	Subordinados	
	N° Casos	%
Total	32	100
Siempre	00	0
Casi siempre	00	0
Algunas veces	02	6.2
Casi nunca	07	21.9
Nunca	23	71.9

Fuente: Elaboración propia, 2019.

La tabla N° 27 señala que, del total de subordinados encuestados, el 71.9% de éstos, percibe que los jefes, coordinadores y/o supervisores de la empresa; nunca, evalúan las consecuencias de las decisiones adoptadas, mientras que solo el 6.2% algunas veces lo hace.

Tabla N° 28: Distribución de Frecuencias y Porcentajes del Ítem N° 21 (influencia idealizada)

Ítem N° 21 Mi jefe, coordinador y/o supervisor: intenta mostrar coherencia entre lo que dice y hace.	Subordinados	
	N° Casos	%
Total	32	100
Siempre	00	0
Casi siempre	02	6.2
Algunas veces	05	15.6
Casi nunca	21	65.7
Nunca	04	12.5

Fuente: Elaboración propia, 2019.

La tabla N° 28 expone que, del total de subordinados encuestados, el 65.7% de éstos, percibe que los jefes, coordinadores y/o supervisores de la empresa; casi nunca, intentan mostrar coherencia entre lo que dicen y hacen, mientras que solo el 6.2% casi siempre lo hace.

Tabla N° 29: Distribución de Frecuencias y Porcentajes del Ítem N° 22 (influencia idealizada)

Ítem N° 22 Mi jefe, coordinador y/o supervisor: intenta ser un modelo a seguir para los demás.	Subordinados	
	N° Casos	%
Total	32	100
Siempre	00	0
Casi siempre	01	3.1
Algunas veces	01	3.1
Casi nunca	26	81.3
Nunca	04	12.5

Fuente: Elaboración propia, 2019.

La tabla N° 29 señala que, del total de subordinados encuestados, el 81.3% de éstos, percibe que los jefes, coordinadores y/o supervisores de la empresa; casi nunca, intentan ser un modelo a seguir para los demás, mientras que solo el 3.1% casi siempre lo hace.

Tabla N° 30: Distribución de Frecuencias y Porcentajes del Ítem N° 23 (Esfuerzo extra)

Ítem N° 23 Mi jefe, coordinador y/o supervisor: ayuda a los demás a centrarse en metas que son alcanzables	Subordinados	
	N° Casos	%
Total	32	100
Siempre	00	0
Casi siempre	01	3.1
Algunas veces	03	9.4
Casi nunca	20	62.5
Nunca	08	25.0

Fuente: Elaboración propia, 2019.

La tabla N° 30 indica que, del total de subordinados encuestados, el 62.5% de éstos, percibe que los jefes, coordinadores y/o supervisores de la empresa; casi nunca, apoyan a los trabajadores a enfocarse en objetivos realistas, mientras que solo el 3.1% casi siempre lo hace.

Tabla N° 31: Distribución de Frecuencias y Porcentajes del Ítem N° 24 (Estimulación intelectual)

Ítem N° 24 Mi jefe, coordinador y/o supervisor: estimula la tolerancia a las diferencias de opinión	Subordinados	
	N° Casos	%
Total	32	100
Siempre	00	0
Casi siempre	00	0
Algunas veces	08	25
Casi nunca	07	21.9
Nunca	17	53.1

Fuente: Elaboración propia, 2019.

La tabla N° 31 indica que, del total de subordinados encuestados, el 53.1% de éstos, percibe que los jefes, coordinadores y/o supervisores de la empresa; casi nunca, impulsan el respeto a la diversidad de pensamiento, mientras que el 25% algunas veces lo hace.

Tabla N° 32: Distribución de Frecuencias y Porcentajes del Ítem N° 25 (Influencia idealizada)

Ítem N° 25 Mi jefe, coordinador y/o supervisor: tiende a comportarse de modo de poder guiar a sus subordinados	Subordinados	
	N° Casos	%
Total	32	100
Siempre	00	0
Casi siempre	00	0
Algunas veces	01	3.1
Casi nunca	21	65.7
Nunca	10	31.2

Fuente: Elaboración propia, 2019.

La tabla N° 32 expone que, del total de subordinados encuestados, el 65.7% de éstos, percibe que los jefes, coordinadores y/o supervisores de la empresa; casi nunca, tienden a portarse de manera de tener la potestad de encauzar a los empleados, mientras que solo el 3.1% algunas veces lo hace.

Tabla N° 33: Distribución de Frecuencias y Porcentajes del Ítem N° 26 (Estimulación intelectual)

Ítem N° 26 Mi jefe, coordinador y/o supervisor: expresa su interés a los demás por lo valioso de sus aportes	Subordinados	
	N° Casos	%
Total	32	100
Siempre	00	0
Casi siempre	00	0
Algunas veces	02	6.2
Casi nunca	23	71.9
Nunca	07	21.9

Fuente: Elaboración propia, 2019.

La tabla N° 33 señala que, del total de subordinados encuestados, el 71.9% de éstos, percibe que los jefes, coordinadores y/o supervisores de la empresa; casi nunca, expresan su valor a los trabajadores por lo provechoso de sus contribuciones, mientras que solo el 6.2% algunas veces lo hace.

Tabla N° 34: Distribución de Frecuencias y Porcentajes del Ítem N° 27 (Influencia idealizada)

Ítem N° 27 Mi jefe, coordinador y/o supervisor: se interesa por conocer las necesidades que tiene el grupo de trabajo	Subordinados	
	N° Casos	%
Total	32	100
Siempre	00	0
Casi siempre	00	0
Algunas veces	02	6.2
Casi nunca	09	28.1
Nunca	21	65.7

Fuente: Elaboración propia, 2019.

La tabla N° 34 señala que, del total de subordinados encuestados, el 65.7% de éstos, percibe que los jefes, coordinadores y/o supervisores de la empresa; nunca, toman atención a las necesidades que tiene el equipo de trabajadores, mientras que solo el 6.2% algunas veces lo hace.

Tabla N° 35: Distribución de Frecuencias y Porcentajes del Ítem N° 28 (Motivación inspiracional)

Ítem N° 28 Mi jefe, coordinador y/o supervisor: es capaz de exponer a los demás los beneficios que tiene para cada uno, alcanzar metas organizacionales	Subordinados	
	N° Casos	%
Total	32	100
Siempre	00	0
Casi siempre	01	3.1
Algunas veces	01	3.1
Casi nunca	09	28.1
Nunca	21	65.7

Fuente: Elaboración propia, 2019.

La tabla N° 35 expone que, del total de subordinados encuestados, el 65.7% de éstos, percibe que los jefes, coordinadores y/o supervisores de la empresa; nunca, son capaces de mostrar a los trabajadores la utilidad que tiene para cada uno, obtener las metas de la empresa, mientras que solo el 3.1% casi siempre lo hace.

Tabla N° 36: Distribución de Frecuencias y Porcentajes del Ítem N° 29 (Estimulación intelectual)

Ítem N° 29 Mi jefe, coordinador y/o supervisor: tiende a estimular a los demás a expresar sus ideas y opiniones sobre el método de trabajo.	Subordinados	
	N° Casos	%
Total	32	100
Siempre	00	0
Casi siempre	00	0
Algunas veces	00	0
Casi nunca	03	9.4
Nunca	29	90.6

Fuente: Elaboración propia, 2019.

La tabla N° 36 expone que, del total de subordinados encuestados, el 90.6% de éstos, percibe que los jefes, coordinadores y/o supervisores de la empresa; nunca, suelen a impulsar a los trabajadores a exteriorizar sus pensamientos o nociones sobre el sistema de trabajo, así mismo, el 9.4% casi nunca lo hace.

Tabla N° 37: Distribución de Frecuencias y Porcentajes del Ítem N° 30 (Influencia idealizada)

Ítem N° 30 Mi jefe, coordinador y/o supervisor: siente que quienes trabajan conmigo me escuchan con atención	Subordinados	
	N° Casos	%
Total	32	100
Siempre	01	3.1
Casi siempre	07	21.9
Algunas veces	19	59.4
Casi nunca	05	15.6
Nunca	00	0

Fuente: Elaboración propia, 2019.

La tabla N° 37 señala que, del total de subordinados encuestados, el 59.4% de éstos, percibe que los jefes, coordinadores y/o supervisores de la empresa; algunas veces, sienten que quienes trabajan conmigo me escuchan con atención, mientras que solo el 15.6% casi nunca lo hace.

Tabla N° 38: Distribución de Frecuencias y Porcentajes del Ítem N° 31 (Motivación inspiracional)

Ítem N° 31 Mi jefe, coordinador y/o supervisor: puede construir metas que incluyan las necesidades de quienes trabajan con él.	Subordinados	
	N° Casos	%
Total	32	100
Siempre	00	0
Casi siempre	00	0
Algunas veces	01	3.1
Casi nunca	22	68.8
Nunca	09	28.1

Fuente: Elaboración propia, 2019.

La tabla N° 38 expone que, del total de subordinados encuestados, el 68.8% de éstos, percibe que los jefes, coordinadores y/o supervisores de la empresa; casi nunca, pueden construir objetivos que consideren los intereses de quienes comparten el trabajo con él, mientras que solo el 3.1% algunas veces lo hace.

Teniendo en cuenta los resultados arriba expuestos, la aplicación de las medidas de tendencia central en torno a los indicadores que componen la dimensión de liderazgo transformacional, así como, la Tabla N° 04: Criterios de Medición de la Frecuencia del Estilo de Liderazgo, considerada para la presente investigación, en seguida se presenta una tabla que resume la frecuencia de comportamientos del estilo de liderazgo transformacional en la empresa:

Tabla N° 39: Frecuencia, Nivel, Promedio y Proporción de Percepción del Estilo de Liderazgo Transformacional, según Indicadores

Categorías	Evaluación de Dimensión					
	Moda	Nivel	Media	Moda	Nivel	Valor %
Influencia Idealizada	2	Bajo	2	2	Bajo	69.2
Motivación Inspiracional	2	Bajo				
Estimulación Intelectual	2	Bajo				
Esfuerzo Extra	2	Bajo				

Fuente: Elaboración propia, 2019.

En la tabla N° 39 se advierte que el valor de la moda de la dimensión Liderazgo Transformacional, tiene un valor de 2, representando al 69.2% de encuestados; lo cual indica que la mayoría de empleados, casi nunca, perciben en los jefes, coordinadores y/o supervisores comportamientos del estilo de liderazgo transformacional, es decir, éstos no logran motivar e influir en los empleados, no son capaces de formular una visión de futuro atractiva para los trabajadores, no los estimulan a ser creativos; por lo que no cuentan con el respeto, la admiración y confianza de sus subordinados.

Dicha percepción es similar en el promedio de los empleados, pues la media de la dimensión alcanza el mismo valor (media=2), tal como se aprecia en el siguiente gráfico:

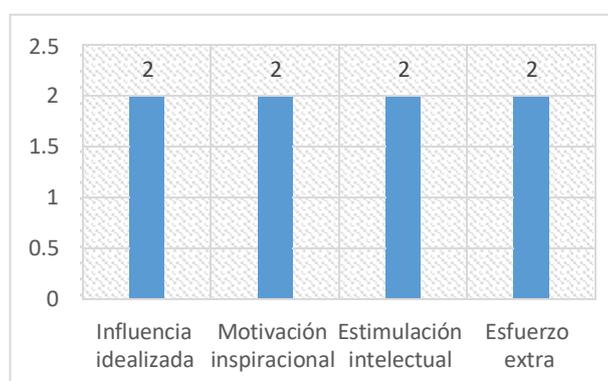


Figura N° 2: Nivel de Liderazgo Transformacional en la empresa Transcon S.R.L.

3.2. Liderazgo Transaccional

Tabla N° 40: Distribución de Frecuencias y Porcentajes del Ítem N° 32 (Recompensa contingente)

Ítem N° 32 Mi jefe, coordinador y/o supervisor: ayuda a los demás siempre que se esfuercen	Subordinados	
	N° Casos	%
Total	32	100
Siempre	00	0
Casi siempre	00	0
Algunas veces	21	65.6
Casi nunca	07	21.9
Nunca	04	12.5

Fuente: Elaboración propia, 2019.

La tabla N° 40 señala que, del total de subordinados encuestados, el 65.6% de éstos, percibe que los jefes, coordinadores y/o supervisores de la empresa; solo algunas veces, ayudan a los demás siempre que se esfuercen, así mismo, el 21.9% casi nunca lo hace y el 12.5% nunca lo hace.

Tabla N° 41: Distribución de Frecuencias y Porcentajes del Ítem N° 33 (Recompensa contingente)

Ítem N° 33 Mi jefe, coordinador y/o supervisor: aclara y especifica la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos de desempeño	Subordinados	
	N° Casos	%
Total	32	100
Siempre	00	0
Casi siempre	00	0
Algunas veces	03	9.4
Casi nunca	25	78.1
Nunca	04	12.5

Fuente: Elaboración propia, 2019.

La tabla N° 41 señala que, del total de subordinados encuestados, el 78.1% de éstos, percibe que los jefes, coordinadores y/o supervisores de la empresa; casi nunca, esclarecen y delimitan la responsabilidad de los empleados, para alcanzar los objetivos de desempeño, mientras que solo el 9.4% algunas veces lo hace.

Tabla N° 42: Distribución de Frecuencias y Porcentajes del Ítem N° 34 (Consideración individualizada)

Ítem N° 34 Mi jefe, coordinador y/o supervisor: le dedica tiempo a enseñar y orientar	Subordinados	
	N° Casos	%
Total	32	100
Siempre	00	0
Casi siempre	00	0
Algunas veces	05	15.6
Casi nunca	23	71.9
Nunca	04	12.5

Fuente: Elaboración propia, 2019.

La tabla N° 42 indica que, del total de subordinados encuestados, el 71.9% de éstos, percibe que los jefes, coordinadores y/o supervisores de la empresa; casi nunca, destinan tiempo a capacitar e instruir a los empleados, mientras que solo el 15.6% algunas veces lo hace.

Tabla N° 43: Distribución de Frecuencias y Porcentajes del Ítem N° 35 (Recompensa contingente)

Ítem N° 35 Mi jefe, coordinador y/o supervisor: deja en claro lo que cada uno podría recibir, si se logaran las metas	Subordinados	
	N° Casos	%
Total	32	100
Siempre	00	0
Casi siempre	04	12.5
Algunas veces	19	59.4
Casi nunca	07	21.9
Nunca	02	6.2

Fuente: Elaboración propia, 2019.

La tabla N° 43 expone que, del total de subordinados encuestados, el 59.4% de éstos, percibe que los jefes, coordinadores y/o supervisores de la empresa; algunas veces, aclaran lo que cada trabajador recibiría, si se logran las metas, mientras que solo el 12.5% casi siempre lo hace.

Tabla N° 44: Distribución de Frecuencias y Porcentajes del Ítem N° 36 (Consideración individualizada)

Ítem N° 36 Mi jefe, coordinador y/o supervisor: trata a los demás como individuos y no solo como miembros de un grupo	Subordinados	
	N° Casos	%
Total	32	100
Siempre	00	0
Casi siempre	00	0
Algunas veces	02	6.2
Casi nunca	23	71.9
Nunca	07	21.9

Fuente: Elaboración propia, 2019.

La tabla N° 44 indica que, del total de subordinados encuestados, el 71.9% de éstos, percibe que los jefes, coordinadores y/o supervisores de la empresa; casi nunca, tratan a los trabajadores como individuos y no solo como integrantes del equipo, mientras que solo el 6.2% algunas veces lo hace.

Tabla N° 45: Distribución de Frecuencias y Porcentajes del Ítem N° 37 (Consideración individualizada)

Ítem N° 37 Mi jefe, coordinador y/o supervisor: considera que cada persona tiene necesidades, habilidades y aspiraciones únicas	Subordinados	
	N° Casos	%
Total	32	100
Siempre	00	0
Casi siempre	00	0
Algunas veces	01	3.1
Casi nunca	25	78.1
Nunca	06	18.8

Fuente: Elaboración propia, 2019.

La tabla N° 45 expone que, del total de subordinados encuestados, el 78.1% de éstos, percibe que los jefes, coordinadores y/o supervisores de la empresa; casi nunca, consideran que todo trabajador posee apremios, aptitudes y pretensiones únicas, mientras que solo el 3.1% algunas veces lo hace.

Tabla N° 46: Distribución de Frecuencias y Porcentajes del Ítem N° 38 (Consideración individualizada)

Ítem N° 38 Mi jefe, coordinador y/o supervisor: ayuda a los demás a desarrollar sus fortalezas	Subordinados	
	N° Casos	%
Total	32	100
Siempre	00	0
Casi siempre	00	0
Algunas veces	03	9.4
Casi nunca	26	81.2
Nunca	03	9.4

Fuente: Elaboración propia, 2019.

La tabla N° 46 exhibe que, del total de subordinados encuestados, el 81.2% de éstos, percibe que los jefes, coordinadores y/o supervisores de la empresa; casi nunca, apoyan a los trabajadores a reforzar sus aptitudes, mientras que solo el 9.4% algunas veces lo hace.

Tabla N° 47: Distribución de Frecuencias y Porcentajes del Ítem N° 39 (Recompensa contingente)

Ítem N° 39 Mi jefe, coordinador y/o supervisor: expresa su satisfacción cuando los demás cumplen con lo esperado	Subordinados	
	N° Casos	%
Total	32	100
Siempre	00	0
Casi siempre	02	6.2
Algunas veces	29	90.6
Casi nunca	01	3.2
Nunca	00	0

Fuente: Elaboración propia, 2019.

La tabla N° 47 expresa que, del total de subordinados encuestados, el 90.6% de éstos, percibe que los jefes, coordinadores y/o supervisores de la empresa; algunas veces, comunican su complacencia cuando los trabajadores concretan lo deseado, mientras que solo el 6.2% casi siempre lo hace.

Tabla N° 48: Distribución de Frecuencias y Porcentajes del Ítem N° 40 (Consideración individualizada)

Ítem N° 40 Mi jefe, coordinador y/o supervisor: busca la manera de desarrollar las capacidades de los demás	Subordinados	
	N° Casos	%
Total	32	100
Siempre	00	0
Casi siempre	00	0
Algunas veces	02	6.2
Casi nunca	20	62.5
Nunca	10	31.3

Fuente: Elaboración propia, 2019.

La tabla N° 48 señala que, del total de subordinados encuestados, el 62.5% de éstos, percibe que los jefes, coordinadores y/o supervisores de la empresa; casi nunca, exploran la forma de fortalecer las aptitudes de los trabajadores, mientras que solo el 6.2% algunas veces lo hace.

Tabla N° 49: Distribución de Frecuencias y Porcentajes del Ítem N° 41 (Recompensa contingente)

Ítem N° 41 Mi jefe, coordinador y/o supervisor: aclara a cada uno lo que recibirá a cambio de su trabajo	Subordinados	
	N° Casos	%
Total	32	100
Siempre	00	0
Casi siempre	04	12.5
Algunas veces	19	59.4
Casi nunca	07	21.9
Nunca	02	6.2

Fuente: Elaboración propia, 2019.

La tabla N° 49 indica que, del total de subordinados encuestados, el 59.4% de éstos, percibe que los jefes, coordinadores y/o supervisores de la empresa; algunas veces, aclaran a cada uno lo que recibirá a cambio de su trabajo, mientras que solo el 12.5% casi siempre lo hace.

Tabla N° 50: Distribución de Frecuencias y Porcentajes del Ítem N° 42 (Consideración individualizada)

Ítem N° 42 Mi jefe, coordinador y/o supervisor: se relaciona personalmente con cada uno de los colaboradores	Subordinados	
	N° Casos	%
Total	32	100
Siempre	00	0
Casi siempre	04	12.5
Algunas veces	19	59.4
Casi nunca	07	21.9
Nunca	02	6.2

Fuente: Elaboración propia, 2019.

La tabla N° 50 establece que, del total de subordinados encuestados, el 59.4% de éstos, percibe que los jefes, coordinadores y/o supervisores de la empresa; algunas veces, se vincula individualmente con cada trabajador, mientras que solo el 12.5% casi siempre lo hace.

Tabla N° 51: Distribución de Frecuencias y Porcentajes del Ítem N° 43 (Recompensa contingente)

Ítem N° 43 Mi jefe, coordinador y/o supervisor: cuando los demás logran los objetivos propuestos les hace saber su satisfacción	Subordinados	
	N° Casos	%
Total	32	100
Siempre	00	0
Casi siempre	01	3.1
Algunas veces	20	62.5
Casi nunca	11	34.4
Nunca	00	0

Fuente: Elaboración propia, 2019.

La tabla N° 51 señala que, del total de subordinados encuestados, el 62.5% de éstos, percibe que los jefes, coordinadores y/o supervisores de la empresa; algunas veces, hacen saber su satisfacción, cuando los trabajadores alcanzan los objetivos planteados; mientras que solo el 3.1% casi siempre lo hace.

Tabla N° 52: Distribución de Frecuencias y Porcentajes del Ítem N° 44 (Consideración individualizada)

Ítem N° 44 Mi jefe, coordinador y/o supervisor: sabe lo que necesita cada uno de los miembros del grupo	Subordinados	
	N° Casos	%
Total	32	100
Siempre	00	0
Casi siempre	00	0
Algunas veces	01	3.1
Casi nunca	22	68.8
Nunca	09	28.1

Fuente: Elaboración propia, 2019.

La tabla N° 52 indica que, del total de subordinados encuestados, el 68.8% de éstos, percibe que los jefes, coordinadores y/o supervisores de la empresa; casi nunca, conocen lo que requieren cada integrante del equipo de trabajo; mientras que solo el 3.1% algunas veces lo saben.

Tabla N° 53: Distribución de Frecuencias y Porcentajes del Ítem N° 45 (Consideración individualizada)

Ítem N° 45 Mi jefe, coordinador y/o supervisor: informa permanentemente a los demás sobre las fortalezas que tienen.	Subordinados	
	N° Casos	%
Total	32	100
Siempre	00	0
Casi siempre	00	0
Algunas veces	01	3.1
Casi nunca	23	71.9
Nunca	08	25.0

Fuente: Elaboración propia, 2019.

La tabla N° 53 indica que, del total de subordinados encuestados, el 71.9% de éstos, percibe que los jefes, coordinadores y/o supervisores de la empresa; casi nunca, informan permanentemente a los demás sobre las fortalezas que tienen; mientras que solo el 3.1% algunas veces lo hace.

Teniendo en cuenta los resultados arriba expuestos, la aplicación de las medidas de tendencia central en torno a los indicadores que constituyen la dimensión de liderazgo

transaccional, así como, la Tabla N° 04: Criterios de Medición de la Frecuencia del Estilo de Liderazgo, considerada para la presente investigación; se presenta la siguiente tabla que resume la frecuencia de comportamientos del estilo de liderazgo transaccional en la empresa:

Tabla N° 54: Frecuencia, Nivel, Promedio y Proporción de la Percepción del Estilo de Liderazgo Transaccional, según Indicadores

Indicadores	Evaluación de Dimensión					
	Moda	Nivel	Media	Moda	Nivel	Valor %
Recompensa contingente	3	Moderado	2	2	Bajo	73.05
Consideración individualizada	2	Bajo				

Fuente: Elaboración propia, 2019.

En la tabla N° 54 se advierte que el valor de la moda de la dimensión Liderazgo Transaccional, tiene un valor de 2, representando al 73.05% de encuestados; lo cual indica que la mayoría de empleados, casi nunca, perciben en los jefes, coordinadores y/o supervisores comportamientos del estilo de liderazgo transaccional, es decir, casi nunca concede tiempo a capacitar e instruir a los trabajadores y no proporcionan reconocimiento cuando se logran los objetivos propuestos por la empresa.

Dicha percepción es similar en el promedio de los empleados, pues la media de la dimensión alcanza el mismo valor (media=2), tal como se observa en el siguiente gráfico:

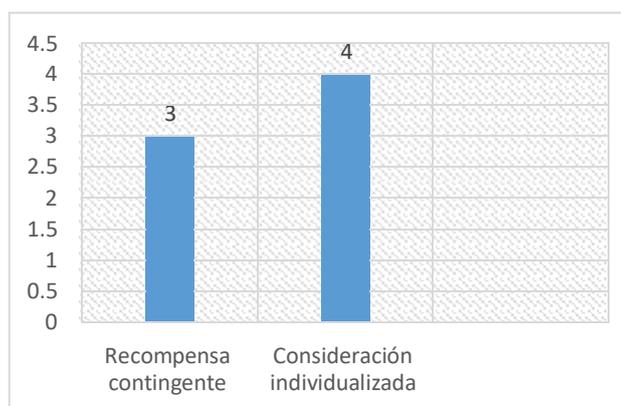


Figura N° 3: Nivel de Liderazgo Transaccional en la empresa Transcon S.R.L, 2019.

3.3. Liderazgo Correctivo/Evitador

Tabla N° 55: Distribución de Frecuencias y Porcentajes del Ítem N° 46 (Dirección por excepción pasiva)

Ítem N° 46 Mi jefe, coordinador y/o supervisor: trata de no interferir en los problemas hasta que se vuelven serios	Subordinados	
	N° Casos	%
Total	32	100
Siempre	05	15.6
Casi siempre	23	71.9
Algunas veces	04	12.5
Casi nunca	00	0
Nunca	00	0

Fuente: Elaboración propia, 2019.

La tabla N° 55 señala que, del total de subordinados encuestados, el 71.9% de éstos, percibe que los jefes, coordinadores y/o supervisores de la empresa; casi siempre, tratan de no inmiscuirse en los conflictos hasta que se agravan; mientras que solo el 12.5% algunas veces lo hace.

Tabla N° 56: Distribución de Frecuencias y Porcentajes del Ítem N° 47 (Dirección por excepción activa)

Ítem N° 47 Mi jefe, coordinador y/o supervisor: trata de poner atención sobre las irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos	Subordinados	
	N° Casos	%
Total	32	100
Siempre	0	0
Casi siempre	22	68.8
Algunas veces	06	18.7
Casi nunca	04	12.5
Nunca	00	0

Fuente: Elaboración propia, 2019.

La tabla N° 56 señala que, del total de subordinados encuestados, el 68.8% de éstos, percibe que los jefes, coordinadores y/o supervisores de la empresa; casi siempre, observan las alteraciones, fallos y variabilidad de los parámetros estipulados; mientras que solo el 12.5% algunas veces lo hace.

Tabla N° 57: Distribución de Frecuencias y Porcentajes del Ítem N° 48 (Laissez faire)

Ítem N° 48 Mi jefe, coordinador y/o supervisor: le cuesta involucrarse cuando surge una situación relevante	Subordinados	
	N° Casos	%
Total	32	100
Siempre	02	6.2
Casi siempre	24	75
Algunas veces	03	9.4
Casi nunca	03	9.4
Nunca	00	0

Fuente: Elaboración propia, 2019.

La tabla N° 57 indica que, del total de subordinados encuestados, el 75% de éstos, percibe que los jefes, coordinadores y/o supervisores de la empresa; casi siempre, les cuesta comprometerse en la ocasión que aparece un escenario importante; mientras que solo el 9.4% casi nunca lo hace.

Tabla N° 58: Distribución de Frecuencias y Porcentajes del Ítem N° 49 (Laissez faire)

Ítem N° 49 Mi jefe, coordinador y/o supervisor: a veces está ausente cuando surgen problemas importantes	Subordinados	
	N° Casos	%
Total	32	100
Siempre	02	6.2
Casi siempre	24	75
Algunas veces	03	9.4
Casi nunca	03	9.4
Nunca	00	0

Fuente: Elaboración propia, 2019.

La tabla N° 58 expone que, del total de subordinados encuestados, el 75% de éstos, percibe que los jefes, coordinadores y/o supervisores de la empresa; casi siempre, están ausentes cuando surgen problemas importantes; mientras que solo el 9.4% casi nunca están ausentes en dichas circunstancias.

Tabla N° 59: Distribución de Frecuencias y Porcentajes del Ítem N° 50 (Dirección por excepción pasiva)

Ítem N° 50 Mi jefe, coordinador y/o supervisor: se decide actuar solo cuando las cosas están funcionando mal	Subordinados	
	N° Casos	%
Total	32	100
Siempre	02	6.2
Casi siempre	26	81.3
Algunas veces	04	12.5
Casi nunca	00	0
Nunca	00	0

Fuente: Elaboración propia, 2019.

La tabla N° 59 indica que, del total de subordinados encuestados, el 81.3% de éstos, percibe que los jefes, coordinadores y/o supervisores de la empresa; casi siempre, se disponen a intervenir solo en el momento que los asuntos laborales marchan indebidamente; mientras que solo el 12.5% algunas veces lo hacen en dichas circunstancias.

Tabla N° 60: Distribución de Frecuencias y Porcentajes del Ítem N° 51 (Dirección por excepción pasiva)

Ítem N° 51 Mi jefe, coordinador y/o supervisor: sostiene la firme creencia en que si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo	Subordinados	
	N° Casos	%
Total	32	100
Siempre	02	6.2
Casi siempre	27	84.4
Algunas veces	03	9.4
Casi nunca	00	0
Nunca	00	0

Fuente: Elaboración propia, 2019.

La tabla N° 60 señala que, del total de subordinados encuestados, el 84.4% de éstos, percibe que los jefes, coordinadores y/o supervisores de la empresa; casi siempre, sostienen el sólido pensamiento que, si algo no ha dejado de operar completamente, es inútil recomponerlo; mientras que solo el 9.4% algunas veces, lo hacen.

Tabla N° 61: Distribución de Frecuencias y Porcentajes del Ítem N° 52 (Dirección por excepción pasiva)

Ítem N° 52 Mi jefe, coordinador y/o supervisor: señala que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de tomar acciones	Subordinados	
	N° Casos	%
Total	32	100
Siempre	01	3.1
Casi siempre	22	68.8
Algunas veces	07	21.9
Casi nunca	02	6.2
Nunca	00	0

Fuente: Elaboración propia, 2019.

La tabla N° 61 indica que, del total de subordinados encuestados, el 68.8% de éstos, percibe que los jefes, coordinadores y/o supervisores de la empresa; casi siempre, señalan que los conflictos deben impactar permanentemente previo a la ejecución de nuevos actos ; mientras que solo el 6.2% casi nunca, señalan ello.

Tabla N° 62: Distribución de Frecuencias y Porcentajes del Ítem N° 53 (Dirección por excepción activa)

Ítem N° 53 Mi jefe, coordinador y/o supervisor: pone toda su atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas	Subordinados	
	N° Casos	%
Total	32	100
Siempre	02	6.2
Casi siempre	25	78.1
Algunas veces	05	15.7
Casi nunca	00	0
Nunca	00	0

Fuente: Elaboración propia, 2019.

La tabla N° 62 expone que, del total de subordinados encuestados, el 78.1% de éstos, percibe que los jefes, coordinadores y/o supervisores de la empresa; casi siempre, se enfocan en la indagación y gestión de fallas, reclamos y/o equívocos mientras que solo el 15.7% algunas veces lo hacen.

Tabla N° 63: Distribución de Frecuencias y Porcentajes del Ítem N° 54 (Dirección por excepción activa)

Ítem N° 54 Mi jefe, coordinador y/o supervisor: realiza un seguimiento de todos los errores que se producen	Subordinados	
	N° Casos	%
Total	32	100
Siempre	03	9.4
Casi siempre	21	65.6
Algunas veces	08	25.0
Casi nunca	00	0
Nunca	00	0

Fuente: Elaboración propia, 2019.

La tabla N° 63 señala que, del total de subordinados encuestados, el 65.6% de éstos, percibe que los jefes, coordinadores y/o supervisores de la empresa; casi siempre, ejecutan un monitoreo de todas las fallas que se generan; mientras que el 25% algunas veces lo hacen.

Tabla N° 64: Distribución de Frecuencias y Porcentajes del Ítem N° 55 (Dirección por excepción activa)

Ítem N° 55 Mi jefe, coordinador y/o supervisor: dirige su atención hacia fracasos o errores para alcanzar los estándares.	Subordinados	
	N° Casos	%
Total	32	100
Siempre	03	9.4
Casi siempre	21	65.6
Algunas veces	08	25.0
Casi nunca	00	0
Nunca	00	0

Fuente: Elaboración propia, 2019.

La tabla N° 64 indica que, del total de subordinados encuestados, el 65.6% de éstos, percibe que los jefes, coordinadores y/o supervisores de la empresa; casi siempre, dirigen su enfoque fracasos o fallas para obtener los parámetros esperados; mientras que el 25% algunas veces lo hacen.

Tabla N° 65: Distribución de Frecuencias y Porcentajes del Ítem N° 56 (Laissez faire)

Ítem N° 56 Mi jefe, coordinador y/o supervisor: suele costarle tomar decisiones	Subordinados	
	N° Casos	%
Total	32	100
Siempre	02	6.2
Casi siempre	25	78.1
Algunas veces	05	15.7
Casi nunca	00	0
Nunca	00	0

Fuente: Elaboración propia, 2019.

La tabla N° 65 señala que, del total de subordinados encuestados, el 78.1% de éstos, percibe que los jefes, coordinadores y/o supervisores de la empresa; casi siempre, les suele costar tomar decisiones; mientras que el 15.7% algunas veces les cuesta tomar decisiones.

Tabla N° 66: Distribución de Frecuencias y Porcentajes del Ítem N° 57 (Laissez faire)

Ítem N° 57 Mi jefe, coordinador y/o supervisor: medita detenidamente la respuesta a asuntos urgentes, aunque esto implique demora	Subordinados	
	N° Casos	%
Total	32	100
Siempre	04	12.5
Casi siempre	20	62.5
Algunas veces	08	25
Casi nunca	00	0
Nunca	00	0

Fuente: Elaboración propia, 2019.

La tabla N° 66 expone que, del total de subordinados encuestados, el 62.5% de éstos, percibe que los jefes, coordinadores y/o supervisores de la empresa; casi siempre, meditan pausadamente alternativas a temas apremiantes, aun cuando ello acarree dilación; mientras que solo el 25% algunas veces lo hacen.

Tabla N° 67: Distribución de Frecuencias y Porcentajes del Ítem N° 58 (Dirección por excepción activa)

Ítem N° 58 Mi jefe, coordinador y/o supervisor: se concentra en detectar y corregir errores	Subordinados	
	N° Casos	%
Total	32	100
Siempre	06	18.8
Casi siempre	21	65.6
Algunas veces	05	15.6
Casi nunca	00	0
Nunca	00	0

Fuente: Elaboración propia, 2019.

La tabla N° 67 señala que, del total de subordinados encuestados, el 65.6% de éstos, percibe que los jefes, coordinadores y/o supervisores de la empresa; casi siempre, se concentran en detectar y corregir errores; mientras que solo el 15.6% algunas veces lo hacen.

Tabla N° 68: Distribución de Frecuencias y Porcentajes del Ítem N° 59 (Dirección por excepción pasiva)

Ítem N° 59 Mi jefe, coordinador y/o supervisor: espera que las situaciones se vuelvan difíciles de resolver para empezar a actuar	Subordinados	
	N° Casos	%
Total	32	100
Siempre	23	71.9
Casi siempre	07	21.9
Algunas veces	02	6.2
Casi nunca	00	0
Nunca	00	0

Fuente: Elaboración propia, 2019.

La tabla N° 68 indica que, del total de subordinados encuestados, el 71.9% de éstos, percibe que los jefes, coordinadores y/o supervisores de la empresa; siempre, esperan que las condiciones se compliquen para comenzar a obrar; mientras que solo el 6.2% algunas veces lo hacen.

Tabla N° 69: Distribución de Frecuencias y Porcentajes del Ítem N° 60 (Laissez faire)

Ítem N° 60 Mi jefe, coordinador y/o supervisor: tiende a no corregir errores ni fallas	Subordinados	
	N° Casos	%
Total	32	100
Siempre	02	6.2
Casi siempre	20	62.5
Algunas veces	10	31.3
Casi nunca	00	0
Nunca	00	0

Fuente: Elaboración propia, 2019.

La tabla N° 69 expone que, del total de subordinados encuestados, el 62.5% de éstos, percibe que los jefes, coordinadores y/o supervisores de la empresa; casi siempre, se inclinan a no enmendar equívocos ni yerros; mientras que el 31.3% algunas veces lo hacen.

Tabla N° 70: Distribución de Frecuencias y Porcentajes del Ítem N° 61 (Dirección por excepción activa)

Ítem N° 61 Mi jefe, coordinador y/o supervisor: se interesa en corregir los errores que se producen	Subordinados	
	N° Casos	%
Total	32	100
Siempre	00	0
Casi siempre	04	12.5
Algunas veces	04	12.5
Casi nunca	24	75
Nunca	00	0

Fuente: Elaboración propia, 2019.

La tabla N° 70 exhibe que, del total de subordinados encuestados, el 75% de éstos, percibe que los jefes, coordinadores y/o supervisores de la empresa; casi nunca, se interesan en corregir los errores que se producen; mientras que solo el 12.5% algunas veces lo hacen.

Tabla N° 71: Distribución de Frecuencias y Porcentajes del Ítem N° 62 (Dirección por excepción pasiva)

Ítem N° 62 Mi jefe, coordinador y/o supervisor: en general no supervisa el trabajo de los demás, salvo que se produzca algún problema	Subordinados	
	N° Casos	%
Total	32	100
Siempre	04	12.5
Casi siempre	22	68.8
Algunas veces	06	18.7
Casi nunca	00	0
Nunca	00	0

Fuente: Elaboración propia, 2019.

La tabla N° 71 indica que, del total de subordinados encuestados, el 68.8% de éstos, percibe que los jefes, coordinadores y/o supervisores de la empresa; casi siempre, en general no supervisa el trabajo de los demás, salvo que se produzca algún problema; mientras que solo el 18.7% algunas veces lo hacen.

Tabla N° 72: Distribución de Frecuencias y Porcentajes del Ítem N° 63 (Laissez faire)

Ítem N° 63 Mi jefe, coordinador y/o supervisor: generalmente prefiere no tener que tomar decisiones	Subordinados	
	N° Casos	%
Total	32	100
Siempre	01	3.1
Casi siempre	23	71.9
Algunas veces	03	9.4
Casi nunca	05	15.6
Nunca	00	0

Fuente: Elaboración propia, 2019.

La tabla N° 72 indica que, del total de subordinados encuestados, el 71.9% de éstos, percibe que los jefes, coordinadores y/o supervisores de la empresa; casi siempre, generalmente prefieren no tener que tomar decisiones; mientras que solo el 15.6% casi nunca lo hacen.

Tabla N° 73: Distribución de Frecuencias y Porcentajes del Ítem N° 64 (Laissez faire)

Ítem N° 64 Mi jefe, coordinador y/o supervisor: tiene la creencia de que cada cual debe buscar su forma de hacer el trabajo	Subordinados	
	N° Casos	%
Total	32	100
Siempre	04	12.5
Casi siempre	20	62.5
Algunas veces	08	25
Casi nunca	00	0
Nunca	00	0

Fuente: Elaboración propia, 2019.

La tabla N° 73 expone que, del total de subordinados encuestados, el 62.5% de éstos, percibe que los jefes, coordinadores y/o supervisores de la empresa; casi siempre, tienen la convicción de que cada trabajador puede aplicar sus propias técnicas para ejecutar el trabajo; mientras que solo el 25% algunas veces lo hacen.

Tabla N° 74: Distribución de Frecuencias y Porcentajes del Ítem N° 65 (Laissez faire)

Ítem N° 65 Mi jefe, coordinador y/o supervisor: cree que muchos problemas se resuelven solos, sin necesidad de intervenir	Subordinados	
	N° Casos	%
Total	32	100
Siempre	04	12.5
Casi siempre	25	78.1
Algunas veces	03	9.4
Casi nunca	00	0
Nunca	00	0

Fuente: Elaboración propia, 2019.

La tabla N° 74 indica que, del total de subordinados encuestados, el 78.1% de éstos, percibe que los jefes, coordinadores y/o supervisores de la empresa; casi siempre, consideran que los conflictos generalmente se solucionan solos, sin el imperativo de participar en la búsqueda de la solución; mientras que solo el 9.4% algunas veces lo hacen.

Teniendo en cuenta los resultados arriba expuestos, la aplicación de las medidas de tendencia central en torno a los indicadores que constituyen la dimensión de liderazgo correctivo/evitador, así como, la Tabla N° 04: Criterios de Medición de la Frecuencia del Estilo de Liderazgo, considerada para la presente investigación; se presenta la siguiente tabla que resume la frecuencia de comportamientos del estilo de liderazgo correctivo/evitador en la empresa:

Tabla N° 75: Frecuencia, Nivel, Promedio y Proporción de Percepción del Estilo de Liderazgo Correctivo/Evitador, según Indicadores

Indicadores	Evaluación de Dimensión					
	Moda	Nivel	Media	Moda	Nivel	Valor %
Dirección por excepción pasiva	4	Alto	4	4	Alto	71.4
Dirección por excepción activa	4	Alto				
Laissez faire	4	Alto				

Fuente: Elaboración propia, 2019.

En la tabla N° 70 se advierte que el valor de la moda de la dimensión Liderazgo Correctivo/Evitador, tiene un valor de 4, representando al 71.4% de encuestados; lo cual indica que la mayoría de empleados, casi siempre, perciben en los jefes, coordinadores y/o supervisores comportamientos del estilo de liderazgo correctivo/evitador, es decir, casi siempre actúan cuando las cosas están funcionando mal, se concentran en detectar y corregir errores o suele costarles tomar decisiones. Dicha percepción es similar en el promedio de los empleados, pues la media de la dimensión alcanza el mismo valor (media=4), tal como se muestra en el siguiente gráfico:

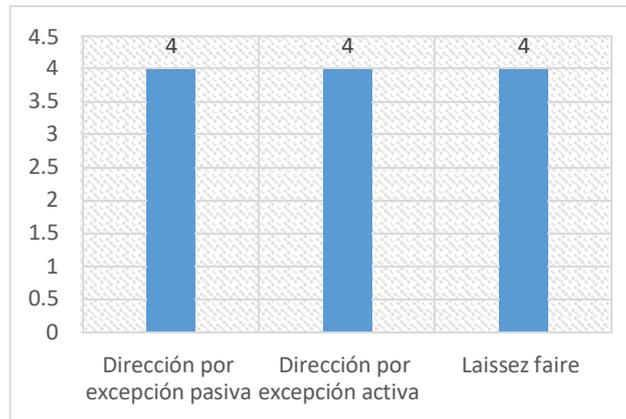


Figura N° 4: Nivel de Liderazgo Correctivo/Evitador en la empresa Transcon S.R.L, 2019.

Como se puede observar, conforme los resultados obtenidos, en la empresa Transcon S.R.L. existen altos nivel de liderazgo correctivo/evitador y bajos niveles de liderazgo transaccional y transformacional, tal como se muestra en el siguiente gráfico:

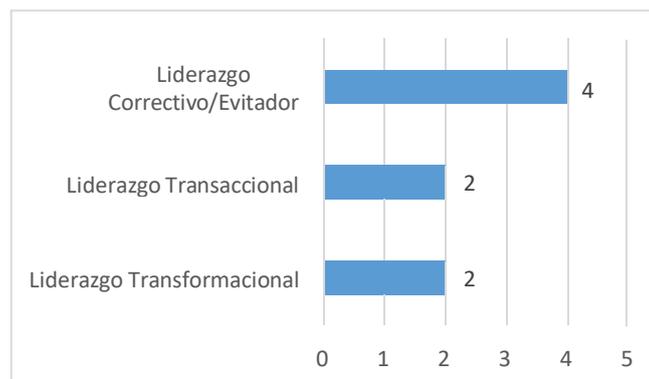


Figura N° 5: Niveles de los estilos de liderazgo en la empresa Transcon S.R.L, 2019.

4. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

Los resultados del presente estudio se alcanzaron a través de la aplicación de instrumentos cuantitativos como el cuestionario. La validez de dicho cuestionario ha sido confirmada por diversos estudios sobre el liderazgo, así mismo, en la presente investigación fueron sometidos al criterio de jueces expertos, quienes observaron y optimizaron el mismo para la obtención de los resultados lo más exactos factibles.

Los resultados se obtuvieron a partir de la percepción del total de trabajadores de la empresa, que ascienden a un total de 32 subordinados, que prestan servicios en la empresa ubicada en la ciudad de Huaraz, con una antigüedad laboral mínima de 06 meses, al 30 de diciembre del 2018.

Dichos resultados son válidos para la organización en estudio, por lo que no cabe generalizar los mismos. No obstante, la metodología puede utilizarse en contextos organizacionales de diversos sectores gubernamentales y/o empresariales de diversos rubros y tamaños; pues existe una adecuada relación entre los instrumentos empleados para medir las percepciones de los empleados de una organización y el liderazgo.

Los resultados expuestos evidencian que los jefes, supervisores y/o coordinadores de la empresa expresan diferentes estilos de liderazgo en algún nivel, sin embargo, ejercen comportamientos relacionados al estilo de liderazgo correctivo/evitador con mayor frecuencia.

En dicha línea, podemos observar que el liderazgo transformacional se distingue por bajos niveles de conductas relacionadas con la influencia idealizada, la motivación inspiracional, la estimulación intelectual y el esfuerzo extra; es decir los trabajadores de la empresa perciben que sus jefes, coordinadores y/ supervisores, casi nunca se muestran confiables y seguros, casi nunca comparten los peligros de las decisiones adoptadas en el equipo de trabajo, casi nunca intentan ser un modelo a seguir para los demás o se interesan por conocer las necesidades que tiene el grupo de trabajo. Estos líderes no forman una visión motivante del futuro, no motivan a los trabajadores a poseer confianza en sí mismos y no son capaces de comunicar a los demás el rédito que tiene para cada empleado lograr las metas y objetivos de la empresa. Casi nunca,

acostumbran a valorar analíticamente pensamientos y suposiciones para ver si son adecuados o evalúan las repercusiones de las decisiones elegidas.

Por su parte, podemos observar que el liderazgo transaccional se distingue por moderados niveles de comportamientos relacionados con estilos de recompensa contingente y bajos niveles de consideración individualizada; es decir los empleados de la empresa perciben que sus jefes, coordinadores y/o supervisores algunas veces, aclaran a cada uno de ellos lo que recibirá a cambio de su trabajo o por el logro de los objetivos organizacionales, así mismo, perciben que algunas veces comunican su complacencia en el caso que se concrete lo deseado. Por otro lado, éstos líderes casi nunca dedican tiempo a enseñar, orientar o a desarrollar las fortalezas de sus empleados, y tampoco consideran que todo trabajador posee apremios, aptitudes y anhelos únicos.

Del mismo modo, podemos observar que el liderazgo correctivo/evitador se caracteriza por altos niveles de comportamientos relacionados con estilos de dirección por excepción pasiva, dirección por excepción activa y el estilo *laissez faire*; es decir los empleados de la empresa perciben que sus jefes, coordinadores y/o supervisores casi siempre, se deciden actuar solo cuando las cosas están funcionando mal, así mismo, cuando intervienen, tratan de poner atención sobre las irregularidades, errores o desviaciones de los resultados esperados y corregir los mismos, casi siempre les cuesta involucrarse cuando surgen situaciones importantes, les cuesta tomar decisiones y/o prefieren no tomarlas.

Estos resultados tienen relación con el Modelo de Liderazgo de Rango Completo de Bass y Avolio (2000), según el cual, el líder puede ejercer cada estilo en algún grado, pero siempre tendrá un comportamiento de mayor preponderancia vinculado a algún estilo de liderazgo en particular.

Según el modelo de Bass y Avolio, si bien es cierto, un mismo líder puede ejercer comportamientos de varios estilos en algún grado, su desempeño puede ser clasificado como óptimo o sub-óptimo según la frecuencia e importancia en que éstos estilos se presenten (Bass & Avolio, 2000; Schermerhorn, et al., 2005; Bass & Riggio, 2006 como se citó en Molero, et, al, 2010).

De esta forma un perfil de liderazgo óptimo podría tener un infrecuente despliegue de liderazgo laissez-faire, un aumento en la frecuencia de liderazgo transaccional y un frecuente despliegue de todos los componentes del liderazgo transformacional. Por el contrario, un perfil de liderazgo sub óptimo presentaría mayor frecuencia en el estilo de liderazgo laissez-faire y en el componente dirección por excepción pasiva del estilo transaccional, lo que podría traducirse en un desempeño dirigido a la inactividad o ineffectividad (Jung & Avolio, 1999).

Nuestros resultados no coinciden exactamente con la clasificación respecto al desempeño del líder, sostenida por los autores ya mencionados, pues existe un alto nivel del estilo de liderazgo correctivo-evitador, un nivel bajo del estilo transaccional y bajos niveles en todos los factores del estilo de liderazgo transformacional, lo que nos da luces sobre un desempeño sub óptimo del líder, muy a pesar que existe moderados niveles del factor recompensa contingente del estilo transaccional.

Los resultados obtenidos en la presente investigación tienen similitud con investigaciones anteriores desarrolladas en organizaciones públicas del Perú y Chile (Thieme, 2005; Martínez, 2007; López, 2010; Picon, 2014). La similitud radica en la evidencia en el ejercicio de los diversos estilos de liderazgo en algún grado, con predominio de algún estilo de liderazgo específico.

Sin embargo, la diferencia más grande radica en que los estudios anteriores encontraron mayores niveles de conductas transformacionales y menores conductas relacionadas con el liderazgo correctivo-evitador; mientras que se obtuvo mayor despliegue de comportamientos de dirección por excepción activa, dirección por excepción pasiva y laissez-faire, y por lo tanto un liderazgo con baja efectividad en la motivación y satisfacción de los trabajadores.

Ello, podría obedecer a las políticas y prácticas de gestión de los recursos humanos particulares de cada organización, sin embargo, son los líderes los responsables de mejorar el lugar de trabajo; pues a decir de Robbins, (2004), Schermerhorn, et al., (2005), Silva, et al., (2008), Dailey (2012); las prácticas de gestión que implican dirigir y guiar personas mediante el ejercicio del liderazgo, en el marco de políticas y

valores, para el logro de objetivos organizacionales, son los inductores de la satisfacción laboral en las empresas.

En suma, se puede afirmar que el perfil de liderazgo en la empresa Transcon S.R.L., no logra enfocarse en las necesidades sociales, de estima y de autorrealización de los trabajadores, planteadas por Maslow (como se citó en Coulter, 2010), o en las necesidades de poder, logro y afiliación sostenidas por McClelland (como se citó en Daft y Marcic, 2010), lo que coincide con lo señalado por Bass & Avolio (2000); acerca de que el liderazgo pasivo-evitador, no alcanzaría a establecer relaciones de calidad con los trabajadores; por lo que sus efectos en la motivación de los trabajadores de la empresa resultan negativos.

5. CONCLUSIONES

5.1. Conclusiones

- El 69.2% de trabajadores encuestados, perciben que el liderazgo transformacional en la empresa Transcon S.R.L. se caracteriza por la presencia o el despliegue de bajos niveles de comportamientos que expresan influencia idealizada, motivación inspiracional, estimulación intelectual y esfuerzo extra.
- El 73.05% de trabajadores encuestados, perciben que el liderazgo transaccional en la empresa Transcon S.R.L. se caracteriza por la presencia o el despliegue de moderados niveles de comportamientos que expresan recompensa contingente y bajos niveles de comportamientos que expresan consideración individualizada.
- El 71.4% de trabajadores encuestados, perciben que el liderazgo correctivo/evitador en la empresa Transcon S.R.L. se caracteriza por la presencia o el despliegue de altos niveles de comportamientos que expresan estilos de dirección por excepción pasiva, dirección por excepción activa y *laissez faire*.

6. RECOMENDACIONES

6.1. Recomendaciones

- Se recomienda a la empresa Transcon S.R.L. implementar programas orientados a desarrollar competencias y/o habilidades directivas en sus líderes (jefes, supervisores y coordinadores), como medio para mejorar la relación jefe-subordinado y facilitar el trabajo en equipo, optimizando el rendimiento hacia la consecución de los objetivos y metas institucionales.
- Se recomienda a investigadores interesados en el campo del comportamiento organizacional y a la empresa, realizar estudios sobre la relación de motivación y/o satisfacción laboral y el logro de objetivos organizacionales, ya que permitiría ampliar los resultados obtenidos en el presente estudio, sin perjuicio de la validez de las evidencias y aporte del mismo.

7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Álvarez, M. (1998). *El liderazgo de la calidad total*. España: Ed. Escuela Española.
- Arbaiza, L. (2010). *Comportamiento organizacional: Bases y fundamentos* (1° ed.). Buenos Aires, Argentina: Cengage Learning
- Avolio, B. J. y Bass, B. M. (2004). Multifactor Leadership Questionnaire. *Manual and Sampler Set* (3). 35-48. doi:
http://dx.doi.org/10.1207/s1532754xjpr1602_2
- Ayoub, J. (2010). *Estilos de Liderazgo y sus Efectos en el Desempeño de la Administración Pública Mexicana* (tesis doctoral). Universidad de Madrid, España.
- Bass, B. M. (1997). Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? [version electronica]. *American Psychologist*, volumen (52), N° 3, 130-139.
- Bass, B. M. y Avolio, B. J. (1990). Developing transformational leadership: 1992 and beyond, [versión electrónica]. *Journal of European Industrial Training*, volumen (14), 21-27.
- Bass, B. M., y Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks: Recuperado de https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=_z3_BOVYK-IC&oi=fnd&pg=PP11&dq=bas+y+avolio
- Bass, B. M. y Avolio, B. J. (2000). *MLQ: Multifactor Leadership Questionnaire*. Redwood City, CA: Mind Garden.
- Bass, B. M., y Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Beckhard, R. (1996/1997). Sobre los líderes futuros. En F. Hesselbein, M. Goldsmith y R. Beckhard (Eds.), *El líder del futuro, nuevas perspectivas, estrategias y prácticas para la próxima era* (pp. 156-160). Buenos Aires, Argentina: Fundación Peter Drucker.

- Bolt, J. (1996/1997). Formación de líderes tridimensionales. En F. Hesselbein, M. Goldsmith y R. Beckhard (Eds.), *El líder del futuro, nuevas perspectivas, estrategias y prácticas para la próxima era* (pp. 189-202). Buenos Aires, Argentina: Fundación Peter Drucker.
- Calderón, V. & Agüero, S. (2008). *Influencia de las condiciones laborales en la motivación del personal del área de salud de Montes de Oca y recomendaciones para el diseño de un plan formal de incentivos* (tesis de maestría). Universidad de Costa Rica, San José de Costa Rica.
- Castillo, J. (2016). *Estilos de liderazgo y su influencia en la satisfacción laboral de los trabajadores del Cine Planet Real Plaza -Trujillo 2015* (tesis de pregrado). Universidad Nacional de Trujillo, Trujillo, Perú.
- Castro, A.; Lupano, M.; Benatuil, D.; y Nader, M. (2007). *Teoría y Evaluación del Liderazgo*. Argentina: Paidós.
- Chavez, J., Cigüeñas, M. y Martensen, R. (2016). *La relación entre los estilos de liderazgo y las actitudes ante el cambio organizacional en una empresa de servicios* (tesis de maestría). Universidad del Pacífico, Lima, Perú.
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de recursos humanos*. Bogotá, Colombia: Editorial Mc Graw- Hill.
- Chiavenato, I. (2000). *Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones*. México: Editorial Mc Graw- Hill.
- Coulter, R. (2010). *Administración*. México: Ed. Prentice-Hall.
- Cuya, L. (2010). *Motivación, satisfacción y desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad de Lurín* (tesis de maestría). Universidad Inca Garcilaso de la Vega, Lima, Perú.
- Dailey, R. (2012). *Comportamiento organizacional*. Gran Bretaña: Edinburgh Business School Heriot-Watt University.
- Daft, R. y Marcic, D. (2010). *Introducción a la administración*. México: Ed. Cengage Learning.

- De la Rosa-Navarro, D. y Carmona-Lavado, A. (2010). ¿Cómo afecta la relación del empleado con el líder a su compromiso con la organización? [Versión electrónica]. *Universia Business Review, Segundo trimestre*, 112-132.
- Fischman, D. (2005). *El líder transformador I*. Lima, Perú: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas - El Comercio S.A.
- Flores, L. (2017). *Estilo de Liderazgo y Motivación Laboral de los Colaboradores Administrativos del Hospital II-2 Sullana* (tesis de pregrado). Universidad San Pedro, Sullana, Piura, Perú.
- Hellriegel, D. L. y Slocum, J. W. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Ed. Artgraph.
- Hernández, R., Fernández-Collado, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México: Editorial McGraw Hill Int.
- Ivancevich, J., Konopaske, R. y Matteson, M. (2006). *Comportamiento Organizacional*. México: MacGraw-Hill.
- Jung, D. y Avolio, B. (1999). Effects of leadership style and followers' cultural orientation on performance in group and individual task conditions [version electrónica]. *Academy of Management Journal, volumen (42)*; 208.
- López, P. (2010). El componente liderazgo en la validación de un modelo de gestión escolar hacia la calidad. *Educacao e Pesquisa, Sao Paulo, volumen (36), N° 3*; 779-794.
- López, J. (2005). Motivación laboral y gestión de recursos humanos en la teoría de Frederick Herzberg. *Gestión en el Tercer Milenio, Rev. de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas, UNMSM, volumen (8), N° 15*; 25-36.
- Martínez, Y. (2007). *El liderazgo transformacional en la gestión educativa de una institución educativa pública en el distrito de Santiago de Surco* (tesis de maestría). Escuela de Graduados, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.

- Medina, A. y Ávila, A. (2002). Evolución de la teoría administrativa [versión electrónica]. *Revista Cubana de Psicología Organizacional*, volumen (19), N° 3; 22-42.
- Melenje, A. (2016). *Estilos y dimensiones del liderazgo que predominan en una escuela de formación de la Policía Nacional de Colombia* (tesis de maestría). Tecnológico de Monterrey, N.L., México.
- Mendoza, C. (2020). *Liderazgo transformacional y clima organizacional en las facultades de una universidad de Chimbote, 2019* (tesis de doctorado). Universidad Cesar Vallejo, Chimbote, Ancash, Perú.
- Molero, F., Recio, P. & Cuadrado, I. (2010). Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: Un análisis de la estructura factorial del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) en una muestra española [versión electrónica]. *Psicothema*, volumen (22), N° 3; 495-501.
- Moloch, N. (2010). *Influencia del clima organizacional en la gestión institucional de la sede administrativa UGEL N° 01- Lima Sur-2009* (tesis de maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.
- Montero-Purizaca, S. (2017). *Identificación de los estilos de liderazgo del equipo directivo del Instituto Superior Tecnológico Público de las Fuerzas Armadas* (tesis de maestría). Universidad de Piura, Piura, Perú.
- Nivelo, S. (2018). *Estilos de liderazgo y aportes al desarrollo local. Estudios sobre mujeres y hombres en cargos públicos de la ciudad de Cuenca, Ecuador 2017* (tesis de maestría), Universidad de Cuenca, Ecuador.
- Peña, I. (2017). *Liderazgo transformacional y compromiso organizacional de los trabajadores en la Empresa Inversiones ZAMM SAC de Huaraz, 2017* (tesis de pre grado). Universidad Cesar Vallejo, Huaraz, Ancash Perú.
- Pérez, R. (2012). *El ambiente laboral y su incidencia en el desempeño de las organizaciones: estudio en las mejores empresas para trabajar en Colombia* (tesis doctoral). Universidad Nebrija, Madrid, España.

- Picon, T. (2014). *Influencia de la gestión institucional en la motivación de los trabajadores del Ministerio Público, sede Ica, 2014* (tesis de maestría). Universidad Inca Garcilaso de la Vega, Lima Perú.
- Ramírez, L. (2017). *El liderazgo directivo y su influencia en la motivación de los trabajadores de la UGEL Huaraz en el año 2017* (tesis de pre grado). Universidad Cesar Vallejo, Huaraz, Ancash Perú.
- Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Editorial Pearson Educación.
- Rondan, R. (2017). *Influencia de los estilos de liderazgo en el clima organizacional desde la percepción de los trabajadores de las empresas grandes y medianas del sector comercial eléctrico en el cercado de Lima* (tesis de pregrado). Universidad San Ignacio de Loyola, Lima, Perú.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G. y Osborn, R. N. (2005). *Comportamiento organizacional*. México: Ed. Limusa Wiley S.A.
- Silva, M., Santos J. L., Rodríguez, E. y Hernando, C. (2008). *Las relaciones humanas en la empresa*. Madrid, España: Ed. Cengage Learning Paraninfo S.A.
- Thieme, C. (2005). *Liderazgo y eficiencia en la educación primaria, el caso de Chile* (tesis doctoral). Universidad Autónoma de Barcelona, España.
- Vega, C. & Zavala, G. (2004). *Adaptación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ Forma 5X corta) de B. Bass y B. Avolio al contexto organizacional Chileno* (tesis de pregrado). Universidad de Chile, Santiago de Chile.

8. AGRADECIMIENTO

A Dios por guiar y proteger mis pasos

A mi padre Víctor y mi madre Máxima Basilia por su ayuda y apoyo incondicional

A mi esposa Twiggy por impulsar mi crecimiento personal y profesional.

A mis hermanos por ayudarme en el logro de mis metas.

9. ANEXOS

ANEXO N° 01: MATRIZ DE COHERENCIA

TÍTULO	PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	OBJETO DE ESTUDIO	DISEÑO DE INVESTIGACIÓN
Estilos de Liderazgo en empresa Transcon S.R.L., Huaraz 2019.	¿Cómo son los estilos de Liderazgo en empresa Transcon S.R.L., Huaraz 2019?	<p>Objetivo general:</p> <p>Determinar cómo son los estilos de Liderazgo en empresa Transcon, Huaraz 2019</p> <p>Objetivos específicos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Describir las características del liderazgo transformacional en la empresa Transcon Huaraz, 2019 2. Describir las características del liderazgo transaccional en la empresa Transcon Huaraz, 2019 3. Describir las características del liderazgo Correctivo/evitador en la empresa Transcon Huaraz, 2019 	Se ha creído conveniente no formular hipótesis, en razón que se trata de un estudio descriptivo, que va a permitir describir el comportamiento de las variables de estudio (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).	Liderazgo transformacional, Liderazgo transaccional y Liderazgo Correctivo/evitador	No experimental, de corte transversal, descriptivo.

Fuente: Elaboración propia, 2019.

ANEXO N° 02: OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

VARIABLE	DEFINICIÓN	DEFINICION OPERACIONAL	DIMENSIÓN	INDICADORES	ITEMS
ESTILO DE LIDERAZGO	Es la habilidad que tienen las personas para influir en actitudes, comportamientos y valores de otros con el propósito de lograr objetivos y metas organizacionales, así como, la satisfacción de los clientes internos y externos de la organización. (Bolt, 1996/1997; Robbins, 2004; Thieme, 2005; Hellriegel & Slocum, 2009; Dailey, 2012).	APLICACIÓN EN LA EMPRESA DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO	Liderazgo Transformacional	Influencia idealizada	Revela sus valores y creencias más importantes
					Hace que los demás se sientan orgullosos de trabajar conmigo.
					Estima importante tener un objetivo claro en lo que se hace
					Por el bienestar del grupo es capaz de ir más allá de sus intereses
					Actúa de modo que se gana el respeto de los demás
					Toma en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones tomadas.
					Se muestra confiable y seguro
					Destaca la importancia de tener una misión compartida
					Comparte los riesgos en las decisiones tomadas en el grupo de trabajo
					Quienes trabajan con él tienen confianza en sus juicios y decisiones
					Procura mostrar coherencia entre lo que dice y hace
					Aspira ser un modelo a seguir para los demás
					Procura comportarse de modo de poder guiar a sus subordinados
				Se interesa por conocer las necesidades que tiene el grupo de trabajo	
				Siente que quienes trabajan conmigo me escucha con atención	
				Motivación Inspiracional	Trata de exhibir el futuro de modo optimista
					Propende a hablar con entusiasmo sobre las metas.
					Edifica una visión motivante del futuro
					Expresa confianza en que se alcanzarán las metas
Motiva a los demás a tener confianza en sí mismos					
Es capaz de exponer a los demás los beneficios que tiene para cada uno alcanzar metas organizacionales					

<p>Los estilos más importantes y aceptados en las últimas décadas por su impacto en el desempeño organizacional son el liderazgo transformacional y transaccional. Los estudios demostraron que algunos factores del liderazgo transaccional se relacionan con la eficacia organizacional, mientras que los factores del liderazgo transformacional, además de tener relación con la eficacia organizacional, explican la satisfacción de los empleados con el líder. Por el contrario, la asociación de la eficacia y la satisfacción con el estilo de liderazgo laissez-faire, es muy negativa y perjudicial para la organización y los empleados. (Avolio & Bass, 2004, citados en</p>					Puede construir metas que incluyan las necesidades de quienes trabajan con él.
				Estimulación Intelectual	Acostumbra a evaluar críticamente creencias y supuestos para ver si son apropiadas
					Cuando resuelve problemas, trata de verlos de distintas formas
					Ayuda a los demás a mirar los problemas desde distintos puntos de vista
					Propone a los demás nuevas formas de hacer su trabajo
					Determina las consecuencias de las decisiones adoptadas
					Alienta la tolerancia a las diferencias de opinión
					Expresa su interés a los demás por lo valioso de sus aportes
			Tiene alentar a los demás a expresar sus ideas y opiniones sobre el método de trabajo		
			Esfuerzo extra	Ayuda a los demás a centrarse en metas que son alcanzables	
			Liderazgo Transaccional	Recompensa contingente	Apoya a los demás siempre que se esfuerzen
					Esclarece y especifica la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos de desempeño
					Deja en claro lo que cada uno podría recibir, si se logran las metas
					Expresa su satisfacción cuando los demás cumplen con lo esperado
					Aclara a cada uno lo que recibirá a cambio de su trabajo
					Cuando los demás logran los objetivos propuestos les hace saber su satisfacción
				Consideración individualizada	Le dedica tiempo a enseñar y orientar
Trata a los demás como individuos y no solo como miembros de un grupo					
Considera que cada persona tiene necesidades, habilidades y aspiraciones únicas					
Ayuda a los demás a desarrollar sus fortalezas					
Explora la manera de desarrollar las capacidades de los demás					
Se relaciona personalmente con cada uno de los colaboradores					
Sabe lo que necesita cada uno de los miembros del grupo					

Molero, Recio & Cuadrado, 2010).			Liderazgo Correctivo / Evitador	Dirección por excepción pasiva	Comunica permanentemente a los demás sobre las fortalezas que tienen.
					Trata de no interferir en los problemas hasta que se vuelven serios
					Se decide actuar solo cuando las cosas están funcionando mal
					Sostiene la firme creencia en que si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo
					Señala que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de tomar acciones
					Espera que las situaciones se vuelvan difíciles de resolver para empezar a actuar
				Dirección por excepción activa	En general no supervisa el trabajo de los demás, salvo que se produzca algún problema
					Trata de poner atención sobre las irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos
					Pone toda su atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas.
					Realiza un seguimiento de todos los errores que se producen
					Dirige su atención hacia fracasos o errores para alcanzar los estándares
					Se enfoca en detectar y corregir errores
				Laissez Faire	Se interesa en corregir los errores que se producen
					Le cuesta involucrarse cuando surge una situación relevante
					A veces está ausente cuando surgen problemas importantes
					Suele costarle tomar decisiones
					Medita detenidamente la respuesta a asuntos urgentes, aunque esto implique demora
					Tiende a no corregir errores ni fallas
					Generalmente prefiere no tener que tomar decisiones
					Tiene la creencia de que cada cual debe buscar su forma de hacer el trabajo
Cree que muchos problemas se resuelven solos, sin necesidad de intervenir.					

Fuente: Elaboración propia, 2019

UNIVERSIDAD SANPEDRO

N° Cuestionario

.....

PARTE I

Estimado (a) compañero (a) de trabajo, el presente instrumento tiene como objetivo conocer su opinión y/o percepciones a cerca del estilo del Liderazgo en la empresa.

La información es completamente anónima, por lo que le solicitamos responder todos los ítems con sinceridad y de acuerdo a sus propias experiencias

DATOS GENERALES: Por favor marque con una (X) su respuesta.

1.1. **Cargo que ocupa:** _____

1.2. **Sexo:** Masculino Femenino

1.3. **Edad:** De 18 a 34 De 35 a 49 De 50 a más

1.4. **Grado o Nivel de Estudios Alcanzado**

Secundaria Técnico Superior Egresado/Bachiller

Licenciado/Titulado Maestro/Magíster Doctor

1.5. **Tiempo de Servicios en la empresa** (Considerar todos los regímenes en los que ha laborado)

De 06 Meses a 03 Años

De 03 a 06 Años

De 06 a 09 Años

De 9 a más Años

PARTE II

A continuación se presenta una lista de enunciados. Emita su opinión marcando con una (X) en el recuadro que corresponda

Mi Jefe, Coordinador y/o Supervisor.....

N°	ITEMS	Siempre (5)	Casi siempre (4)	Algunas veces (3)	Casi nunca (2)	Nunca (1)
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL						
1.	Acostumbra a evaluar críticamente creencias y supuestos para ver si son apropiadas					
2.	Expresa sus valores y creencias más importantes					
3.	Cuando resuelve problemas, trata de verlos de distintas formas					
4.	Trata de mostrar el futuro de modo optimista					
5.	Hace que los demás se sientan orgullosos de trabajar conmigo.					
6.	Tiende a hablar con entusiasmo sobre las metas.					
7.	Considera importante tener un objetivo claro en lo que se hace					
8.	Por el bienestar del grupo es capaz de ir más allá de sus intereses					
9.	Actúa de modo que se gana el respeto de los demás					
10.	Toma en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones tomadas.					
11.	Se muestra confiable y seguro					
12.	Construye una visión motivante del futuro					
13.	Ayuda a los demás a mirar los problemas desde distintos puntos de vista					
14.	Sugiere a los demás nuevas formas de hacer su trabajo					
15.	Enfatiza la importancia de tener una misión compartida					
16.	Expresa confianza en que se alcanzarán las metas					
17.	Comparte los riesgos en las decisiones tomadas en el grupo de trabajo					
18.	Quienes trabajan con él tienen confianza en sus juicios y decisiones					
19.	Motiva a los demás a tener confianza en sí mismos					
20.	Evalúa las consecuencias de las decisiones adoptadas					
21.	Intenta mostrar coherencia entre lo que dice y hace					
22.	Intenta ser un modelo a seguir para los demás					

23.	Ayuda a los demás a centrarse en metas que son alcanzables					
24.	Estimula la tolerancia a las diferencias de opinión					
25.	Tiende a comportarse de modo de poder guiar a sus subordinados					
26.	Expresa su interés a los demás por lo valioso de sus aportes					
27.	Se interesa por conocer las necesidades que tiene el grupo de trabajo					
28.	Es capaz de exponer a los demás los beneficios que tiene para cada uno alcanzar metas organizacionales					
29.	Tiende a estimular a los demás a expresar sus ideas y opiniones sobre el método de trabajo					
30.	Siente que quienes trabajan conmigo me escucha con atención					
31.	Puede construir metas que incluyan las necesidades de quienes trabajan con él.					
LIDERAZGO TRANSACCIONAL		Siempre (5)	Casi siempre (4)	Algunas veces (3)	Casi nunca (2)	Nunca (1)
32.	Ayuda a los demás siempre que se esfuercen					
33.	Aclara y especifica la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos de desempeño					
34.	Le dedica tiempo a enseñar y orientar					
35.	Deja en claro lo que cada uno podría recibir, si se logran las metas					
36.	Trata a los demás como individuos y no solo como miembros de un grupo					
37.	Considera que cada persona tiene necesidades, habilidades y aspiraciones únicas					
38.	Ayuda a los demás a desarrollar sus fortalezas					
39.	Expresa su satisfacción cuando los demás cumplen con lo esperado					
40.	Busca la manera de desarrollar las capacidades de los demás					
41.	Aclara a cada uno lo que recibirá a cambio de su trabajo					
42.	Se relaciona personalmente con cada uno de los colaboradores					
43.	Cuando los demás logran los objetivos propuestos les hace saber su satisfacción					
44.	Sabe lo que necesita cada uno de los miembros del grupo					
45.	Informa permanentemente a los demás sobre las fortalezas que tienen.					
LIDERAZGO CORRECTIVO / EVITADOR		Siempre (5)	Casi siempre (4)	Algunas veces (3)	Casi nunca (2)	Nunca (1)
46.	Trata de no interferir en los problemas hasta que se vuelven serios					
47.	Trata de poner atención sobre las irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos					

48.	Le cuesta involucrarse cuando surge una situación relevante					
49.	A veces está ausente cuando surgen problemas importantes					
50.	Se decide actuar solo cuando las cosas están funcionando mal					
51.	Sostiene la firme creencia en que si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo					
52.	Señala que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de tomar acciones					
53.	Pone toda su atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas.					
54.	Realiza un seguimiento de todos los errores que se producen					
55.	Dirige su atención hacia fracasos o errores para alcanzar los estándares					
56.	Suele costarle tomar decisiones					
57.	Medita detenidamente la respuesta a asuntos urgentes, aunque esto implique demora					
58.	Se concentra en detectar y corregir errores					
59.	Espera que las situaciones se vuelvan difíciles de resolver para empezar a actuar					
60.	Tiende a no corregir errores ni fallas					
61.	Se interesa en corregir los errores que se producen					
62.	En general no supervisa el trabajo de los demás, salvo que se produzca algún problema					
63.	Generalmente prefiere no tener que tomar decisiones					
64.	Tiene la creencia de que cada cual debe buscar su forma de hacer el trabajo					
65.	Cree que muchos problemas se resuelven solos, sin necesidad de intervenir.					

Gracias por su colaboración