

UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



UNIDAD DE POSTGRADOS

Estudio del liderazgo transformacional en la estación de servicios de combustibles de PDV S.A., Las Joyas, en la ciudad de Guayaquil, 2015.

Para obtener el Grado de:

**Magíster en Administración de Empresas
Mención: Marketing**

Tesis de maestría presentada por

Ing. Julio Rafael Moreno Rivadeneira

Tutor de tesis:

Eco. Carlos Iturralde

Fecha 27 de Octubre del 2015

DECLARACIÓN

Yo, Julio Rafael Moreno Rivadeneira declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La reproducción total o parcial de este libro en forma idéntica o modificada, escrita a máquina o por el sistema "multigraph", mimeógrafo, impreso, etc., no autorizada por los editores, viola derechos reservados.

Cualquier utilización debe ser previamente solicitada.

(2015) Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad de Guayaquil.

Derechos Reservados del Autor

Ing. Julio Rafael Moreno Rivadeneira

DEDICATORIA

Dedico este trabajo principalmente a Dios por haberme permitido llegar esta etapa de mi formación académica, a mis Padres por inculcar los valores y el empuje a terminar todo lo que me propongo, a mi Esposa que con su apoyo incondicional me dio ese aliento de continuar preparándome y especialmente a mis Hijas que son el motor de mi vida y que hacen la razón de mi existir, a mis Hermanos por estar en los momentos apropiados en los que se los necesita, a mi Abuela que me inspira esa fuerza y esa admiración por su personalidad, a mis Tíos, Primos y Amigos que dieron su granito de arena para la conclusión de este objetivo.

Julio Rafael Moreno Rivadeneira

AGRADECIMIENTO

Sobre todo agradezco principalmente a Dios por guiarme por el camino del bien, agradezco a mi Esposa por apoyarme a concluir lo propuesto, agradezco a mis Hijas por permitirme quitarles ese tiempo para realizar mis tareas y continuar con mis proyectos, además ser el pilar fundamental para luchar por seguir incrementando los conocimientos.

Agradezco a mis Abuelos Julio y Olga que me inspiraron siempre a lograr ser un profesional, a mis Padres me han apoyado a lo largo de mi vida y a pesar de la distancia que se encontraban pude concluir con éxito mi carrera profesional, también a mis hermanos por su ayuda incondicional.

Julio Rafael Moreno Rivadeneira

RESUMEN EJECUTIVO

Considerando que el liderazgo se vuelve un papel preponderante en el funcionamiento de las compañías, la estación de servicios de combustible las Joyas se plantea realizar un análisis interno, ya que hace algunos meses se vienen presentando inconvenientes en el área operativa, especialmente en pista y la tienda. Se han elevado algunos indicadores de control incluyendo el de rotación de personal lo cual complica la operación.

Adicional la mala actitud de los colaboradores en la atención a los clientes, la mala predisposición en los procesos han hecho que la productividad de la empresa tenga una tendencia negativa para la proyección del cierre del año 2015.

Los Directivos de la compañía tienen ya algunas alternativas para resolver estos inconvenientes que se vienen presentando, entre las opciones más relevantes pretenden evaluar el liderazgo de la jefatura de tienda, jefatura de pista y de la coordinación administrativa quien es la máxima autoridad del área operativa.

La Dirección pretende implementar en sus colaboradores un estilo adecuado de liderazgo y pone como primera opción el liderazgo transformacional, contemplando las mejores opciones del plan de capacitación que se adapten al funcionamiento operativo de la compañía, comprometiendo a los colaboradores a obtener los mejores resultados.

EXECUTIVE SUMMARY

Considering that leadership becomes a major role in running companies, service station fuel arises Jewels perform an internal analysis, as some months ago have been presented drawbacks in the operational area, especially in track and shop. They have risen some control indicators including staff turnover which complicates the operation.

Additional bad attitude of employees in customer service, poor bias in the process have made the productivity of the company has a negative trend for the projection of year-end 2015.

The Directors of the company have already some alternatives to solve these problems that have been presented, among the most relevant options are intended to assess the leadership of the head shop, head track and administrative coordination who is the highest authority of the operational area.

The management intends to implement its collaborators adequate leadership style and gets first choice transformational leadership, contemplating the best training plan options to suit the operating performance of the company, engaging employees to achieve the best results.

Contenido

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	12
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	15
1.2 OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN.....	16
1.2.1 Objetivo general.....	16
1.2.2 Objetivos específicos	16
1.3 PLANTEAMIENTO DE LA HIPOTESIS	17
1.4 JUSTIFICACIÓN.....	17
CAPÍTULO II. MARCO REFERENCIAL	19
2.1 CONCEPTUALIZACIÓN DE LIDERAZGO	19
2.2 ENFOQUES Y TEORÍAS DE LIDERAZGO	25
2.3 EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	32
2.3.1 Características del liderazgo transformacional	32
2.3.2 Liderazgo transformacional y transaccional	34
2.3.3 Procesos del liderazgo transformacional.....	35
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	38
3.1 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	38
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE DATOS	47
4.1 ACERCA DE LA EMPRESA	47
4.2 LIDERAZGO DE LA JEFATURA DE PISTA	51
4.2.1 Introducción	51
4.2.2 Percepción general del liderazgo de la Jefatura de Pista.....	52
4.2.3 Liderazgo transformacional en la Jefatura de Pista	54
4.2.4 Liderazgo transaccional en la Jefatura de Pista	63
4.2.5 Liderazgo laissez faire en la Jefatura de Pista	67
4.3 LIDERAZGO DE LA JEFATURA DE TIENDA	70
4.3.1 Introducción	70
4.3.2 Percepción general del liderazgo de la Jefatura de Tienda	70
4.3.3 Liderazgo transformacional en la Jefatura de Tienda.....	72
4.3.4 Liderazgo transaccional en la Jefatura de Tienda	81
4.3.5 Liderazgo laissez faire en la Jefatura de Tienda.....	85
4.4 LIDERAZGO DE LA COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA.....	88
4.4.1 Introducción	88
4.4.2 Percepción general del liderazgo de la Coordinación Administrativa	88

4.4.3	Liderazgo transformacional en la Coordinación Administrativa	90
4.4.4	Liderazgo transaccional en la Coordinación Administrativa.....	98
4.4.5	Liderazgo laissez faire en la Coordinación Administrativa.....	101
4.4.6	Tipología de liderazgo de Kurt Lewin y Liderazgo Natural.....	103
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		105
5.1	CONCLUSIONES.....	105
5.2	RECOMENDACIONES	109
BIBLIOGRAFÍA		114
ANEXOS		119

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Cuestionario para determinar el liderazgo transformacional.....	41
Tabla 2. Cuestionario para determinar el liderazgo transaccional	43
Tabla 3. Cuestionario para determinar el liderazgo dejar hacer	44
Tabla 4. Cuestionario para determinar la percepción del liderazgo	44
Tabla 5. Percepción general del liderazgo de la jefatura de pista.....	52
Tabla 6. Liderazgo transformacional, jefatura de pista.....	54
Tabla 7. Carisma e influencia, jefatura de pista	56
Tabla 8. Estimulación intelectual, jefatura de pista	58
Tabla 9. Inspiración y motivación, jefatura de pista	59
Tabla 10. Consideración individualizada, jefatura de pista	61
Tabla 11. Liderazgo transaccional, jefatura de pista.....	64
Tabla 12. Recompensa contingente, jefatura de pista.....	65
Tabla 13. Dirección por excepción activa, jefatura de pista.....	66
Tabla 14. Liderazgo laissez faire, jefatura de pista.....	68
Tabla 15. Percepción general del liderazgo de la jefatura de tienda	71
Tabla 16. Liderazgo transformacional, jefatura de tienda.....	72
Tabla 17. Inspiración y motivación, jefatura de tienda.....	74
Tabla 18. Carisma e influencia, jefatura de tienda.....	76
Tabla 19. Estimulación intelectual, jefatura de tienda.....	78
Tabla 20. Consideración individualizada, jefatura de tienda.....	80
Tabla 21. Liderazgo transaccional, jefatura de tienda	81
Tabla 22. Recompensa contingente, jefatura de tienda	83
Tabla 23. Dirección por excepción activa, jefatura de tienda	84
Tabla 24. Liderazgo laissez faire, jefatura de tienda.....	86
Tabla 25. Percepción general del liderazgo de la coordinación administrativa	89
Tabla 26. Liderazgo transformacional, coordinación administrativa.....	90
Tabla 27. Carisma e influencia, coordinación administrativa.....	92
Tabla 28. Estimulación intelectual, coordinación administrativa.....	94
Tabla 29. Inspiración y motivación, coordinación administrativa.....	95

Tabla 30. Consideración individualizada, coordinación administrativa.....	97
Tabla 31. Liderazgo transaccional, coordinación administrativa	98
Tabla 32. Recompensa contingente, coordinación administrativa.....	100
Tabla 33. Dirección por excepción activa, coordinación administrativa	100
Tabla 34. Liderazgo laissez faire, coordinación administrativa	101
Tabla 35. Liderazgo transformacional en LJ.....	106
Tabla 36. Liderazgo transaccional en LJ	106
Tabla 37. Test de liderazgo de Kurt Lewin	119
Tabla 38. Evaluación del test de liderazgo de Kurt Lewin	121
Tabla 39. Resultados del test de Lewin en la coordinación administrativa	122
Tabla 40. Test de liderazgo natural	123

ÍNDICE DE ILUSTRACIÓN

Ilustración 1. Organigrama de la estación de servicios LJ	50
Ilustración 2. Percepción general del liderazgo de la jefatura de pista.....	53
Ilustración 3. Liderazgo transformacional, jefatura de pista.....	55
Ilustración 3. Carisma e influencia, jefatura de pista.....	57
Ilustración 5. Inspiración y motivación, jefatura de pista.....	60
Ilustración 6. Consideración individualizada, jefatura de pista.....	62
Ilustración 7. Liderazgo transaccional, jefatura de pista	64
Ilustración 8. Dirección por excepción activa, jefatura de pista	69
Ilustración 9. Percepción general del liderazgo de la jefatura de tienda	71
Ilustración 10. Liderazgo transformacional, jefatura de tienda.....	73
Ilustración 11. Inspiración y motivación, jefatura de tienda.....	75
Ilustración 12. Carisma e influencia, jefatura de tienda.....	77
Ilustración 13. Estimulación intelectual, jefatura de tienda.....	79
Ilustración 14. Consideración individualizada, jefatura de tienda.....	80
Ilustración 15. Liderazgo transaccional, jefatura de tienda	82
Ilustración 16. Dirección por excepción activa, coordinación administrativa	87
Ilustración 17. Percepción general del liderazgo de la coordinación administrativa.....	89
Ilustración 18. Liderazgo transformacional, coordinación administrativa.....	91
Ilustración 19. Carisma e influencia, coordinación administrativa.....	93
Ilustración 20. Estimulación intelectual, coordinación administrativa.....	94
Ilustración 21. Inspiración y motivación, coordinación administrativa.....	96
Ilustración 22. Consideración individualizada, coordinación administrativa.....	97
Ilustración 23. Liderazgo transaccional, coordinación administrativa	99
Ilustración 24. Dirección por excepción activa, jefatura de pista.....	102

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

El liderazgo es un tema de profunda preocupación en todas las organizaciones, indiferentemente de sus actividades, sus fines y su tamaño. Esto responde a la relevancia que un líder tiene en la contextura de la empresa, permitiéndole ser eficiente y eficaz en el mercado con un equipo de trabajo comprometido y leal; o en su efecto, repercutir negativamente sobre los fines y propósitos organizacionales.

Por lo expuesto, la Dirección Corporativa que entre sus empresa posee a la estación de servicios de combustible Las Joyas, permitió realizar la investigación presentada en este documento, la cual tiene el objetivo de desarrollar el liderazgo de los mandos medios evaluando a los líderes formales del área operativa de la organización (Coordinador Administrativo, Jefe de Pista y Jefe de Tienda), desde las perspectivas del Liderazgo Transformacional, del Liderazgo Transaccional y del Liderazgo Laissez Faire, lo cual se expresa en el primer capítulo de la tesis.

En el segundo capítulo, se presenta el marco conceptual y teórico que constituyeron las bases y fundamentos para el desarrollo de este trabajo aplicado; seguido de la formulación de la hipótesis elaborada a partir de un estudio de encuestas y de los instrumentos metodológicos que fueron implementados en la empresa Las Joyas, expuestos en el tercer capítulo.

El cuarto capítulo presenta con detalle los resultados del análisis del liderazgo en las tres autoridades evaluadas, a partir del cual se determinan las cualidades de liderazgo que predominan en las autoridades de la empresa así como las deficiencias; para finalmente, en el quinto y último capítulo presentar el resumen de los resultados y verificar la hipótesis de investigación, la cual fue aceptada.

En este capítulo, se presentan también las recomendaciones que se elaboraron a partir de las debilidades detectadas en el liderazgo formal de la Coordinación Administrativa, la Jefatura de Tienda y la Jefatura de Pista.

Históricamente, el liderazgo ha sido motivo de análisis y preocupación en todo tipo de organizaciones, sean estas sociales, políticas o de negocios; y las personas con liderazgo son altamente valoradas en las empresas ya que tienen la capacidad de cristalizar las ideas impulsando y motivando al personal y generando valor agregado. (Juárez & Contreras, 2012, pág. 48)

Castrillón (2011) sostiene que el liderazgo implica un proceso de interacción entre varias personas, esto es un equipo de trabajo, entre las cuales existe una que por sus cualidades guía el comportamiento de las demás, es decir que tiene capacidad de influenciar la conducta del grupo lo cual le da un nivel de poder en la organización ya que tiene la capacidad de transformar tanto a la empresa como a las personas que la conforman. (pág. 39)

El exceso de controles y la rigidez en la toma de decisiones que excluye la participación de los subordinados pueden generar una retroalimentación negativa en el personal, reduciendo las dimensiones del sistema que comprende la organización y derivando en reglas y regulaciones que restringen la creatividad y limitan al equipo de trabajo. (Choi, Dooley, & Rungtusanatham, 2001, pág. 352)

A diferencia de la postura descrita en el párrafo anterior, el fomentar la autonomía del personal para realizar sus actividades con responsabilidad y tomar decisiones en un ámbito específico deriva en una retroalimentación positiva tanto para el líder como para su equipo. (Choi, Dooley, & Rungtusanatham, 2001, pág. 353)

Por consiguiente, el liderazgo debe centrarse principalmente en la adaptación y secundariamente en el control y la autoridad, ya que debe fortalecer la comunicación y las relaciones con la finalidad de mantener un personal

motivado y con los objetivos organizacionales claros y compartidos, lo que permitirá que el líder ejerza una influencia indirecta, interdependiente y multidireccional; de manera interactiva y flexible.

El estudio del liderazgo es fundamental en toda organización, ya que dependen de él para desarrollarse y mantenerse competitivos en un mercado cada vez más dinámico, como lo es el de la venta minorista de combustibles fósiles para automotores, actividad a la que se dedica el Grupo Ledergerber y que oferta a través de las diferentes estaciones de servicios de combustibles que posee en la ciudad de Guayaquil.

El líder debe tener una comunicación buena y directa con sus subordinados, una visión integradora de las necesidades del personal y las necesidades organizacionales, y motivar a todos hacia una misma dirección, una meta empresarial que sea aceptada y compartida por todos quienes conforman la institución, lo cual puede medirse a partir de diferentes metodologías que se desarrollarán durante el presente estudio. (Noriega, 2008, pág. 28)

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el área de operaciones de la estación de servicios de combustibles que será objeto de estudio, y que está conformada por la zona de pista y la zona de tienda, han existido problemas internos que han derivado incluso en el despido masivo de personal, por lo cual existe un ambiente tenso que está afectando a la productividad laboral que viene con un decrecimiento en ventas desde el año 2014, y que puede ser superado (entre otras cosas) con un plan de desarrollo adecuado del liderazgo en los jefes directos:

- Coordinador Administrativo
- Jefe de Pista
- Jefe de Tienda.

Este proceso de interacciones entre personas, en una relación líder – subordinados, es la que se pretende analizar con la tesis presentada en este documento académico, con la finalidad de generar información útil que permita potencializarlo, y con ello, efectivizar las tomas de decisiones y mejorar el crecimiento y desempeño de la estación de servicio de combustibles Las Joyas (LJ).

FORMULACION

- ¿Cuál es la necesidad para un efectivo liderazgo transformacional en el área operativa (Coordinación Administrativa y Jefaturas de Tienda y de Pista) en la estación de servicios Las Joyas (LJ)?

SISTEMATIZACION

- ¿En los líderes del área de operaciones de la estación de servicios estudiada, en qué nivel se encuentran las cuatro cualidades que requiere un líder transformacional?
- ¿Qué características de liderazgo transformacional y del liderazgo transaccional se debe desarrollar los líderes del área operativa de la estación de servicios estudiada?

1.2 OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

1.2.1 Objetivo general

Evaluar el liderazgo de los tomadores de decisión en el área operativa de la estación de servicios de combustibles y tienda Las Joyas, conformada por la Coordinación Administrativa, la Jefatura de Pista y la Jefatura de Tienda, para elaborar el plan de desarrollo del liderazgo transformacional, durante el año 2015.

1.2.2 Objetivos específicos

- Identificar las cualidades de liderazgo transformacional en el personal a estudio y la percepción del personal que trabaja en el área operativa de pista y tienda de sus jefes directos.
- Determinar las características de liderazgo transformacional, transaccional y laissez faire que están presentes en las jefaturas de la empresa que son objeto de estudio.
- Elaborar el plan de desarrollo para fortalecer el liderazgo en el área de operaciones de la estación de servicios de combustibles que es objeto del presente estudio.

1.3 PLANTEAMIENTO DE LA HIPOTESIS

La hipótesis de investigación que se ha formulado a partir de la revisión literaria y de los requerimientos de la Alta Dirección Corporativa; apoyada con un estudio exploratorio preliminar, es la siguiente:

Desarrollar las cualidades del líder transformacional, complementándolo con el liderazgo transaccional en las jefaturas de la estación de servicios de combustible Las Joyas, lo cual podrá aumentar la productividad de la compañía en el área de operaciones.

Las variables que componen a la hipótesis expuesta, se detallan a continuación:

- Variable Independiente:
 - Desarrollar las cualidades de liderazgo transformacional: carismática, motivadora, de estimulación intelectual y de consideración individualizada, complementándola con el liderazgo transaccional.

- Variable Dependiente:
 - Se aumentará la productividad en el área de operaciones desarrollando a las autoridades de la estación de servicios: Coordinador Administrativo, Jefe de Pista y Jefe de Tienda.

1.4 JUSTIFICACIÓN

El emprendimiento y el liderazgo han sido motivo de análisis y debate académico debido a la importancia que tienen para el desarrollo de toda organización. La presencia de uno o más líderes que la dirijan y que motiven al personal de tal manera que exista una dirección unificada que maximice los recursos y esfuerzos vertidos en las actividades laborales y que conlleven a un fin que sea común tanto para los propietarios de la empresa como para el personal que la constituye. (Jakovcevic, Irrazabal, & Bentosela, 2011, pág. 38)

Entre las condiciones que debe tener todo líder resaltan su compromiso con la misión y con la visión organizacional, la confianza en sí mismo y la integridad personal (Choi, Dooley, & Rungtusanatham, 2001, pág. 350)

Considerando que es ampliamente reconocida la importancia de uno o más líderes para el desarrollo organizacional, y que las condiciones que estos deben tener se puede determinar además de identificar sus estilos de liderazgo y las percepciones del personal a quienes dirigen, es frecuente que las empresas diseñen métodos para evaluar el liderazgo de las autoridades formalmente nombradas y que tienen un puesto jerárquico de toma de decisiones en un organigrama establecido, diseño que debe considerar criterios de la basta literatura que existe en la temática para que sea fidedigno y pertinente.

Una vez realizado el diagnóstico, se pueden diseñar estrategias de intervención para fortalecer a los líderes y generar un sistema de liderazgo efectivo que conduzca a la empresa al éxito compartido entre propietarios y el personal que la conforma.

Durante la elaboración de la tesis presentada en este documento se crea y expone una metodología ajustada a las necesidades específicas del área operativa de la estación de servicios de combustibles analizada, la cual quedará a favor de la empresa para poderla implementar en futuras ocasiones además de que puede ser utilizada para otras empresas de esta actividad económica, integrando los ajustes pertinentes para cada caso específico.

CAPÍTULO II. MARCO REFERENCIAL

2.1 CONCEPTUALIZACIÓN DE LIDERAZGO

El liderazgo es un concepto vinculado a varios aspectos que caracterizan a un individuo como la creatividad, la iniciativa, la perseverancia, la capacidad de comunicarse eficientemente, y lograr que un equipo de trabajo alcance objetivos predeterminados. (Chiavenato, 2004, pág. 458)

Existe gran diversidad de definiciones del liderazgo, entre las cuales destacan las siguientes:

- El liderazgo es el proceso que se da entre un líder y sus seguidores por medio de la influencia, para logro de los objetivos corporativos, inculcando el cambio (Lussier & Achua, 2008, pág. 6)
- El liderazgo es el uso de la influencia, en un escenario o situación organizacional, que produce efectos significativos para alcanzar objetivos difíciles (Ivancevich, Konopaske, & Matteson, 2006, pág. 492)
- El liderazgo es la capacidad y la habilidad para influir e inspirar a otras personas al logro de los objetivos empresariales o personales. (Bonifaz, 2012, pág. 10)

Debido a que toda organización está conformada por seres humanos que realizan actividades específicas para lograr un fin empresarial en un contexto de valores que caracterizan a la institución, siempre requiere de la presencia de líderes que promuevan la consecución de las metas organizacionales por lo que tienen la capacidad de coordinar, dirigir, comunicar al grupo, cualidades que pueden ser innatas o aprendidas, pero que siempre deben estar sometidas a un proceso de aprendizaje continuo.

Se aprecia que en general, las definiciones de liderazgo incluyen cuatro elementos: (Clerc, Saldivia, & Serrano, 2006, págs. 3 - 4)

- Involucran a otras personas, a los empleados o seguidores.
- Determinan distribuciones irregulares del poder. Por lo general el líder tiene mayor poder aunque los subordinados le pueden dar forma a este.
- El líder usa el poder para determinar la conducta de los subordinados.
- El liderazgo es una cuestión de valores.

Por lo expuesto, se evidencia que un líder tiene la capacidad de motivar a su equipo de trabajo para alcanzar una meta organizacional, pero no debe confundirse el liderazgo con la capacidad de administrar una empresa, ya que la administración requiere de conocimientos y capacidades para planificar, dirigir, organizar y controlar. Por ello, un administrador debe desarrollar sus capacidades de liderazgo para llevar con éxito una empresa.

Reconociendo que el liderazgo se vincula con la capacidad de lograr que personas realicen actividades con un objetivo común, se puede entender que el líder tiene un grado de influencia en las personas que conforman a la empresa, por lo cual tiene un tipo de poder y autoridad la cual puede estar o no formalizada y que es producto de las cualidades y habilidades del líder, como se describe a continuación: (Hernández J. , 2013, pág. 31)

- Liderazgo formal, es aquel que está legitimado a través de nombramientos que otorgan autoridad dentro de la organización y se observan en la estructura orgánica de la empresa.
- Liderazgo informal, cuando existen personas en la organización que sin tener una autoridad otorgada por nombramiento en la empresa, ejercen influencia debido a que poseen habilidades especiales que satisfacen las necesidades de otros.

Cleopatra Bonifaz (2012) indica que el liderazgo es la influencia positiva de una persona sobre su equipo de trabajo potencializando sus competencias y capacidades y orientándolas hacia un fin común; por lo cual no puede ser considerado como liderazgo los siguientes puntos: (págs. 4 - 6)

- La autoridad proveniente de obligaciones contractuales o legales.
- El abuso sobre las personas derivado de la autoridad.
- Las acciones políticas que buscan el bienestar de un solo individuo y no de toda la organización o de los actores a quienes responde.

Complementando lo expuesto, Alfonso Aguilar sostiene que todo líder tiene capacidad de influir sobre los miembros de la empresa, y que esta temática puede entenderse a partir de la siguiente fórmula: (Aguilar, 1997, pág. 19)

- Aunque no exista autoridad formal o jerárquica, si hay influencia positiva sobre el equipo de trabajo, hay liderazgo.
- Si hay autoridad formal institucionalizada pero no hay influencia positiva, sobre el equipo de trabajo, no hay liderazgo.
- Si hay influencia positiva, y además hay autoridad formal, el liderazgo es completo.

A partir de lo señalado, Cleopatra Bonifaz indica que la verdadera esencia del líder proviene de tres pilares: su capacidad de influir sobre otros, su carisma y sus valores. (2012, pág. 6)

Entonces, se evidencia una relación entre los estilos de liderazgo y los valores, ya que el líder construye un sistema de valores compartidos que desembocan en comportamientos deseables en su equipo de trabajo facilitando el logro de metas organizacionales a través de mayores niveles de compromiso y satisfacción de los subordinados. (Gardner & Avolio, 1998, pág. 34)

Para todo líder es fundamental conocer y comprender la orientación de sus valores, ya que estos guían sus conductas y actitudes; definiendo así el estilo de liderazgo que implementan dentro de la empresa. (Zapata & Mirabal, 2011, pág. 85)

La tipología clásica categoriza los estilos de liderazgo en cuatro clases de líderes los cuales se describen brevemente a continuación: (Clerc, Saldivia, & Serrano, 2006, págs. 3 - 4)

- El líder autócrata: solo informa.
- El líder persuasivo: convence de sus decisiones.
- El líder consultivo: abierto a la participación en la toma de decisiones.
- El líder participativo: los demás deciden, el solo modera y establece límites.

Esta tipología parte de la premisa de que el líder es el encargado de distribuir el poder y las responsabilidades entre los subalternos, y con ello, la toma de decisiones; por lo cual la diferencia entre estos estilos de liderazgo radica en el nivel de participación de los subordinados en el proceso de toma de decisiones, siendo el líder autocrático el que genera menor nivel de participación (básicamente informativo) y el nivel máximo de participación del personal caracteriza al líder participativo, el cual debe tener subordinados competentes, capacitados y confiables.

Juan Clerc, Angélica Saldivia y Marisela Serrano, sostienen que “no existen estilos de liderazgo que sean unos mejores que otros. Dependen básicamente de la situación. De ahí surge el concepto de flexibilidad en el tipo de liderazgo” (2006, pág. 6)

Los líderes transformacionales, se caracterizan por fomentar valores básicos de armonía, respeto, libertad, paz y responsabilidad; teniendo como mira el bienestar colectivo por encima del bienestar individual. (April, Peters, Kirsten, & Mlambo, 2010, pág. 168)

María Angélica Álvarez (2007) destaca la íntima relación entre el liderazgo, los valores y el carisma sosteniendo que al analizar “la influencia de los valores, de acuerdo a los estilos de liderazgo de líderes de alto nivel de empresas

tecnológicas, se encuentra que los valores orientados hacia la conservación (mantenimiento de las costumbres, interés en la seguridad de sus seres queridos), la apertura al cambio (la búsqueda de nuevas alternativas, la variedad y el cambio), la auto trascendencia (búsqueda del logro organizacional por sobre el logro individual) y la autopromoción (utilización de la influencia para liderar a otros), estaban relacionados de forma positiva con el liderazgo transformacional, en especial, con la dimensión del carisma”. (pág. 5)

Otra característica de un líder es su capacidad emprendedora ya que, según Joseph Schumpeter sostiene que la auténtica función de un emprendedor es la de tomar iniciativas, de crear, por lo cual éste aprovecha las oportunidades que existen en su entorno liderando a un equipo de trabajo para alcanzar los objetivos que ayuden al desarrollo integral de la organización.

Joseph Schumpeter destaca que no necesariamente el emprendedor es un generador de ideas, sino que podría tomar ideas de otros y transformarlas en acciones concretas que lleven a su consecución por lo cual el emprendimiento está más relacionado con la acción que con la generación de ideas. (Sánchez & Rodríguez, 2009, pág. 29)

La Escuela Comportamental que estudia el proceso de liderazgo y emprendimiento, sostiene que todo líder tiene la capacidad de articular la acción del personal a través de la realización de un conjunto de actividades para crear una organización que persiga un beneficio común a través del logro de metas y objetivos organizacionales; por lo cual el líder debe ser perseverante y aprender de los errores que existirán en el proceso. (Jakovcevic, Irrazabal, & Bentosela, 2011, pág. 40)

Jorge Hernández, a partir del análisis de varias escuelas de pensamiento que estudian el comportamiento humano, concluye que un líder tienen tanto características natas como creadas a partir de procesos de aprendizaje, ya que su personalidad y temperamento motivan su capacidad de liderazgo pues posee una necesidad de logro, independencia, desarrollo y creatividad que

puede inspirar a otras personas; pero además es forjado por el entorno, por factores culturales de su localidad, por conocimientos y capacidades aprendidas en diversos procesos formales y/o fácticos de aprendizaje, entre otros. (2013, págs. 24 - 25)

Estas características señaladas que poseen los líderes, son fundamentales para el desarrollo pleno de toda organización ya que permiten cristalizar las ideas en acciones concretas motivando al personal para dirigirse hacia una misma meta, en una estrategia ganar – ganar.

Por lo expuesto, los líderes son quienes logran que la organización alcance sus objetivos; y aunque existen diferentes estilos de liderazgo, esto es diferentes maneras en la que estos se relacionen con sus subalternos y motiven el cumplimiento de las actividades y responsabilidades asignadas a estos, estos se pueden adaptar de acuerdo a las necesidades y el entorno. (Hazy, Goldstein, & Lichtenstein, 2007, pág. 3)

Giberson y Resick, en su publicación denominada *Embedding Leader Characteristics: An Examination of Homogeneity of Personality and Values in Organizations*, acotan que el liderazgo es una influencia bilateral entre el líder y la organización en la que se establecen, pero además es necesario contemplar todas aquellas interacciones de los líderes que cambian las reglas organizacionales, efectuando las interrelaciones que regirán el comportamiento futuro de la organización, y de esta manera, evolucionando el clima y la cultura laboral. (2005, pág. 1005)

Finalmente, se evidencia que el líder tiene varias cualidades que le permiten afectar a su entorno, influyendo sobre el personal de la organización, dirigiéndola hacia la consecución de objetivos empresariales, lo cual lo hace como un sujeto fundamental para la empresa.

2.2 ENFOQUES Y TEORÍAS DE LIDERAZGO

El estudio del liderazgo ha sido motivo de preocupación de diversas líneas de pensamiento, por lo cual existe una gran cantidad de teorías, conceptos y definiciones que intentan abordar la temática con criterios diversos desde las diferentes disciplinas que conforman a las ciencias sociales. (Gaynor, 2003, págs. 14 - 15)

El estudio del liderazgo desde estas diferentes características y perspectivas puede agruparse en enfoques de liderazgo, los cuales responden a líneas de pensamiento que han evolucionado y son representados por diversos autores, siendo los principales los que se describen a continuación: (Tziner, Kaufmann, Vasiliu, & Toerda, 2011, pág. 205)

- Enfoque de rasgos o cualidades de liderazgo. Este enfoque sostiene que la capacidad de liderazgo es innata en ciertas personas, y trata de identificar estas cualidades o rasgos, aunque en la práctica no tuvieron mayor éxito para demostrarlo. (Lupano & Castro, 2008, pág. 109)

El auge de esta perspectiva se ubica entre los años 1920 y 1950 y experimentó un resurgimiento durante los años noventa en la cual se logró identificar con más argumentos cualidades de liderazgo que han sido de mayor aceptación. (Gelvan, 2007, pág. 12)

Aunque el total de estas cualidades que definen a un líder no tienen un consenso generalizado, si se ha logrado un acuerdo parcial respecto a ciertas características esenciales que debe tener un líder como lo es la capacidad de influir y motivar a otras personas quienes tienen una percepción positiva del sistema de valores, aptitudes y actitudes; además del reconocimiento de que su influencia es fundamental para lograr el cumplimiento de metas y el desarrollo organizacional (Antonakis, Cianciolo, & Sternberg, 2004)

Otros rasgos característicos de un liderazgo efectivo son los altos niveles de energía y capacidad de trabajar bajo presión, lo cual permite al líder actuar con rapidez ante urgencias que surgen en la organización; pero también debe ser paciente, tolerante, sereno, íntegro y maduro emocionalmente lo cual fortalecerá su capacidad de cooperar con los subordinados y los superiores; además de que todo líder debe tener autoconfianza lo que asegurará que su influencia sobre el equipo de trabajo sea exitosa. (Yukl, 2002)

Las teorías más conocidas que se enmarcan en el enfoque de rasgos son las siguientes:

- La teoría X y la teoría Y publicadas en el año 1960 en el libro *El lado humano de las organizaciones* del autor Douglas McGregor, las cuales se describen a continuación: (Navarro & García, 2009, págs. 1 - 2)
 - ✓ La teoría X parte del supuesto de que el personal en la organización tiende a ser perezoso y evasivo para realizar las actividades que le competen de forma eficiente de acuerdo a sus capacidades, por lo cual requieren mucho control.
 - ✓ La teoría Y es la opuesta a la teoría X y parte de la premisa de que las personas tienen un deseo innato de superación, y desean realizar bien sus actividades para desarrollarse, lo cual debe ser administrado adecuadamente por los líderes de la organización a fin de fortalecerlos y mejorar su productividad.
- El modelo de las cinco dimensiones, perspectiva que sostiene que es condición necesaria para todo líder poseer cinco características, las cuales son: empatía, capacidad de aprendizaje, madurez emocional, una personalidad flexible y respeto. (Ochoa, 2009)
- La teoría de la motivación. Su máximo exponente es Kurt Lewin quien sostiene que un liderazgo efectivo puede motivar a los individuos para que busquen y contribuyan a alcanzar las metas organizacionales;

mientras que un mal líder podría frustrar al personal, desmotivándolo y afectando la integración de los equipos de trabajo, lo cual deriva en problemas para alcanzar las metas de la organización. (Vélaz Rivas, 1996, págs. 183 - 185)

- Enfoque conductista o conductual. Este enfoque nace a finales de los años cuarenta y tiene su auge durante los años cincuenta pretendiendo identificar factores comunes de las conductas de los líderes que conllevan a un liderazgo efectivo.

La Universidad de Michigan y la Universidad Estatal de Ohio realizaron estudios para determinar estas conductas entrevistando a directores de diferentes organizaciones representativas, identificando que existen líderes cuya preocupación se concentra en la producción y líderes que se concentran principalmente en sus subordinados; y concluyendo que un líder efectivo debe tener ambas preocupaciones simultáneamente y elevar una u otra dependiendo de la situación que enfrente en una coyuntura determinada. (Gelvan, 2007, pág. 15)

Las principales teorías que comprenden al enfoque conductual o conductista, son tres los cuales se describen a continuación:

- El liderazgo orientado al cumplimiento de las tareas, el cual hace referencia a la conducta del líder respecto a la organización de los roles y los responsables de las tareas productivas para la consecución de objetivos organizacionales dado un contexto laboral. (Lupano & Castro, 2008, pág. 110)
- El liderazgo orientado a las personas, el cual estudia la conducta de los líderes para fortalecer y mejorar las relaciones interpersonales de trabajo, tanto entre subordinados, como entre estos y su líder; por lo cual procura la creación de un ambiente laboral estable y ameno en favor de la cooperación.

De estas teorías, además de los estilos de liderazgo presentados por la Universidad de Iowa y que se resume en liderazgo autocrático y liderazgo democrático; destaca la tipología de los cuatro estilos de liderazgo de la Universidad de Michigan, los cuales consideran la estructura del trabajo analizando los roles y la coordinación de la organización; además de incorporar las consideraciones del líder hacia los empleados. Estas son las siguientes: (Ochoa, 2009)

- Estructura y consideración altas
 - Estructura alta y consideración baja
 - Estructura baja y consideración alta
 - Estructura y consideración bajas
- Teoría de la rejilla del liderazgo, el cual considera cinco diferentes estilos de liderazgos, los cuales son los siguientes: (Ochoa, 2009)
- Autocrático
 - Paternalista
 - Burocrático
 - Democrático
 - Transformador
- Enfoque situacional. Este enfoque considera que la conducta de un líder debe ajustarse a la situación que enfrenta, ya que no siempre el mismo comportamiento es efectivo para todas las situaciones probables que deba enfrentar para llevar a cabo con éxito una actividad o propósito. Entre las teorías situacionales destacan las siguientes: (Lupano & Castro, 2008, págs. 111 - 112)

- La teoría de los logros, la cual se enfoca en la capacidad del líder para convencer al personal de la importancia que tiene la consecución de metas y la necesidad de un esfuerzo conjunto como equipo para alcanzarlas.
- La teoría de la contingencia, que estudia la efectividad del liderazgo a partir de tres variables que considera fundamentales: la relación del líder con su equipo de trabajo, la estructura de las actividades que deben realizar y la capacidad de influir del líder determinado por su grado de poder.
- La teoría de los recursos cognitivos. Analiza la forma en que una situación específica que podría generar mayor nivel de estrés y presión laboral, o mayor cohesión en el equipo de trabajo, afecta a los recursos cognitivos del grupo.
- La teoría de la interacción y el clima laboral. Esta teoría estudia la relación líder – seguidor a partir de cuatro variables las cuales son:
 - Las destrezas y habilidades del personal para realizar las actividades que tienen asignadas.
 - La motivación que tiene el personal para realizar las actividades que están bajo su responsabilidad.
 - Los roles del personal los cuales deben ser claros y no estar dispersos, correspondiéndose tanto con sus capacidades como con las actividades que realiza.
 - El ambiente y el acceso a los recursos necesarios para realizar las tareas.
- Nuevas perspectivas del liderazgo. Este enfoque comprende dos perspectivas: el enfoque transaccional y el enfoque transformacional, los cuales se presentan a continuación.

- Enfoque transaccional. Lussier y Achua (2005) sostienen que este enfoque se da cuando el líder garantiza premios a su equipo de trabajo por el logro de objetivos organizacionales producto de que su equipo realiza con eficiencia y eficacia las actividades que se les asigna; y para ello los motiva a través de diferentes formas de recompensas y reconocimientos por hacer las actividades laborales de forma adecuada. (pág. 359)

Este tipo de liderazgo responde exclusivamente a coyunturas, ya que responde a un pacto entre el líder y sus seguidores para alcanzar una meta específica a cambio de una recompensa económica o un reconocimiento social, y una vez alcanzado el logro organizacional, este pacto entre el líder y su equipo de trabajo termina o se redefine. (Peris, 1998, pág. 107)

Se observa que el liderazgo transaccional dirige las actividades del personal a través de la asignación de tareas con metas intermedias que contribuyen a la consecución de un objetivo organizacional superior para lo cual utiliza dos mecanismos de intervención que constituyen herramientas para guiar el accionar de sus subordinados. Estas se describen a continuación:

- Propone una recompensa económica o un reconocimiento social como medio para motivar a sus subordinados y reforzar las conductas y comportamientos que se ajusten a las requeridas por la organización. (Tejada, Scandura, & Pillai, 2001, pág. 34)
- Diseña instrumentos coercitivos que sancionan a los individuos que no se alinean a los objetivos y que no realizan adecuadamente las tareas que se les asignan, lo cual se conoce como direccionamiento por excepción. (Vega & Zavala, 2004, pág. 106)

La dirección por excepción puede ser de dos tipos: pasiva y activa. A continuación se describen estos tipos para su mejor comprensión.

- Direccionamiento por excepción activa. Ocurre cuando el líder enfatiza en el desempeño de su personal y realiza un seguimiento de sus tareas, y así monitorea los errores que comete su equipo de trabajo con la finalidad de realizar las acciones correctivas pertinentes. (Gaynor, 2003, pág. 82)
- Direccionamiento por excepción pasiva. Ocurre cuando el líder no monitorea las acciones de su personal pero sí los resultados, y actúa luego del error para corregir al subordinado. (Bass & Riggio, Transformacional leadership. Second edition, 2006, págs. 7, 8)
- Enfoque transformacional. Este enfoque se ha establecido sobre el liderazgo de tipo carismático Lupano y Castro en su texto *Estudios sobre el Liderazgo. Teorías y Evaluación*, sostienen que es el de mayor aceptación en las organizaciones actualmente. (2008, pág. 112)

Se le denomina enfoque transformacional debido a que considera que el liderazgo de este tipo de líderes produce cambios en sus seguidores o subalternos, incrementando su nivel de conciencia y aceptación de la relevancia que tienen las actividades y tareas que estos cumplen para el desarrollo integral de la organización. (Estepa, 2009, pág. 10)

Así, el líder transformacional es capaz de motivar a su equipo de trabajo para rendir más de lo que inicialmente estaban dispuestos, derivando en un incremento sustancial de su productividad y una minimización de los errores.

Los líderes transformacionales tienen la capacidad de crear una cultura organizacional inspiradora que promueve los valores y la cohesión social dirigiendo al personal hacia la consecución de la Visión de la empresa, la cual es compartida y aceptada por todos; por lo cual deben ser maduros e inteligentes emocionalmente y tener facilidad para comunicarse apropiadamente con sus seguidores. (Ingram & Cangemi, 2006, pág. 773).

2.3 EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

2.3.1 Características del liderazgo transformacional

El líder transformacional presenta varias características que lo definen y que generan influencias positivas sobre su equipo de trabajo o sus seguidores. Bernard Bass sostiene que el liderazgo transformacional se debe estudiar a partir de las cuatro dimensiones o características esenciales de todo líder transformacional, las cuales son las siguientes: (2003, pág. 208)

- El carisma, que genera empatía entre el líder y su equipo de trabajo; además de que contribuye a la creación de confianza con sus subordinados.
- La inspiración, que es producto de las cualidades del líder ligadas a sus valores morales y su ética profesional, genera orgullo y sentido de pertenencia en sus seguidores elevando sus valores y nivel de conciencia; lo cual también mejora su productividad.

El líder transformacional tiene la capacidad de motivar e inspirar a todos los miembros de su equipo de trabajo, transmitiendo entusiasmo y optimismo y generando una actitud positiva y comprometida con una visión compartida.

- La estimulación intelectual, que genera el sentimiento de reconocimiento de las capacidades del personal, y el deseo de retos que incrementen sus capacidades logrando la auto superación personal y la contribución real en el crecimiento de la organización.

Para ello, es necesario desarrollar un pensamiento crítico en el personal y el líder debe fomentar la creatividad y la innovación en el personal para tratar problemas complejos tanto de las actividades que el individuo realiza, como de la organización en general.

De esta manera se generan nuevos retos que incentivan a la innovación y a la generación de ideas lo cual requiere que tanto el líder conjuntamente

con su equipo de trabajo, analicen situaciones de trabajo para mejorarlas, rompiendo esquemas y paradigmas. (Walumbwa & Lawler, 2003, pág. 1086)

Para fomentar el crecimiento profesional y agudizar las habilidades y destrezas de su equipo de trabajo, los líderes transformacionales delegan responsabilidades y retos que potencialicen las capacidades tanto grupales como individuales, lo cual lleva a la siguiente característica del liderazgo transaccional que se describe en el siguiente punto. (Avolio, 2004, pág. 954)

- La consideración individualizada. Este enfoque, entre otras características ya enunciadas, considera que el empleado es un individuo capaz que desea crecer y superarse, que tiene intereses propios, grupales y sociales; y que va evolucionando y madurando en su beneficio propio y en el beneficio de la organización y la comunidad a la que se debe.

Entonces, una de las características del líder transformacional es la atención que presta a cada miembro de su equipo respecto a sus demandas y necesidades individuales, guiándolo y asesorándolo para asegurar su crecimiento profesional para lo cual el líder debe interactuar de forma diferenciada con cada miembro de su equipo de trabajo.

El liderazgo transformacional tiene como premisa que tanto el líder como su equipo de trabajo son individuos que desean incrementar sus conocimientos, desarrollarse íntegramente, siempre bajo esquemas éticos y morales que rijan su accionar; siendo la libertad y la justicia los pilares que fundamentan la motivación y que el líder debe reflejar.

Pablo Cardona señala que el líder transformacional “es al mismo tiempo carismático y visionario porque es capaz de convencer a sus seguidores en necesidades de reconocimiento planteadas por él. Por tanto, los líderes (transformacionales) utilizan al máximo sus fortalezas para minimizar sus puntos débiles y desarrollan comunicación eficaz obteniendo apoyo y cooperación de sus seguidores” (2000, pág. 8)

Según Arantza Echaniz (2001) la ética profesional y los valores morales son la base sobre la cual se ejerce el liderazgo transformador, ya que esta genera admiración y confianza en los seguidores elevando la moral de su equipo de trabajo y derivando en el denominado “efecto transformador” sobre sus subordinados. (pág. 6)

Entonces se vislumbra que la legitimación del liderazgo transformacional es producto del reconocimiento que el equipo de trabajo tiene acerca de la integridad del líder, esto es de sus valores morales y de su ética tanto en lo laboral como en lo personal.

2.3.2 Liderazgo transformacional y transaccional

El liderazgo transaccional puede ser complementario al liderazgo transformacional, ya que el cambio de actitudes y visión del personal sería más ágil y efectivo si las conductas esperadas por parte de ellos es reconocida o recompensada de acuerdo a estímulos previamente establecidos y difundidos en la organización que derivan en un sentimiento de mayor aceptación y compromiso del empleado.

Dong Jung y Bruce Avolio destacan que mientras el liderazgo transaccional motiva al personal a través del sistema de incentivos monetarios y no monetarios; el liderazgo transformacional motiva al personal reforzando su confianza y fomentando la creatividad e iniciativa del equipo de trabajo generando cooperativismo y respetando la individualidad y los espacios de socialización pero sometiéndolos al bienestar colectivo u organizacional. (1999, pág. 209)

Es decir, que un líder puede manejar ambos enfoques de liderazgo ya que aunque son distintos no son excluyentes entre sí; y de esta manera mejora sus resultados manteniendo instrumentos de motivación de corto plazo, relacionados al enfoque transaccional, así como herramientas de largo plazo que son propias de un enfoque de liderazgo transformacional (Yukl G. , 1989, pág. 213)

El líder transformador en su búsqueda de dirigir los intereses de sus subordinados hacia los intereses organizacionales construyendo una visión compartida por todos y desagregada en tareas compartidas y responsabilidades específicas, puede reforzar su liderazgo utilizando un sistema de incentivos motivacionales que maximicen sus intenciones de dirección, lo cual implicaría la utilización del enfoque transaccional para alcanzar ciertas metas en un determinado periodo, luego del cual, será necesario reformular el sistema de premios.

Confirmando lo ya expuesto, Karl Kuhnert y Philip Lewis (1987) indican que “el líder transaccional conocen estrategias de cómo sustituir un objetivo por otro, reducir la resistencia e implementar decisiones en los seguidores. Por tanto, la relación entre el liderazgo transformacional y el liderazgo transaccional es de tipo complementario”. (pág. 648)

Para finalizar, es importante destacar que la complementariedad de ambos enfoques se explica porque tanto el liderazgo transformacional como el liderazgo transaccional coinciden en un elemento que es fundamental para ambos, que el líder debe ser carismático lo cual le facilita el dirigir y convencer a sus subordinados para que sobrepongan los intereses organizacionales por encima de los intereses individuales. (Cardona, 2000, págs. 8 - 9)

2.3.3 Procesos del liderazgo transformacional

Como se explicó anteriormente, el líder transformacional es un individuo que goza de inteligencia emocional lo que le otorga la destreza de contener sus impulsos y comprender el sentir de su equipo de trabajo y así anticiparse a sus acciones haciendo más efectivo el direccionamiento y la coordinación en el trabajo. (Martínez, 2012, pág. 23)

Los procesos esenciales que guían el accionar del líder transformacional son dos, los cuales se detallan a continuación:

- El proceso afectivo. Este proceso del liderazgo transformacional se apoya en la cualidad carismática que tiene el líder y que le ayuda a conseguir que

sus subordinados se alineen con los objetivos organizacionales propuestos. El proceso afectivo hace referencia a la capacidad que tiene el líder para entusiasmar a su equipo de trabajo transmitiéndoles experiencias positivas que sirven como refuerzos para la motivación. Esta influencia la realiza utilizando su carisma y manejando las emociones del grupo que está a su cargo.

El carisma del líder, que está fuertemente relacionado con su imagen de integridad respaldada por los valores morales y su ética profesional que lo deben caracterizar, aseguran su liderazgo debido a que logra la admiración de sus seguidores.

- El proceso cognitivo. Hace referencia al proceso con el cual el líder transformacional construye una visión con participación de su equipo de trabajo con la finalidad de lograr el desarrollo organizacional y el compromiso de todos quienes están bajo su mando. El líder transformacional liga los objetivos y la visión de construida con su equipo de trabajo, con los objetivos y la visión de la empresa, logrando así que exista un visión compartida entre los deseos de los individuos y el de la organización.

Por consiguiente, como afirma Ysrael Martínez, es la combinación adecuada de ambos procesos, tanto el afectivo como el cognitivo, los que logran afianzar el liderazgo transformacional y motivar al equipo de trabajo para esforzarse para el desarrollo de la organización. Esto requiere de tres componentes, los cuales se señalan a continuación: (Martínez, 2012, págs. 25 - 27)

- La dirección de acción. Hace referencia a la capacidad del líder para dirigir los esfuerzos de su equipo de trabajo para alcanzar los objetivos organizacionales
- La intensidad del esfuerzo. Hace referencia al incremento de la productividad que existe en un equipo de trabajo adecuadamente motivado

- La persistencia del esfuerzo. Se refiere a la correlación positiva que existe entre la visión del individuo o grupo de trabajo y la visión organizacional, las cuales están alineadas y por lo tanto al alcanzar los objetivos organizacionales, el equipo de trabajo logra sus objetivos particulares en la organización.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Como se indicó en el punto anterior, la tesis es de tipo descriptiva debido a que se intentan identificar las cualidades y características del liderazgo tanto de la Coordinación Administrativa como de las Jefaturas que componen a la estación de servicios de combustibles LJ.

El enfoque metodológico es principalmente cualitativo debido a que la investigación pretende identificar las características y cualidades de los líderes de la estación de servicio de combustibles estudiada; así como determinar la percepción de sus colaboradores.

Considerando que la tesis utiliza criterios teóricos para construir herramientas metodológicas que permitan determinar el liderazgo de la coordinación administrativa y las jefaturas de la estación de servicios objeto de estudio, el estudio es de tipo aplicado siendo una investigación que posee tanto trabajo de campo para recolección de información como investigación bibliográfica y documental que complementan el análisis.

El estudio sobre liderazgo es el primero que se realiza en la estación de servicios de combustibles LJ, y servirá tanto para el diseño de estrategias para fortalecerlo y mejorarlo, como de línea de base para realizar futuras mediciones en base a la metodología propuesta en esta tesis, razón por la cual el estudio se realizará de acuerdo a las percepciones y cualidades de los líderes medidas en el año 2015 definiendo a la tesis, según el criterio de temporalidad, como una investigación científica de corte transversal.

Los principales instrumentos metodológicos para recolectar, organizar, presentar y analizar la información respecto al liderazgo de la Coordinación Administrativa y de las Jefaturas de la estación de servicios de combustibles objeto de estudio, se describen a continuación:

- Investigación bibliográfica y documental. Utilizada para la elaboración del marco teórico producto de la profunda revisión literario presentada en el capítulo anterior, y que sirven de base para la elaboración de instrumentos metodológicos y la realización del análisis presentado en el capítulo tercero.
- Encuestas. Se realizaron de dos tipos: de evaluación y de autoevaluación, esta última aplicada solamente al Coordinador Administrativo.

Las encuestas son censales **ya que se realizaron a la totalidad del personal que conforma a la estación de servicios de combustibles analizada que trabajan tanto en pista como en tiendas**, excluyendo al personal que trabaja directamente para el Grupo Corporativo y que no se encuentra bajo la Dirección de Marketing y Ventas.

El cuestionario de la encuesta está conformada por treinta y seis preguntas cerradas, cada una de las cuales tiene una única respuesta de opción múltiple, siendo estas elaboradas de acuerdo a la escala propuesta por Likert que tiene cinco categorías:

- Totalmente en desacuerdo, Puntaje 1.
- Parcialmente en desacuerdo, Puntaje 2.
- Indiferente, Puntaje 3.
- Parcialmente de acuerdo, Puntaje 4.
- Totalmente de acuerdo, Puntaje 5.

El cuestionario considera las cualidades del líder transformacional y transaccional; que son las deseadas por la Alta Dirección de la empresa, y características del liderazgo Dejar Hacer, que no es deseable para los dueños de la empresa.

Las características del líder transformacional que se evalúan durante el desarrollo de la tesis, de acuerdo a las recomendaciones teóricas ya

presentadas, son cuatro; y el cuestionario para realizarlo se presenta en la tabla uno.

Para identificar si existen cualidades de liderazgo transaccional, se distinguen tres cualidades o características, las cuales son la recompensa y las direcciones por excepción activa y pasiva; y para su medición se utiliza el cuestionario presentado en la tabla dos.

En la tabla tres se exponen cualidades del liderazgo “dejar hacer” el cual no es deseado por los dueños de la organización y su identificación servirá para corregir estas características de los líderes, alineándolos más hacia un liderazgo efectivo utilizando el enfoque transformacional.

El cuestionario finaliza con preguntas para determinar la percepción acerca de la calidad de liderazgo que ejerce el líder directo del encuestado, sea este el representante de una jefatura de pista o de tienda, o el representante que ostenta el título de coordinador administrativa de la estación de servicios. Las preguntas se pueden observar en la tabla cuatro presentada a continuación.

Tabla 1. Cuestionario para determinar el liderazgo transformacional

Cualidades	Preguntas
Carisma e influencia	Da a conocer cuáles son sus valores y principios más importantes
	Me hace sentir orgulloso/a de trabajar con él/ella
	Enfatiza la importancia de tener un fuerte sentido del deber
	Va más allá de su propio interés por el bien del grupo
	Se ha ganado mi respeto por su forma de actuar
	Considera los aspectos morales y éticos en las decisiones que toma
	Demuestra un sentido de autoridad y confianza
	Enfatiza la importancia de una misión común
Inspiración y motivación	Habla de forma optimista sobre el futuro
	Habla entusiastamente acerca de qué necesidades deben ser satisfechas
	Expresa confianza en que las metas serán cumplidas

Tabla 1. Cuestionario para determinar el liderazgo transformacional *(continuación)*

Cualidades	Preguntas
Inspiración y motivación	Me incita a hacer más de lo que yo tenía previsto
	Aumenta mis deseos de tener éxito
	Incrementa mi esfuerzo y motivación
Estimulación intelectual	Me proporciona formas nuevas de enfocar problemas
	Considera diferentes perspectivas cuando intenta solucionar los problema
	Sugiere nuevas formas de completar el trabajo
Consideración individualizada	Dedica tiempo a enseñar y capacitar al personal
	Me trata como persona individual más que como miembro de un grupo
	Considera que tengo necesidades y habilidades diferentes de los otros
	Es efectivo en satisfacer mis necesidades relacionadas con el trabajo
	Me ayuda a mejorar mis capacidades

Fuente: Martínez, Y.; 2012

Elaboración: El autor

Tabla 2. Cuestionario para determinar el liderazgo transaccional

Cualidades	Preguntas
Recompensa contingente	Personaliza las responsabilidades cuando se fijan los objetivos
	Establece los incentivos relacionados con la consecución de objetivos
	Expresa su satisfacción cuando yo cumpla las expectativas
Dirección por excepción activa	Centra su atención en aquello que no funciona de acuerdo con lo previsto
	Hace un seguimiento de los errores detectados
	Comunica regularmente los fracasos con el fin de superarlos
Dirección por excepción pasiva	No interviene hasta que los problemas se agravan

Fuente: Martínez, Y.; 2012

Elaboración: El autor

Tabla 3. Cuestionario para determinar el liderazgo dejar hacer

Preguntas para determinar el liderazgo dejar hacer
Evita involucrarse cuando surgen temas importantes
Está ausente cuando se le necesita
Evita tomar decisiones
Se demora en responder los temas urgentes

Fuente: Martínez, Y.; 2012

Elaboración: El autor

Tabla 4. Cuestionario para determinar la percepción del liderazgo

Preguntas para determinar la percepción del líder en general
Consigue que la organización sea eficiente
Lidera un grupo que es efectivo
Utiliza formas de liderazgo que son satisfactorias

Fuente: Estepa, C.; 2009

Elaboración: El autor

Para valorar cada ítem que compone a las diferentes cualidades de los enfoques de liderazgo, se otorga una valoración entre uno y cinco a cada ítem en orden ascendente, de tal manera que “totalmente en desacuerdo” tiene la calificación de uno y “totalmente de acuerdo” tiene la calificación de cinco; exceptuando para las preguntas del liderazgo “dejar hacer” el cual trabajará a la inversa, es decir, en orden descendente.

Posteriormente, utilizando una regla de tres simples se transformará cada pregunta de los encuestados en porcentaje, para calificarlo sobre 100 puntos; y finalmente se sacará una media aritmética por cada pregunta para obtener la calificación total lograda en cada ítem.

La Dirección de la corporación definió que se espera que cada líder de la empresa obtenga una calificación no menor a 70 puntos en cada cualidad del liderazgo transformacional y transaccional, y no más de 30 puntos en cada cualidad del estilo de liderazgo dejar hacer.

Se considera que el liderazgo es muy bueno cuando sus calificaciones en el liderazgo transformacional y transaccional son iguales o mayores a ochenta puntos e iguales o inferiores a los veinte puntos en el estilo de liderazgo dejar hacer, y el liderazgo se considera excelente si las calificaciones obtenidas en el enfoque transformacional y transaccional son mayores o iguales a los noventa puntos y en el estilo de liderazgo dejar hacer iguales o menores a los diez puntos.

Adicionalmente, se realizarán dos test (de autoevaluación) exclusivamente para el Coordinador Administrativo, quien es la máxima autoridad (no corporativa) del área de operaciones de la estación de servicios de combustibles estudiada. Los propósitos de los test son los siguientes:

1. Identificar el tipo de liderazgo del Coordinador desde la perspectiva de Kurt Lewin
2. Si el coordinador es un líder por naturaleza, es decir nato; o en su efecto, ha desarrollado las destrezas para hacerlo.

Para el primer punto, los instrumentos metodológicos que se utilizarán son los siguientes:

- Una encuesta al coordinador que contiene el test de estilo de liderazgo de Kurt Lewin, el cual se presenta en el anexo uno y dos, donde también se explica su interpretación.

Los estilos de liderazgo posibles, de acuerdo a la tipología de Lewin, son tres: (López, 2013, pág. 27)

- Autocrático. Se refiere al estilo en el cual el líder toma las decisiones sin consultar a sus subordinados, concentrándose en los objetivos más que en las personas. Es un tipo de liderazgo paternalista con métodos rígidos sobre el personal.
 - Democrático. Se refiere al estilo en el cual el líder consulta las decisiones con sus subordinados, involucrándolo en la toma de decisiones del área que les compete, pero el líder es quien tiene la decisión final. Delega responsabilidad y fomenta el trabajo en equipo. Se centra en las personas más que en los objetivos.
 - Laissez faire (dejar hacer). Es aquel estilo de liderazgo que cuyo poder de decisión es bajo, ya que lo ha delegado a sus subalternos a quienes les da independencia. Puede derivar en caos organizacional. (Cabrera, 2001, pág. 37)
- Con los resultados del test se realizará un gráfico radial para determinar el tipo de liderazgo que predomina.

Para el segundo punto (liderazgo natural) se hará una encuesta al coordinador, cuyo cuestionario se basa en la propuesta de la Psicóloga Marisol Espino el cual se presenta en el anexo cuatro y cinco, al igual que la forma de interpretarlo.

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE DATOS

4.1 ACERCA DE LA EMPRESA

Las estaciones de servicio de combustibles, conocidas también como gasolineras en la sociedad ecuatoriana, son lugares donde se vende combustibles para vehículos automotores al minoreo, en los cuales predominan los siguientes combustibles: (PDVSA, 2012, pág. 3)

- Gasolina Extra
- Gasolina Ecopaís
- Gasolina Super
- Diesel.

En Ecuador, las empresas que venden combustibles para vehículos automotores, consecuencia de las características del producto ofertado, están regidos por ordenanzas cantonales, además de normativas ambiental e industriales que procuran reducir al máximo las externalidades negativas que podrían ocasionar estas empresas si realizaran un mal manejo del combustible. (Río, 2011, pág. 8)

Actualmente, las gasolineras en el Ecuador han expandido la oferta de productos en el mercado, incluyendo un nuevo concepto de centro de abastecimiento de combustible minorista, que frecuentemente incluye: (Carvajal, 2012, pág. 18)

- Restaurantes de comida rápida
- Minimarkets
- Cajeros automáticos
- Servicios de lubricación y mantenimiento de vehículos
- Venta de productos para aseo de vehículos
- Entre otros.

La estación de servicios de combustibles LJ, se encuentra ubicada en el kilómetro 14.5 de la vía León Febres Cordero, frente a la urbanización que posee el mismo nombre, y pertenece a un grupo corporativo que posee tres estaciones de servicios en esta zona de expansión urbana que se extiende hasta la vía zaborondón.

En ella se oferta tanto combustibles para vehículos automotores, en lo que se denomina la zona de pista de la empresa, como productos alimenticios preparados y por preparar, en el restaurante y minimarket al que se le denomina la zona de tienda y donde se encuentra instalado un cajero automático de un banco privado de importancia nacional.

A partir de esta estructura compuesta de dos grandes áreas denominadas: pista y tienda; la empresa diseñó su organigrama y orgánico funcional, de tal manera que la empresa cuenta con los siguientes tomadores de decisión que no son corporativos, sino que responden exclusivamente a la empresa LJ, los cuales son los siguientes:

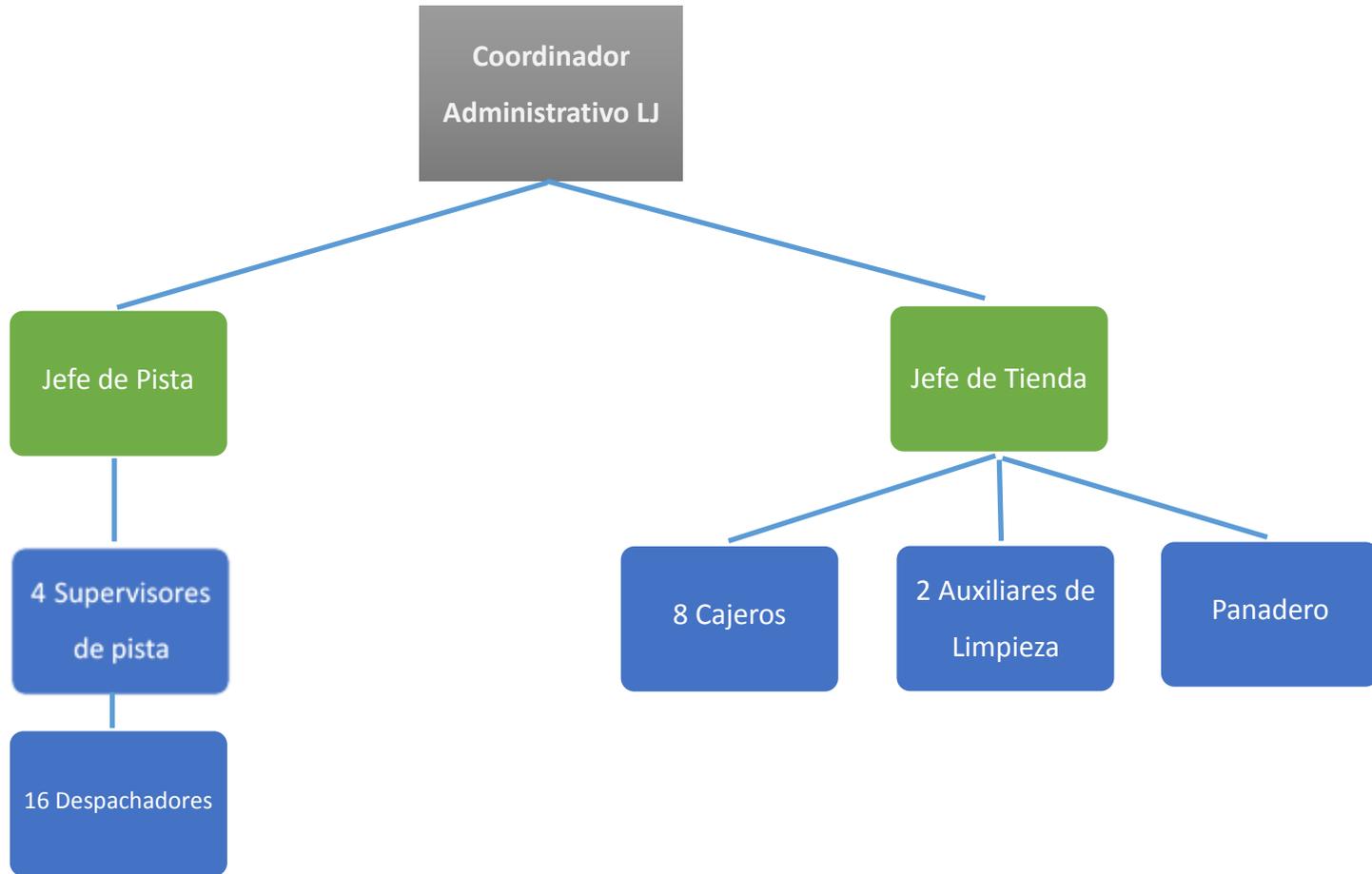
- La Coordinación Administrativa, quien es la máxima autoridad administrativa y operativa (no corporativa) de la organización, quien tiene a su cargo dos jefaturas.
- La Jefatura de Pista, quien tiene a cargo toda la zona de pista de la empresa, en la cual se encuentra el corazón de la misma, siendo su principal función velar por el correcto despacho de combustibles a los clientes siguiendo todas las normativas internas y externas que estas actividades conllevan. El personal que responde a esta jefatura son los supervisores y los despachadores o pistoleros.
- La Jefatura de Tienda, quien tiene a su cargo la venta minorista de productos alimenticios, tanto del restaurante como del minimarket; y entre el personal a cargo de esta dependencia se encuentran cajeros, auxiliares de limpieza y panaderos.

La empresa LJ tiene en su totalidad 34 personas, de las cuales la más reciente es un Supervisor que fue contratado como reemplazo de una persona que tenía este cargo y que fue ascendido a Jefe de Pista recientemente debido a que el cargo se encontraba vacante. La distribución de estas personas se presenta en el organigrama expuesto en la ilustración uno.

Aunque existe el cargo de supervisor, los despachadores con mucha frecuencia se comunican directamente con el Jefe de Pista, razón por la cual será evaluado como líder y se omitirá a los supervisores, quienes tienen poco poder fáctico en la toma de decisiones de la organización.

Los resultados de las características del principal tomador de decisiones (no corporativo) de esta empresa, el Coordinador Administrativo, y de las Jefaturas de Tienda y de Pista, fueron evaluados de acuerdo a la tipología de liderazgo transformacional, transaccional y laissez faire; y los resultados del trabajo se presentan en los puntos a continuación.

Ilustración 1. Organigrama de la estación de servicios LJ



Fuente y elaboración: Jefatura de Talento Humano

4.2 LIDERAZGO DE LA JEFATURA DE PISTA

4.2.1 Introducción

Como se observó en el organigrama, la jefatura de pista tiene bajo su cargo a los supervisores de pista y los despachadores, y se encarga del área operativa de la empresa que está relacionada con el almacenamiento y venta de combustible a vehículos automotores; por lo cual existe un trato directo del personal tanto con proveedores como con clientes.

El Jefe de Pista tiene a su cargo a 20 personas, cuatro de ellos supervisores y dieciséis despachadores, quienes tienen horarios rotativos que incluyen trabajos los fines de semana y días feriados; además de estar sometidos a un ambiente laboral con aspectos físicos que pueden no ser favorables, como lo es la exposición a los olores de los combustibles y al humo de los vehículos, además de estar en un área abierta sin aire acondicionado, por lo cual la temperatura debe ser relativamente elevada, más aun al considerar el calor que emiten los vehículos que van a recargar combustible.

Por ello, un liderazgo efectivo de la jefatura de pista es requerido en esta área, pues la motivación, el trabajo en equipo y el sentimiento de justicia en la organización son importantes para mantener la productividad laboral y la competitividad de la organización, además de que por las características del producto vendido, el cumplimiento de procesos y normas, así como la detección y corrección de errores, tiene una relevancia alta.

Se realizaron cuatro evaluaciones del liderazgo de la Jefatura de Pista, siendo estas: la de percepción general, la de percepción del liderazgo transformacional, la de percepción del liderazgo transaccional, la de percepción del liderazgo *laissez faire*.

Los resultados de la percepción de los subordinados de la jefatura de pista, en relación a la percepción del liderazgo del Jefe de Pista, se presentan a continuación.

4.2.2 Percepción general del liderazgo de la Jefatura de Pista

Como parte de una evaluación general de las características del liderazgo del Jefe de Pista, se diseñaron tres preguntas para determinar la efectividad del grupo manejado por el líder, los efectos del liderazgo sobre la organización, y la satisfacción de los subordinados respecto a la forma de liderazgo de la autoridad analizada.

Tanto en la tabla cinco como en la ilustración dos se puede observar que las calificaciones obtenidas en los tres componentes evaluados estuvieron por debajo de la meta mínima esperada por la Alta Gerencia Corporativa, la cual es de 75 puntos sobre 100.

Tabla 5. Percepción general del liderazgo de la jefatura de pista

Variables	TA	PA	IND	PD	TD	Valoración
Lidera un grupo que es efectivo	1	9	8	2	0	69%
Consigue que la organización sea eficiente	0	9	6	5	0	64%
Utiliza formas de liderazgo que son satisfactorias	0	10	4	6	0	64%
TOTAL PERCEPCIÓN GENERAL LIDERAZGO						66%

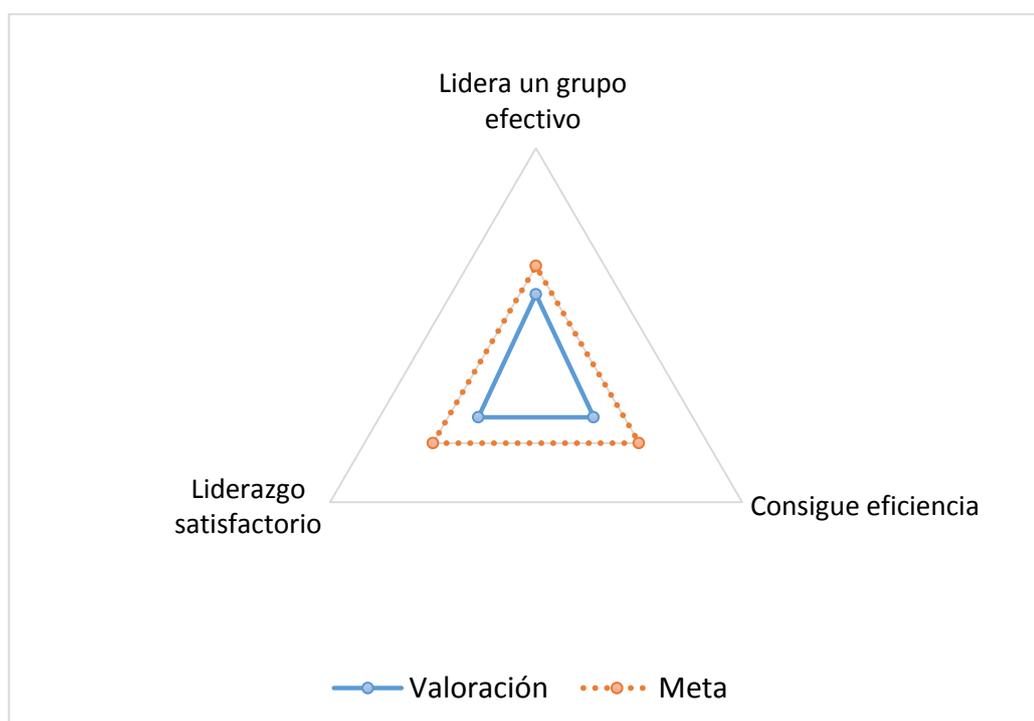
Fuente y elaboración: El autor

En la ilustración dos, el triángulo gris representa la máxima calificación que la autoridad evaluada podía obtener en cada variable estudiada, el triángulo naranja representa la nota mínima aceptada por la Alta Gerencia Corporativa respecto a las cualidades de líder del Jefe de Pista, mientras que el triángulo negro representa la calificación que los subordinados dieron al Jefe de Pista en cada variable estudiada.

Se puede concluir que, desde la perspectiva de los supervisores y los despachadores de la zona de pista de la empresa estudiada, la Jefatura de Pista posee:

- Una calificación regular respecto a la influencia del líder y la efectividad que logra en su equipo de trabajo.
- Una calificación regular en la búsqueda y consecución de eficiencia organizacional.
- Una calificación regular respecto a la capacidad de aplicar un liderazgo satisfactorio para el personal a su cargo.

Ilustración 2. Percepción general del liderazgo de la jefatura de pista



Fuente y elaboración: El autor

4.2.3 Liderazgo transformacional en la Jefatura de Pista

Como se indicó en el capítulo segundo, el liderazgo transformacional es aquel que genera cambios significativos en el equipo de trabajo, y con ello, en la organización; utilizando cuatro cualidades, las cuales han sido evaluadas en la Jefatura de Pista, obteniendo los resultados que se presentan en la tabla seis y se observan en la ilustración tres.

Tabla 6. Liderazgo transformacional, jefatura de pista

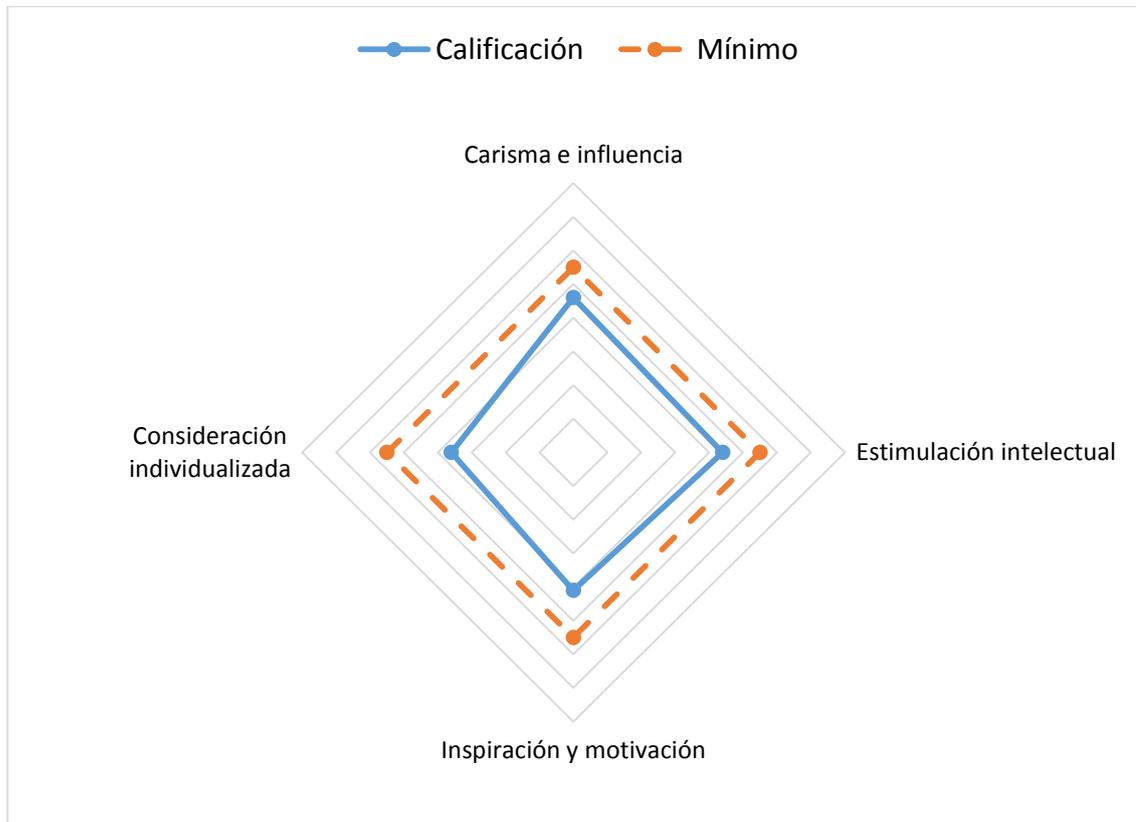
Cualidades	Calificación	
Carisma e influencia	66%	Regular
Estimulación intelectual	64%	Regular
Inspiración y motivación	61%	Regular
Consideración individualizada	56%	Deficiente
TOTAL	62%	Regular

Fuente y elaboración: El autor

Se observa que los cuatro componentes del liderazgo transformacional presentan resultados pobres en la Jefatura de Pista, de tal manera que en la calificación global alcanzó la calificación de 62 puntos, equivalente a Regular; valor que se encuentran debajo del mínimo aceptado por la dirección, es decir, de la calificación de 75 puntos equivalente a Bueno.

La ilustración tres muestra los resultados de la tabla dos, señalando además la calificación máxima posible (100 puntos) representada por el límite superior del rombo gris, la calificación mínima esperada por la Alta Gerencia, representada por el rombo naranja, y finalmente la calificación alcanzada por el Jefe evaluado, que se encuentra por debajo de la línea naranja y está representado con el rombo de color azul.

Ilustración 3. Liderazgo transformacional, jefatura de pista



Fuente y elaboración: El autor

A continuación se presentan los resultados de cada cualidad del liderazgo transformacional, que fue evaluado en la jefatura de pista, de forma desagregada de acuerdo a las diferentes variables analizadas.

1. Carisma e influencia

Con 66 puntos, fue la cualidad de líder transformacional que más está desarrollada en el Jefe de Pista, sin embargo, está por debajo del mínimo esperado por la Alta gerencia.

Esta cualidad fue evaluada a partir de ocho preguntas que contienen diferentes variables, las cuales se presentan en la tabla siete en orden descendente de acuerdo a la calificación otorgada por el equipo de trabajo de la Jefatura de Pista.

Tabla 7. Carisma e influencia, jefatura de pista

Variable	TA	PA	IND	PD	TD	Calificación
Considera los aspectos morales y éticos en las decisiones que toma	3	14	2	0	1	78%
Enfatiza la importancia de tener un fuerte sentido del deber	3	11	4	2	0	75%
Enfatiza la importancia de una misión común	8	3	7	1	0	75%
Se ha ganado mi respeto por su forma de actuar	3	6	8	3	0	69%
Demuestra un sentido de autoridad y confianza	5	6	3	5	1	69%
Da a conocer cuáles son sus valores y principios más importantes	1	3	8	8	0	57%
Me hace sentir orgulloso/a de trabajar con él/ella	1	4	7	6	2	56%
Va más allá de su propio interés por el bien del grupo	0	3	7	7	3	50%
TOTAL CARISMA E INFLUENCIA						66%

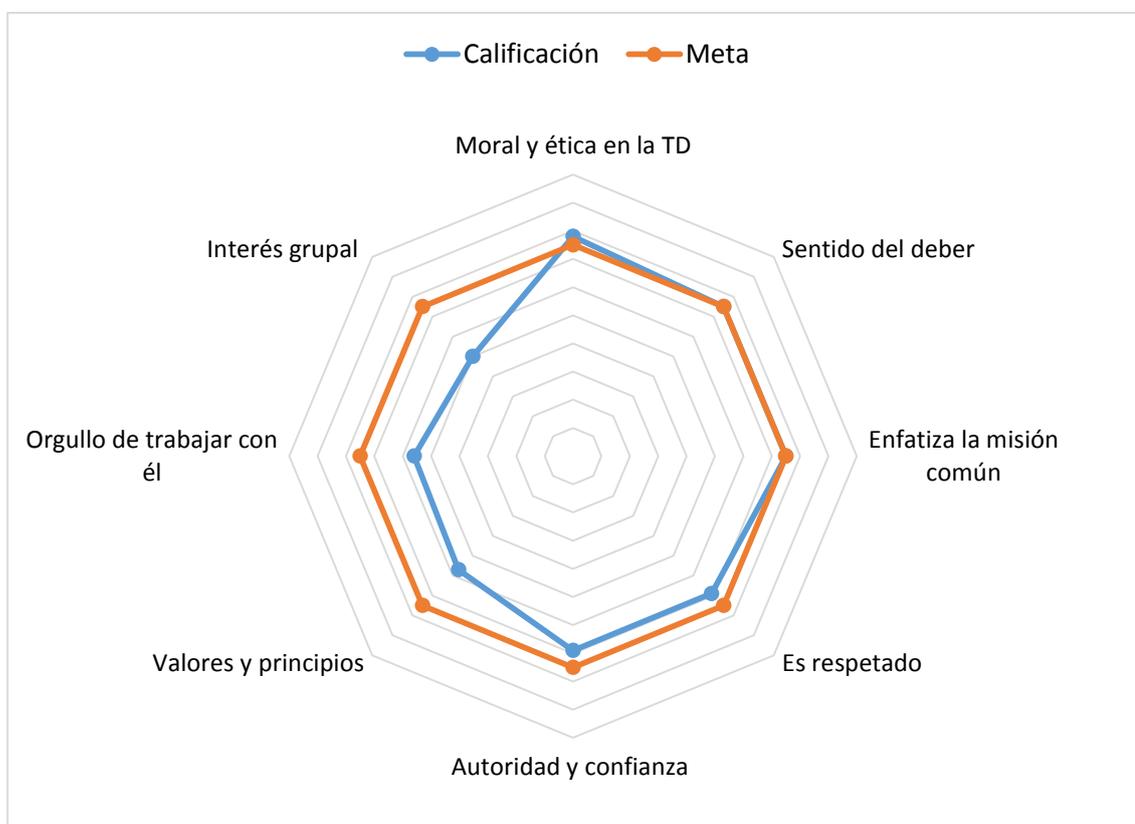
Fuente y elaboración: El autor

Como se observa en la tabla siete y en la ilustración cuatro, tan sólo tres de las ocho variables tienen una calificación de “bueno”, estando en el límite inferior del mínimo esperado por la Alta Gerencia, esto es, 75 puntos; las cuales son la importancia que el Jefe de Pista le da a la misión común, al sentido del deber y la incorporación de principios y valores en la toma de decisiones.

En las variables relacionadas al respeto, la autoridad y la confianza que irradia hacia su grupo de trabajo, el Jefe de Pista obtuvo la calificación de 69, equivalente a Regular, pero apenas a un punto de subir a la categoría de bueno, y a seis puntos de alcanzar el mínimo organizacional de 75 puntos.

La socialización de sus principios y valores, así como el orgullo que su personal siente de trabajar con él y la relevancia que le da a los intereses grupales por encima de sus intereses particulares, son las variables que obtuvieron una calificación de Deficiente, encontrándose muy por debajo del mínimo requerido por la organización razón por la cual, es menester que la Jefatura de Pista fortalezca estas características y resultados de su liderazgo, con el fin de mejorar tanto su desempeño, como el de todo su equipo de trabajo, en la organización.

Ilustración 4. Carisma e influencia, jefatura de pista



Fuente y elaboración: El autor

2. Estimulación intelectual

Con 64 puntos, fue la segunda cualidad de líder transformacional que más está desarrollada en el Jefe de Pista, sin embargo, al igual que las demás cualidades, está por debajo del mínimo esperado por la Alta Gerencia.

Esta cualidad se midió a través de tres variables, que pretenden identificar la percepción del personal a cargo de la jefatura de pista respecto a la motivación y empuje que este les da para enfocar los problemas organizacionales que enfrentan en sus actividades laborales, la sugerencia de nuevas formas de realizar las tareas de los supervisores y despachadores de pista, así como la visión ampliada desde diferentes perspectivas para abordar las problemáticas propias del área de pista.

En la totalidad de las variables que componente a esta cualidad del líder transformacional, los subordinados a la jefatura de pista (supervisores y despachadores) otorgaron la calificación de Regular al liderazgo del Jefe de Pista, variando sus resultados entre los 66 y 61 puntos, como se observa en la tabla ocho.

Tabla 8. Estimulación intelectual, jefatura de pista

Variable	TA	PA	IND	PD	TD	Calificación
Me proporciona formas nuevas de enfocar problemas	0	8	10	2	0	66%
Sugiere nuevas formas de completar el trabajo	0	9	8	3	0	66%
Considera diferentes perspectivas cuando intenta solucionar los problema	0	8	5	7	0	61%
TOTAL ESTIMULACIÓN INTELECTUAL						64%

Fuente y elaboración: El autor

3. Inspiración y motivación

Con 61 puntos, ubicado en el límite inferior de la calificación de Regular, la cualidad denominada Inspiración y Motivación se encuentra en tercera posición entre las cualidades de liderazgo transformacional que actualmente posee el Jefe de Pista, y al igual que las otras tres cualidades, se encuentra por debajo del mínimo esperado por la Alta Gerencia.

Esta cualidad del liderazgo transformacional se midió a través de seis variables, las cuales fueron calificadas entre regular y deficiente por el equipo de trabajo al momento de evaluar al Jefe de Pista, tal como se aprecia en la tabla nueve presentada a continuación.

Tabla 9. Inspiración y motivación, jefatura de pista

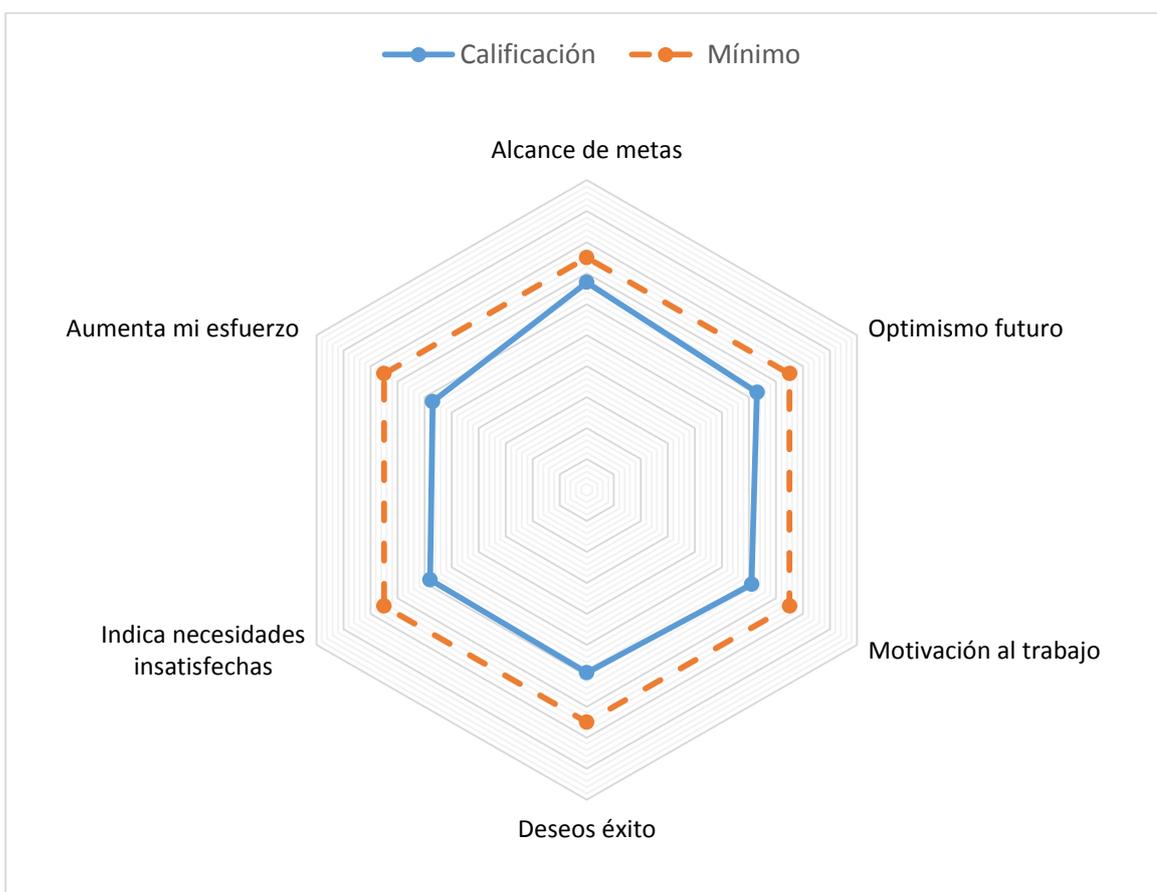
Variable	TA	PA	IND	PD	TD	Calificación
Expresa confianza en que las metas serán cumplidas	0	8	11	1	0	67%
Habla de forma optimista sobre el futuro	0	7	9	4	0	63%
Me incita a hacer más de lo que yo tenía previsto	0	5	11	4	0	61%
Aumenta mis deseos de tener éxito	0	5	9	6	0	59%
Habla entusiastamente acerca de qué necesidades deben ser satisfechas	0	6	6	8	0	58%
Incrementa mi esfuerzo y motivación	0	4	9	7	0	57%
TOTAL INSPIRACION Y MOTIVACIÓN						61%

Fuente y elaboración: El autor

Como se observa en la ilustración ocho, todas las variables que conforman a esta cualidad del liderazgo transformacional obtuvieron una calificación (representada con azul) por debajo del mínimo esperado por la Alta Gerencia de 75 puntos, equivalente a Bueno (representado con naranja).

Las variables relacionadas con la generación de expectativas buenas respecto al cumplimiento de objetivos organizacionales como de la capacidad de alcanzar éxito y prosperidad futura, fueron calificadas como “Regular” por los supervisores y despachadores de pista respecto al Jefe de Pista; mientras que las variables motivacionales relacionadas al esfuerzo y el deseo de tener éxito, así como el empuje para satisfacer necesidades laborales, fue calificado como Deficiente.

Ilustración 5. Inspiración y motivación, jefatura de pista



Fuente y elaboración: El autor

4. Consideración individualizada

Con una calificación de Deficiente, consecuencia de la valoración de 56 sobre 100 que el Jefe de Pista obtuvo en esta cualidad, se torna la característica de líder transformacional menos desarrollada y a la que hay que fortalecer con mayor urgencia.

Fueron utilizadas cuatro preguntas o variables para medir esta cualidad del liderazgo transformacional, y la totalidad de ellas obtuvieron calificaciones regulares y deficientes, como se puede observar en la tabla diez.

Tabla 10. Consideración individualizada, jefatura de pista

Variable	TA	PA	IND	PD	TD	Calificación
Dedica tiempo a enseñar y capacitar al personal	0	8	10	2	0	66%
Considera que tengo necesidades y habilidades diferentes de los otros	0	5	6	9	0	56%
Me trata como persona individual más que como miembro de un grupo	0	5	5	10	0	55%
Me ayuda a mejorar mis capacidades	0	0	8	12	0	48%
TOTAL CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA						56%

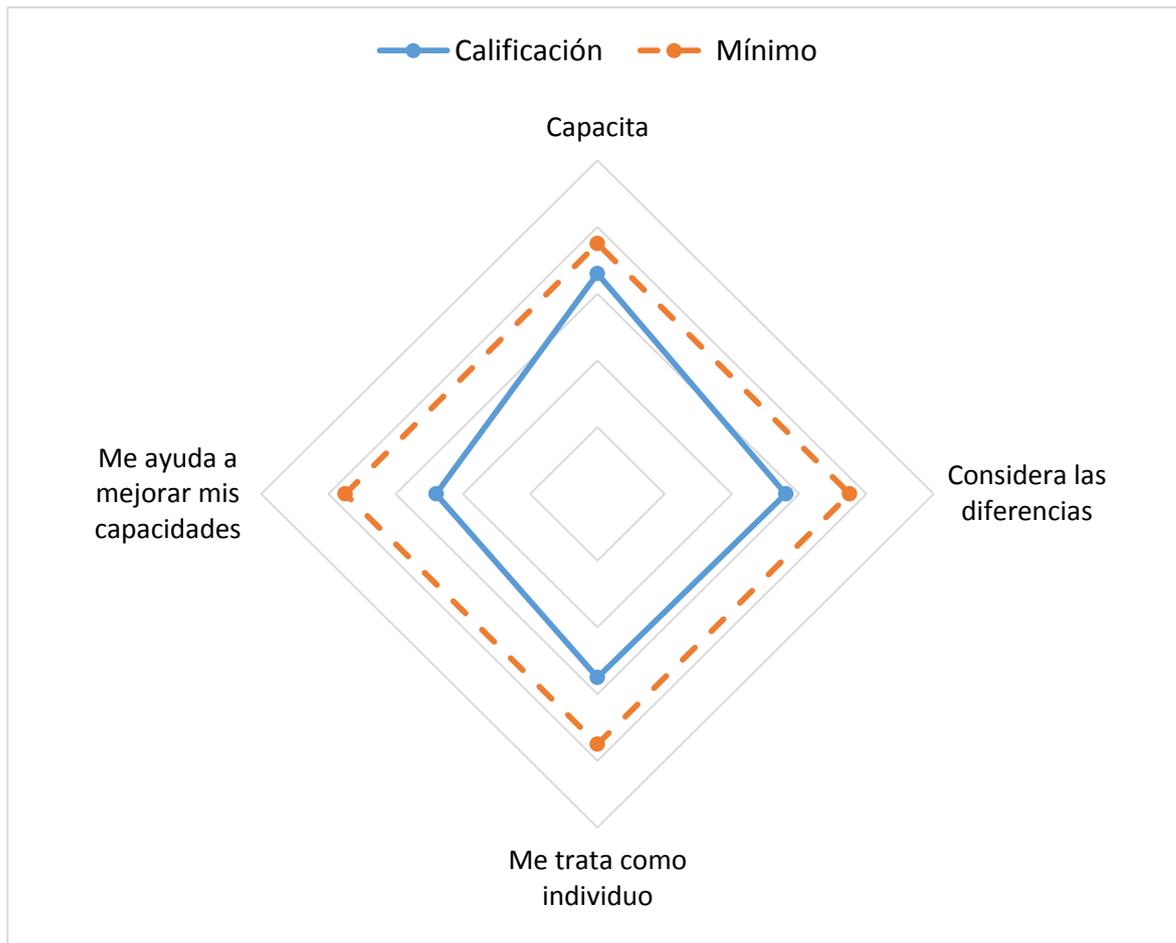
Fuente y elaboración: El autor

Con 66 puntos, la dedicación del tiempo para enseñar y capacitar al personal se torna la variable con mayor puntaje dentro de esta cualidad del liderazgo, lo cual es equivalente a la calificación de Regular, y se encuentra por debajo del mínimo esperado por la Alta Gerencia, que es 75 puntos, y que está representado por el rombo naranja en la ilustración seis.

Las características referidas al trato personalizado que el líder da a sus subordinados, con el cual reconoce sus diferentes capacidades (destrezas y

habilidades) y necesidades, son las menos desarrolladas entre todas las características del liderazgo transformacional, obteniendo una calificación de Deficiente, la cual está representada por el rombo azul de la ilustración seis, encontrándose por debajo del mínimo aceptado por la Alta Gerencia.

Ilustración 6. Consideración individualizada, jefatura de pista



Fuente y elaboración: El autor

4.2.4 Liderazgo transaccional en la Jefatura de Pista

Como se indicó en el segundo capítulo, el liderazgo transaccional se refiere al tipo de liderazgo en el cual se recompensa el esfuerzo de los trabajadores en la consecución de objetivos y metas organizacionales, o por el cumplimiento eficaz y eficiente de actividades laborales que le han sido delegadas.

Así, a través de un sistema de recompensas (que no necesariamente son monetarias), el líder logra guiar el accionar de su equipo de trabajo, brindándole para ello los elementos, instrumentos y herramientas de trabajo, en una estrategia ganar – ganar.

La medición del liderazgo transaccional se realiza a través de tres cualidades, las cuales son:

- La recompensa contingente
- La dirección por excepción activa
- La dirección por excepción pasiva

En la tabla once, se presenta en orden descendente la calificación que lo supervisores y despachadores otorgaron a estas tres cualidades del liderazgo de la jefatura de pista, desagregado en las diferentes variables que fueron consideradas para su medición.

Al igual que en las cualidades de liderazgo transformacional, las de liderazgo transaccional obtuvieron una valoración global de 61 puntos sobre 100, encontrándose en el límite inferior de la calificación denominada Regular.

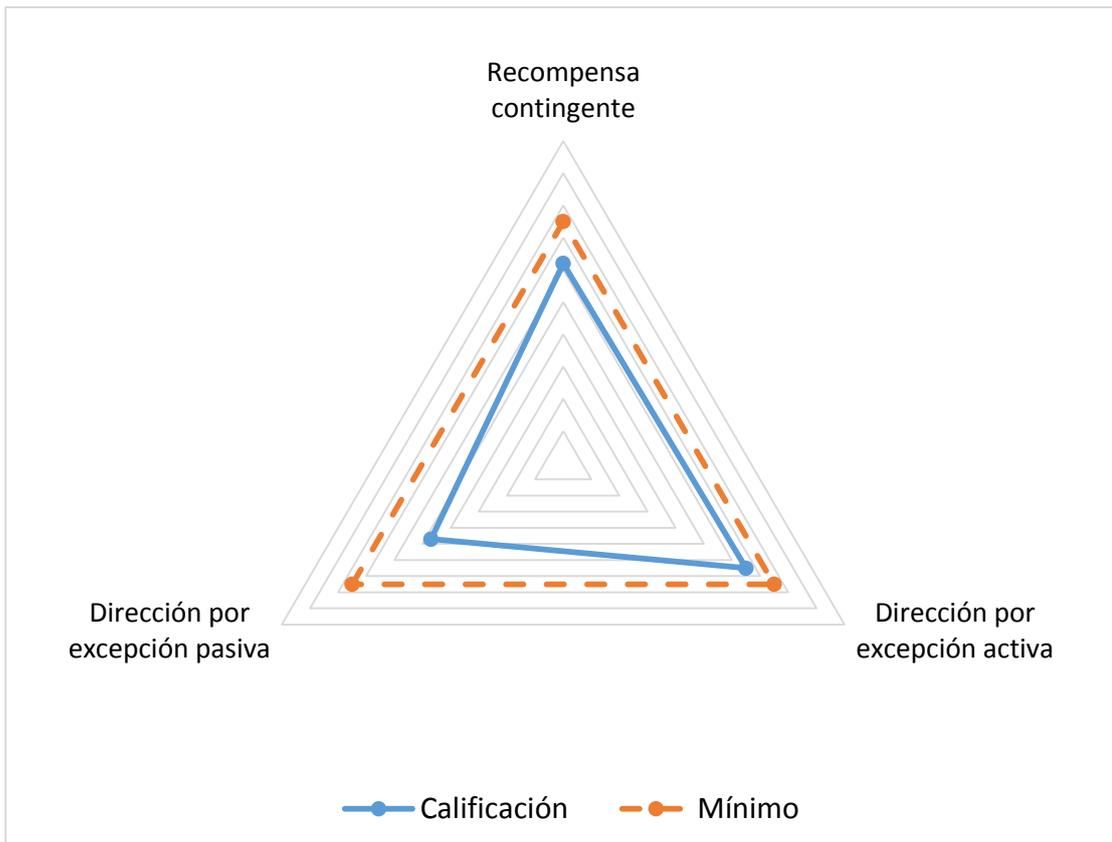
Las tres cualidades que la componen obtuvieron calificaciones entre Regular y Deficiente, tal como se observa en la ilustración siete, donde el triángulo azul representa la calificación obtenida por el Jefe de Pista en cada variable y el triángulo naranja representa el mínimo esperado por la Alta Gerencia.

Tabla 11. Liderazgo transaccional, jefatura de pista

Variable	Calificación	
	Recompensa contingente	62%
Dirección por excepción activa	65%	Regular
Dirección por excepción pasiva	47%	Deficiente
TOTAL LIDERAZGO TRANSACCIONAL	61%	Regular

Fuente y elaboración: El autor

Ilustración 7. Liderazgo transaccional, jefatura de pista



Fuente y elaboración: El autor

A continuación, se describen las variables específicas que fueron evaluadas en cada cualidad que debe estar presente en el liderazgo transaccional.

1. Recompensa contingente.

Esta cualidad del liderazgo transaccional hace referencia al intercambio de recompensas (monetarias o no monetarias) que el líder hace en reconocimiento del desempeño y cumplimiento de metas u objetivos organizacionales de sus subordinados.

Las variables que fueron utilizadas para la evaluación de esta cualidad fueron tres, de las cuales la delegación de responsabilidades de acuerdo con los objetivos de trabajo del área de pista, y la satisfacción que expresa el Jefe de Pista con su personal por el trabajo bien realizado, fueron evaluados con la calificación de 64 puntos equivalente a Regular; mientras que el establecimiento de incentivos para la consecución de metas de la empresa obtuvo la puntuación de 57, equivalente a Deficiente, como se observa en la tabla doce.

Tabla 12. Recompensa contingente, jefatura de pista

Variable	TA	PA	IND	PD	TD	Calificación
Expresa su satisfacción cuando yo cumpla las expectativas	0	7	10	3	0	64%
Personaliza las responsabilidades cuando se fijan los objetivos	0	9	6	5	0	64%
Establece los incentivos relacionados con la consecución de objetivos	0	5	7	8	0	57%
TOTAL RECOMPENSA CONTINGENTE						62%

Fuente y elaboración: El autor

Cabe señalar que el establecimiento de incentivos es una decisión que sobrepasa las competencias de la Jefatura de Pista en la organización, y es en la variable que posee una menor calificación; no obstante no han existido iniciativas ni propuestas de la Jefatura de Pista a la Coordinación Administrativa o a la Dirección Corporativa para implementar un sistema de recompensas e incentivos en la empresa y en la corporación en general.

2. Dirección por excepción activa

Esta cualidad del liderazgo del transaccional hace referencias a los esfuerzos que el líder realiza para identificar desviaciones y tomar medidas correctivas en función de los objetivos organizacionales.

Su medición se hizo a partir de tres variables, las cuales se presentan en la tabla 13. La jefatura de pista obtuvo en la totalidad de las variables estudiadas la calificación de Regular, comprendida entre los 60 y 69 puntos sobre 100; que se representan en la ilustración en mención con el triángulo de color azul; estando por debajo del mínimo esperado por la Alta Gerencia, que es de 75 puntos. *Tabla 13. Dirección por excepción activa, jefatura de pista*

Variable	TA	PA	IND	PD	TD	Calificación
Centra su atención en aquello que no funciona de acuerdo con lo previsto	0	10	9	1	0	69%
Hace un seguimiento de los errores detectados	0	8	10	2	0	66%
Comunica regularmente los fracasos con el fin de superarlos	0	7	8	5	0	62%
TOTAL DIRECCION POR EXCEPCION ACTIVA						65%

Fuente y elaboración: El autor

3. Dirección por excepción pasiva

Este punto hace referencia a la intervención que realiza el líder de la organización únicamente cuando las normas y objetivos no están siendo satisfechos adecuadamente. A diferencia de los otros componentes del liderazgo, tanto transformacional como transaccional que han sido valorados, la metodología para la calificación de este punto es diferente, ya que hace referencia a un comportamiento que no es deseado en un líder.

La medición de esta variable se realizó a través de una única afirmación la cual dice lo siguiente: *El Jefe de Pista no interviene hasta que los problemas se agravan*. Debido a que es una oración negativa para la organización, entre más elevada es la calificación otorgada por el personal, menos apropiado es el accionar del líder respecto a esta variable.

Por lo expuesto, su tabulación se realiza de manera inversa, de tal manera que si la puntuación era del 80% en la pregunta, se interpretaba como una calificación deficiente de 20 puntos; y si la calificación otorgada por el personal era de 20%, se interpretaba como una calificación Muy Buena de 80 puntos.

La calificación obtenida por la jefatura de pista en este punto fue Deficiente con 47 puntos.

4.2.5 Liderazgo laissez faire en la Jefatura de Pista

Laissez faire es una expresión francesa que significa “dejar hacer” y que con mucha frecuencia se utiliza en las ciencias administrativas y económicas. (Héctor, s.f.)

Como se explicó en el capítulo segundo, el liderazgo laissez faire es un tipo de liderazgo que no es deseado en las organizaciones, debido a que el líder entrega gran parte del poder de toma de decisiones y del control de la organización a sus subordinados, evitando así la toma de decisiones, el seguimiento y la evaluación de los procesos, por lo que aportan poco o nada a la consecución de las metas y objetivos de la empresa.

Se espera que las cualidades del liderazgo laissez faire sean mínimas o nulas en las autoridades que componen a la estación de servicios de combustibles objeto de estudio, y su medición se realizó a través de cuatro variables, las cuales se presentan en la tabla catorce.

Tabla 14. Liderazgo laissez faire, jefatura de pista

Variable	TD	PD	IND	PA	TA	Calificación	
Se demora en responder los temas urgentes	1	6	9	4	0	64%	Regular
Evita involucrarse cuando surgen temas importantes	0	5	8	7	0	58%	Deficiente
Está ausente cuando se le necesita	0	2	12	6	0	56%	Deficiente
Evita tomar decisiones	0	1	7	10	2	47%	Deficiente
TOTAL LIDERAZGO DEJAR HACER						56%	Deficiente

Fuente y elaboración: El autor

Al igual que la dirección por excepción pasiva del liderazgo transaccional, debido a que se espera el menor puntaje posible en estas variables para un buen liderazgo, la tabulación se realizó de manera inversa, de tal manera que cuando el personal subordinado a la jefatura de pista calificó con 80 puntos la actitud del jefe respecto a la pregunta del cuestionario (la cual es negativa), se procedió a invertir el resultado obtenido tabulándolo como 20 puntos; de tal manera que si el personal valoró una de las variables (negativas) con 44 puntos, en la tabulación expuesta en la tabla 14 y en la ilustración 10, se presenta el resultado de 56 puntos sobre cien.

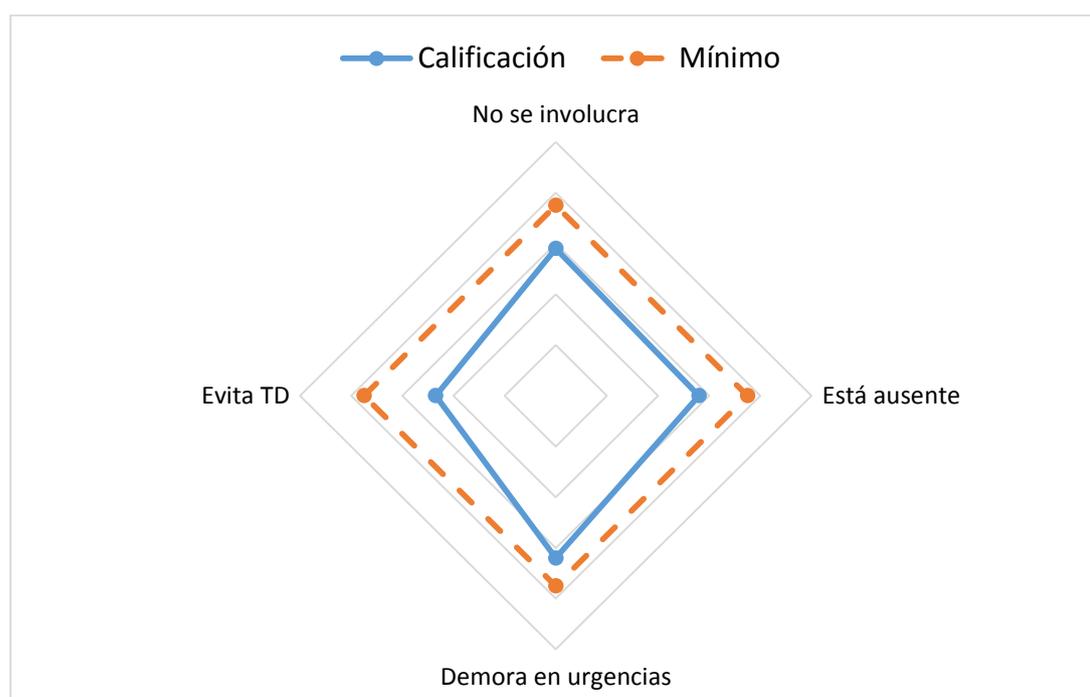
De esta manera, el mínimo aceptado por la gerencia, dado que se invirtió el resultado de las cuatro variables analizadas debido a que son negativas y se desea la menor calificación posible de ellas sin la inversión continua siendo 75 puntos equivalente a Buena.

La jefatura de pista, en la variable que obtuvo una mejor calificación respecto a las expectativas de la Alta Gerencia y a las características de un buen líder, fue en la toma de decisiones, la cual no realiza con suficiente agilidad, por lo cual logró la calificación de Regular.

En las otras tres variables estudiadas, la jefatura de pista obtuvo la calificación de deficiente, señalando que existen marcadas actitudes del Jefe de Pista respecto al liderazgo laissez faire, desde la perspectiva de sus subordinados (supervisores de pista y despachadores o pistoleros) quienes señalaron que la autoridad evaluada, en términos generales, evita involucrarse cuando surgen temas importantes, en muchas ocasiones que se lo necesita se encuentra ausente, además de que evita tomar decisiones, siendo esta última la mayor deficiencia que debe ser corregida por el líder en mención.

Los resultados de las cuatro variables del liderazgo laissez faire medidos en la encuesta, una vez realizada la conversión descrita, se observa en la ilustración 8 en el rombo de color azul, siendo la el rombo de color naranja el mínimo esperado por la Alta Gerencia.

Ilustración 8. Dirección por excepción activa, jefatura de pista



Fuente y elaboración: El autor

4.3 LIDERAZGO DE LA JEFATURA DE TIENDA

4.3.1 Introducción

La jefatura de tienda tiene bajo su cargo a ocho cajeros, 2 auxiliares de limpieza y un panadero; y se encarga del área operativa de la empresa que es denominada como “tienda” y que está relacionada con el restaurante y el minimarket; por lo cual existe trato directo del personal con proveedores y clientes.

El Jefe de Tienda tiene a su cargo a 11 personas, nueve de las cuales tienen horarios rotativos; además de que el trabajo incluye fines de semana y días feriados. Los resultados de la percepción de los subordinados de la jefatura de tienda, en relación a la percepción del liderazgo del Jefe de Tienda, se presentan a continuación.

4.3.2 Percepción general del liderazgo de la Jefatura de Tienda

Como parte de una evaluación general de las características de las tres autoridades operativas de la empresa, se diseñaron tres preguntas para determinar la efectividad del grupo manejado por el líder, los efectos del liderazgo sobre la organización, y la satisfacción de los subordinados respecto a la forma de liderazgo de la autoridad competente.

La jefatura de tienda, en la evaluación general, obtuvo una calificación promedio de 90 puntos, equivalente a Excelente, encontrándose por encima del mínimo esperado por la Alta Gerencia Corporativa, la cual es de 75 puntos sobre 100.

Los resultados descritos se presentan detalladamente en la tabla 15 y en la ilustración 9, donde se aprecia que dos de las variables (un liderazgo satisfactorio sobre un grupo efectivo) obtuvieron la valoración media de 88 puntos, encontrándose en el límite superior de la calificación Muy Bueno, mientras que la variable relacionada a la eficiencia que consigue el Jefe de Tienda fue valorada con 94 puntos equivalente a excelente.

Tabla 15. Percepción general del liderazgo de la jefatura de tienda

Variables	TA	PA	IND	PD	TD	Calificación	
Consigue que la organización sea eficiente	9	1	1	0	0	94%	Excelente
Lidera un grupo que es efectivo	4	7	0	0	0	88%	Muy bueno
Utiliza formas de liderazgo que son satisfactorias	7	3	0	0	1	88%	Muy bueno
TOTAL PERCEPCIÓN GENERAL LIDERAZGO						90%	Excelente

Fuente y elaboración: El autor

Ilustración 9. Percepción general del liderazgo de la jefatura de tienda



Fuente y elaboración: El autor

4.3.3 Liderazgo transformacional en la Jefatura de Tienda

El liderazgo transformacional es aquel que genera cambios significativos en el equipo de trabajo y en la organización; utilizando cuatro cualidades de los líderes, las cuales han sido evaluadas en la Jefatura de Tienda, obteniendo los resultados que se presentan en la tabla 16 y en la ilustración 10.

Tabla 16. Liderazgo transformacional, jefatura de tienda

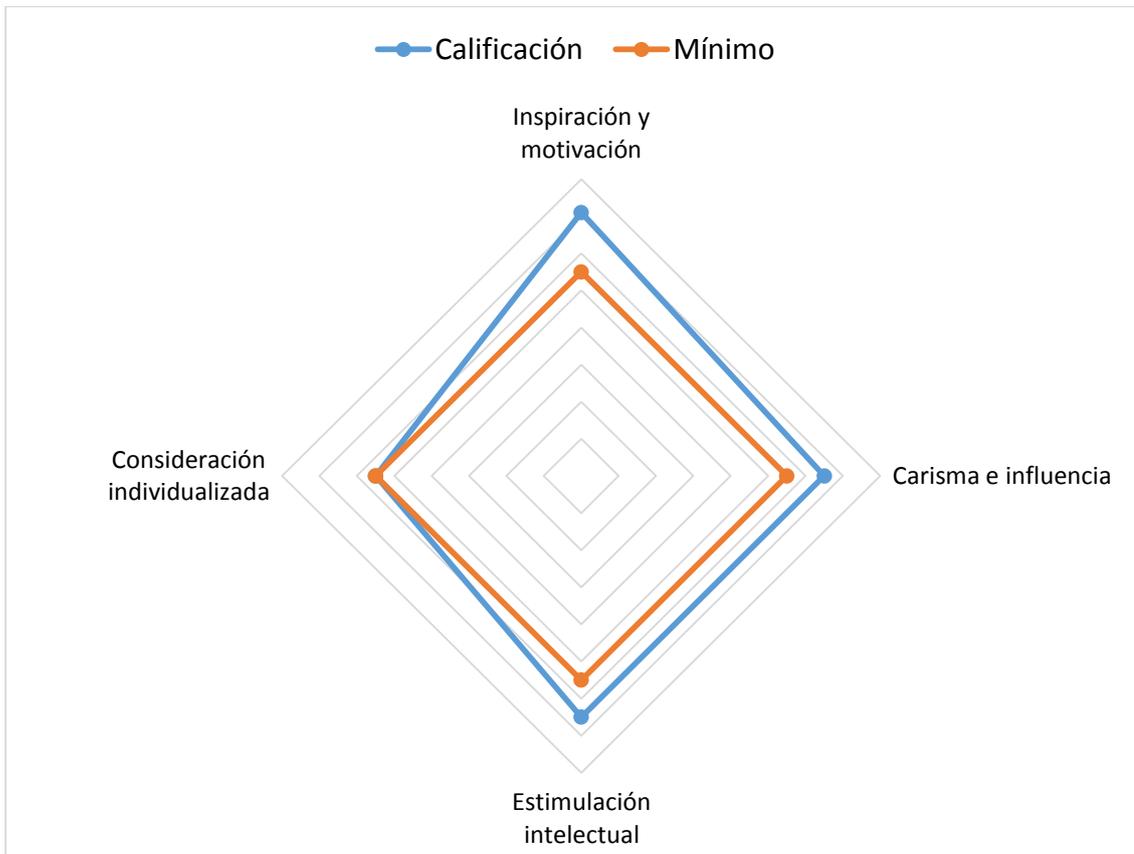
Cualidades	Calificación	
Inspiración y motivación	91%	Excelente
Carisma e influencia	85%	Muy Bueno
Estimulación intelectual	85%	Muy Bueno
Consideración individualizada	75%	Bueno
TOTAL	85%	Muy Bueno

Fuente y elaboración: El autor

Se observa que los cuatro componentes del liderazgo transformacional presentan resultados que se encuentran dentro del intervalo de satisfacción de la Alta Gerencia Corporativa, esto es con puntuaciones de 75 o más; logrando un promedio de 85 puntos, equivalente a Muy Bueno, en las características del Jefe de Tienda como líder transformacional.

Mientras la cualidad relacionada a la inspiración y motivación es la más desarrollada en el Jefe de Tienda, con una calificación de Excelente, las cualidades carismáticas y de estimulación intelectual están también lo suficientemente desarrolladas, logrando la calificación de Muy Bueno. La variable consideración individualizada se encuentra en el umbral del mínimo aceptado por la Alta Gerencia, con la valoración de 75 puntos.

Ilustración 10. Liderazgo transformacional, jefatura de tienda



Fuente y elaboración: El autor

A continuación se presentan los resultados de cada cualidad del liderazgo transformacional, que fue evaluado en la jefatura de tienda, de forma desagregada de acuerdo a las diferentes variables analizadas.

1. Inspiración y motivación

Con 91 puntos, la cualidad Inspiración y Motivación del Jefe de Tienda es la más desarrollada de las cualidades del liderazgo transformacional, la cual fue medida a través de seis variables, de las cuales cinco poseen una calificación de excelente y una de Muy Buena, como se puede observar en la tabla 17 y en la ilustración 11.

Tabla 17. Inspiración y motivación, jefatura de tienda

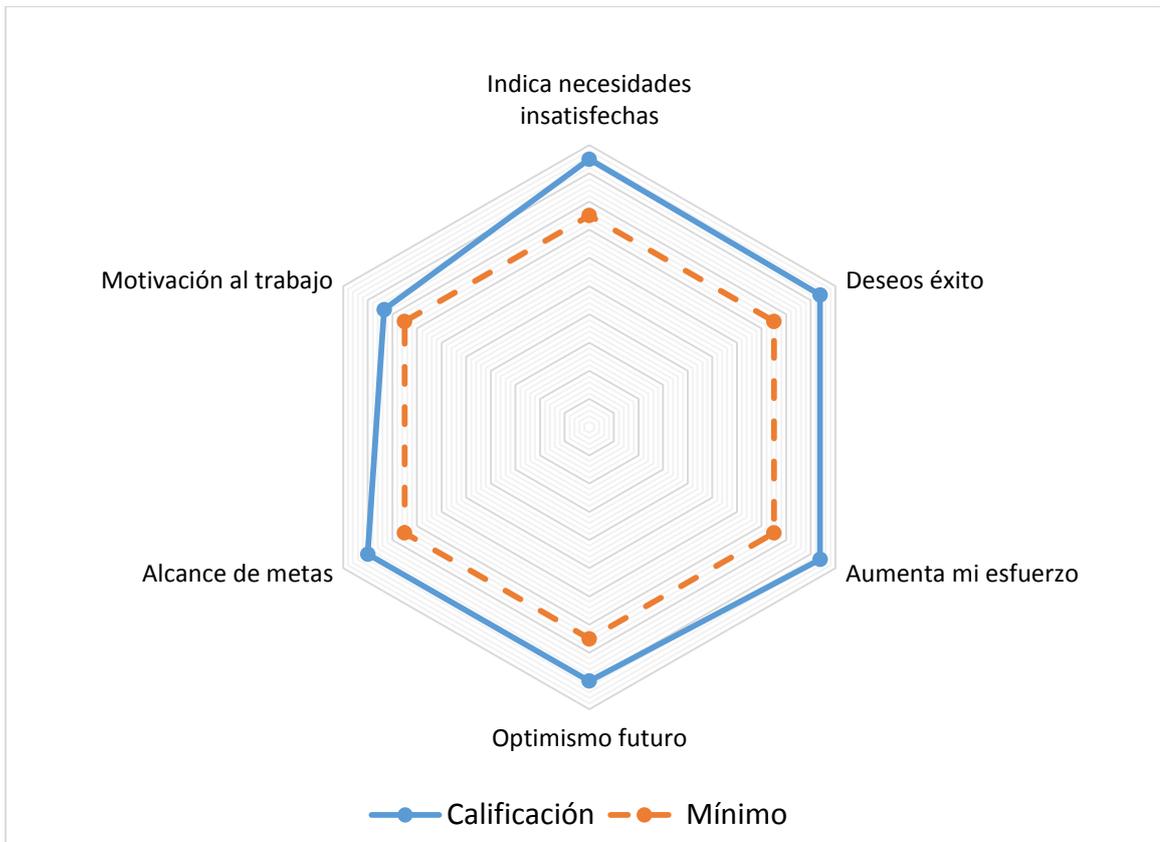
Variable	TA	PA	IND	PD	TD	Calificación
Habla entusiastamente acerca de qué necesidades deben ser satisfechas	8	3	0	0	0	95%
Aumenta mis deseos de tener éxito	7	4	0	0	0	94%
Incrementa mi esfuerzo y motivación	7	4	0	0	0	94%
Habla de forma optimista sobre el futuro	7	2	2	0	0	90%
Expresa confianza en que las metas serán cumplidas	6	4	1	0	0	90%
Me incita a hacer más de lo que yo tenía previsto	4	4	3	0	0	83%
TOTAL INSPIRACION Y MOTIVACIÓN						91%

Fuente y elaboración: El autor

Las variables relacionadas a la identificación de necesidades insatisfechas, a los deseos que transmite al personal para tener éxito y esforzarse, así como las expectativas optimistas del futuro y de la consecución de metas organizacionales, son características del Jefe de Tienda que fueron valoradas por su equipo de trabajo entre los 90 y los 95 puntos; mientras que la motivación que nace de la jefatura de tienda e impulsa a su equipo de trabajo a hacer más de lo previsto fue valorada como Muy Buena, estando ocho puntos por encima del mínimo esperado por la Alta Dirección Corporativa, con una nota promedio de 83 puntos.

En la ilustración 11, siguiendo la metodología de las ilustraciones radiales presentadas anteriormente, la línea naranja representa los 75 puntos de umbral mínimo, mientras que la línea azul es la calificación obtenida por el Jefe de Tienda; y la línea gris más elevada representa la puntuación máxima que se puede obtener en la evaluación.

Ilustración 11. Inspiración y motivación, jefatura de tienda



Fuente y elaboración: El autor

2. Carisma e influencia

Con 85 puntos, equivalente a Muy Bueno, se encuentra empatada con la cualidad de Estimulación Intelectual de líder transformacional en el Jefe de Tienda, encontrándose por encima del mínimo esperado por la Alta Dirección Corporativa.

Esta cualidad fue evaluada a partir de ocho preguntas que contienen diferentes variables, las cuales se presentan en la tabla 18 en orden descendente de acuerdo a la calificación otorgada por el equipo de trabajo de la Jefatura de Tienda.

Tabla 18. Carisma e influencia, jefatura de tienda

Variable	TA	PA	IND	PD	TD	Calificación
Enfatiza la importancia de tener un fuerte sentido del deber	11	0	0	0	0	100%
Se ha ganado mi respeto por su forma de actuar	8	3	0	0	0	95%
Demuestra un sentido de autoridad y confianza	8	3	0	0	0	95%
Enfatiza la importancia de una misión común	8	3	0	0	0	95%
Considera los aspectos morales y éticos en las decisiones que toma	6	4	1	0	0	90%
Da a conocer cuáles son sus valores y principios más importantes	3	7	1	0	0	85%
Va más allá de su propio interés por el bien del grupo	3	5	3	0	0	80%
Me hace sentir orgulloso/a de trabajar con él/ella	0	0	2	7	2	40%
TOTAL CARISMA E INFLUENCIA						85%

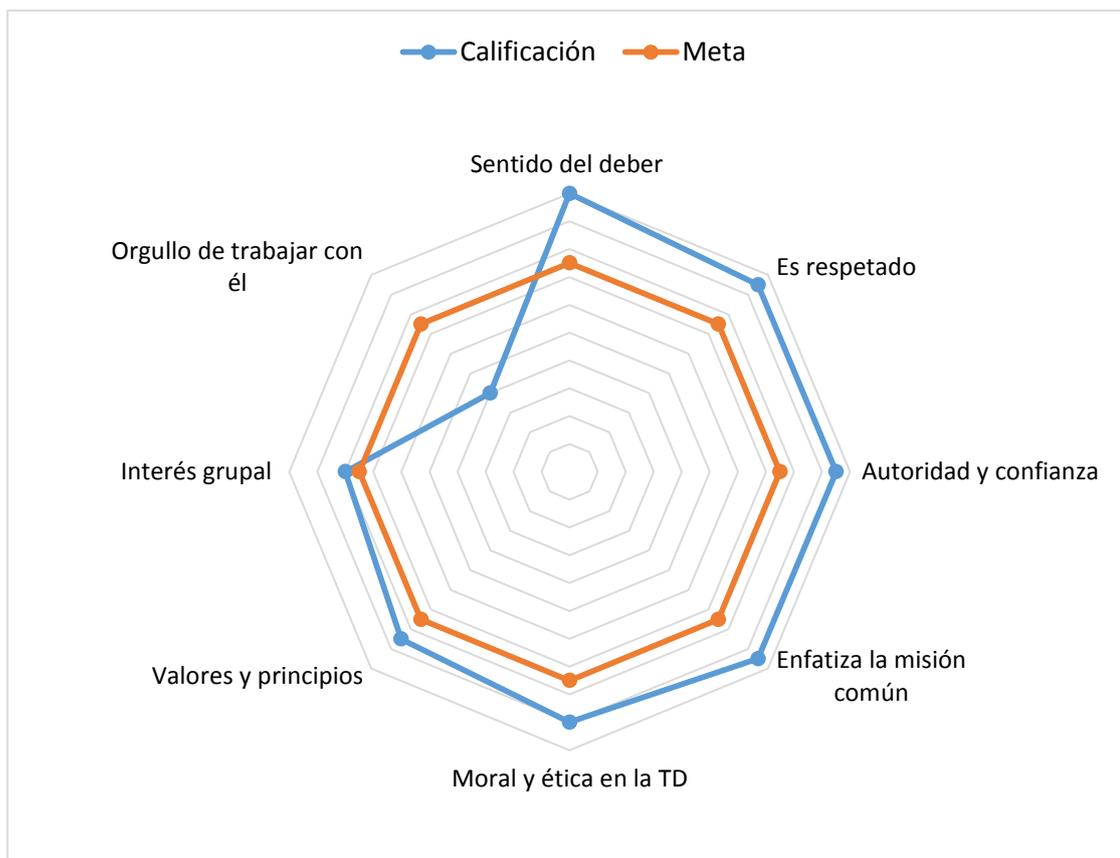
Fuente y elaboración: El autor

Cinco de las ocho variables alcanzaron una calificación de Excelente, resaltando las cualidades del Jefe de Tienda respecto al sentido del deber, el respeto, la autoridad y la confianza que emana, así como el énfasis que hace en la misión común y los aspectos morales y éticos que rigen su toma de decisiones.

La socialización que el Jefe de Tienda realiza acerca de sus valores y principios, así como la relevancia que le da a los intereses grupales de su equipo, son cualidades de su liderazgo que obtuvieron la calificación de Muy Buena encontrándose por encima del mínimo esperado por la Alta Dirección Corporativa, como se aprecia en la ilustración 12.

Sin embargo, sus subordinados escasamente se sienten orgullosos de trabajar con él, variable en la que obtuvo una calificación de apenas 40 puntos equivalente a deficiente, como se observa en la ilustración a continuación.

Ilustración 12. Carisma e influencia, jefatura de tienda



Fuente y elaboración: El autor

3. Estimulación intelectual

Con 85 puntos, equivalente a Muy Bueno, se encuentra empatada con la cualidad Carisma e Influencia de líder transformacional en el Jefe de Tienda, encontrándose por encima del mínimo esperado por la Alta Dirección Corporativa.

Esta cualidad se midió a través de tres variables, que pretenden identificar la percepción del personal a cargo de la jefatura de tienda respecto a:

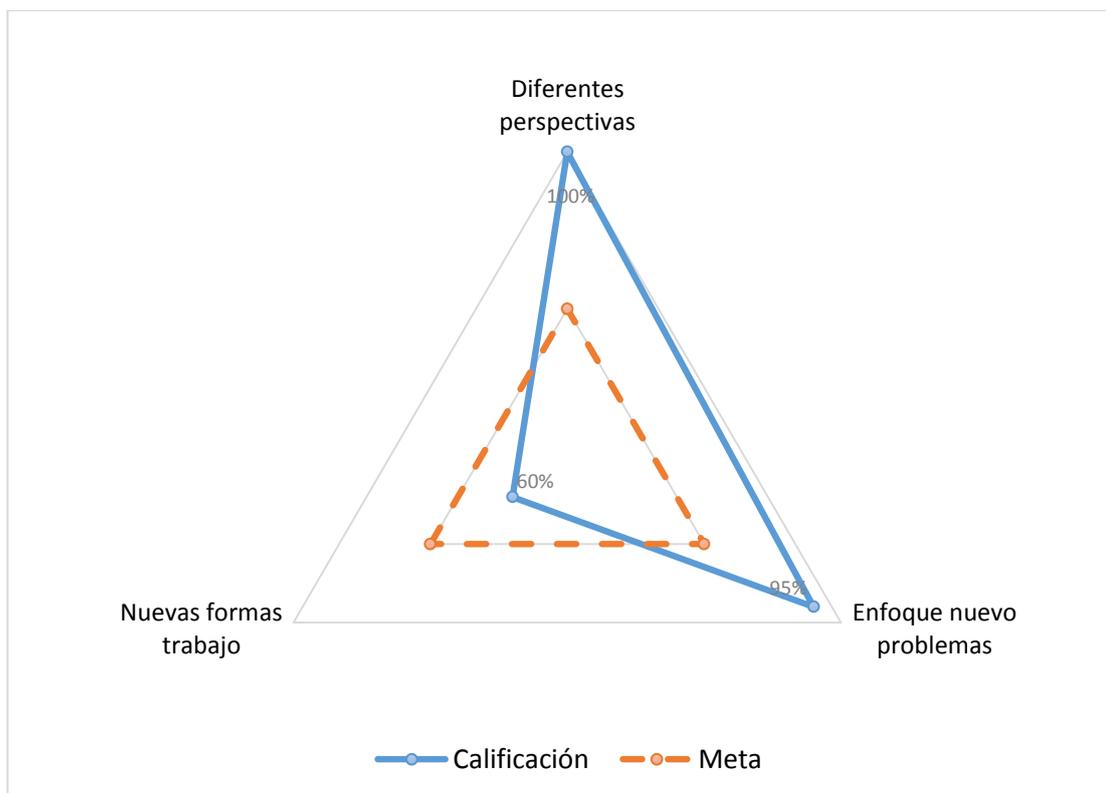
- La visión ampliada desde diferentes perspectivas para abordar las problemáticas propias del restaurante y el minimarket, en la cual el Jefe de Tiendas obtuvo la calificación perfecta de 100 puntos equivalente a Excelente.
- La motivación y empuje que este les da para enfocar los problemas organizacionales que enfrentan en sus actividades laborales, en la cual obtuvo la calificación de 95 puntos (excelente)
- Las sugerencias que realiza a su personal respecto a nuevas formas de realizar las tareas, variable en la que obtuvo la calificación de 60 puntos equivalente a Regular, y que se encuentra por debajo del mínimo esperado por la Dirección Corporativa, esto es 75 puntos, como se puede observar en la tabla 19 y en la ilustración 13.

Tabla 19. Estimulación intelectual, jefatura de tienda

Variable	TA	PA	IND	PD	TD	Calificación
Considera diferentes perspectivas cuando intenta solucionar los problema	11	0	0	0	0	100%
Me proporciona formas nuevas de enfocar problemas	8	3	0	0	0	95%
Sugiere nuevas formas de completar el trabajo	0	3	6	1	1	60%
TOTAL ESTIMULACIÓN INTELECTUAL						85%

Fuente y elaboración: El autor

Ilustración 13. Estimulación intelectual, jefatura de tienda



Fuente y elaboración: El autor

4. Consideración individualizada

Con 75 puntos, equivalente a Bueno, esta es la cualidad del liderazgo transformacional menos desarrollada en la jefatura de tienda, no obstante, se encuentra dentro del intervalo esperado por la Alta Dirección Corporativa.

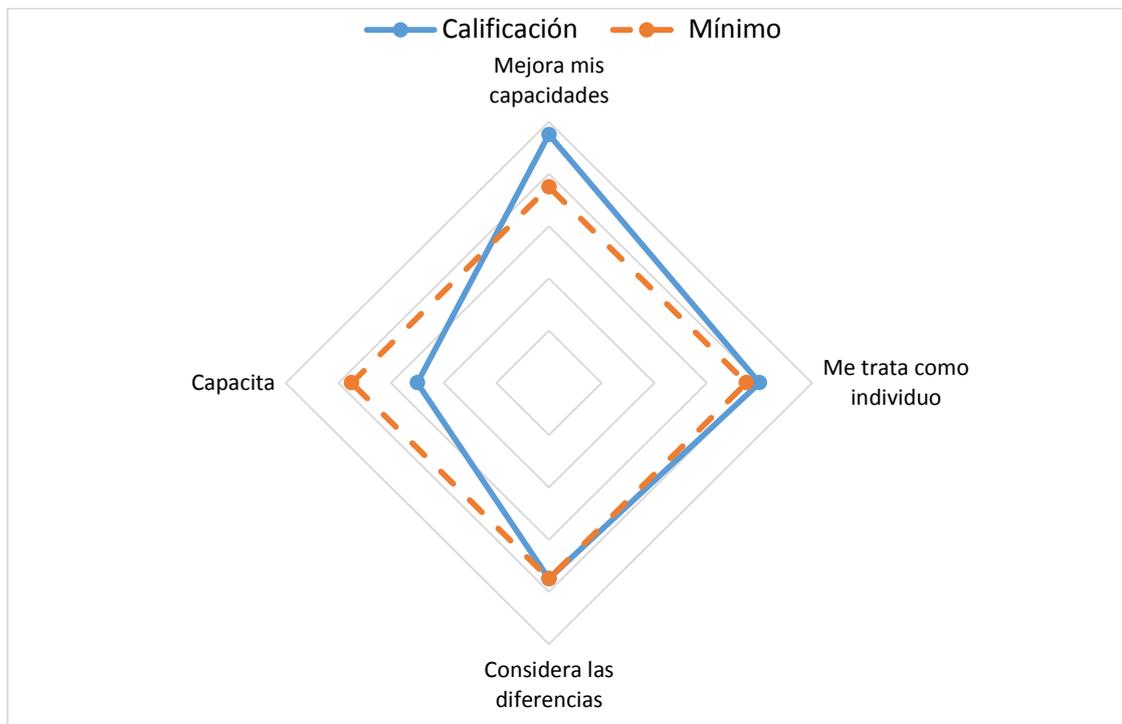
Las variables analizadas fueron: el apoyo del Jefe de Tienda para mejorar las capacidades de su personal (Excelente), el trato individualizado de su personal (Muy Bueno), la consideración de las habilidades y capacidades específicas de cada miembro de su equipo (Bueno) y el tiempo que el Jefe de Tienda dedica para capacitar e instruir a su personal, obteniendo en esta última variable la calificación de 50 puntos, equivalente a Deficiente, y encontrándose por debajo del mínimo esperado por la Dirección, tal como se observa en la tabla 20 y en la ilustración 14.

Tabla 20. Consideración individualizada, jefatura de tienda

Variable	TA	PA	IND	PD	TD	Calificación
Me ayuda a mejorar mis capacidades	9	1	1	0	0	95%
Me trata como persona individual más que como miembro de un grupo	1	9	1	0	0	80%
Considera que tengo necesidades y habilidades diferentes de los otros	0	8	3	0	0	75%
Dedica tiempo a enseñar y capacitar al personal	0	0	7	3	1	50%
TOTAL CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA						75%

Fuente y elaboración: El autor

Ilustración 14. Consideración individualizada, jefatura de tienda



Fuente y elaboración: El autor

4.3.4 Liderazgo transaccional en la Jefatura de Tienda

Es el tipo de liderazgo en el cual se recompensa el esfuerzo de los trabajadores por la consecución de objetivos y metas, o por el cumplimiento efectivo de actividades laborales que les competen.

Así, a través de un sistema de recompensas (no necesariamente monetarias), el líder logra guiar el accionar de su equipo de trabajo, brindándole para ello los elementos, instrumentos y herramientas de trabajo, en una estrategia ganar – ganar.

El liderazgo transaccional está compuesto de tres cualidades, las cuales se aprecian en la tabla 21 con la respectiva calificación que obtuvo el Jefe de Tienda desde la perspectiva de su equipo de trabajo; logrando una calificación media global de 77 puntos, equivalente a Bueno, dos puntos por encima del mínimo esperado por la Alta Dirección.

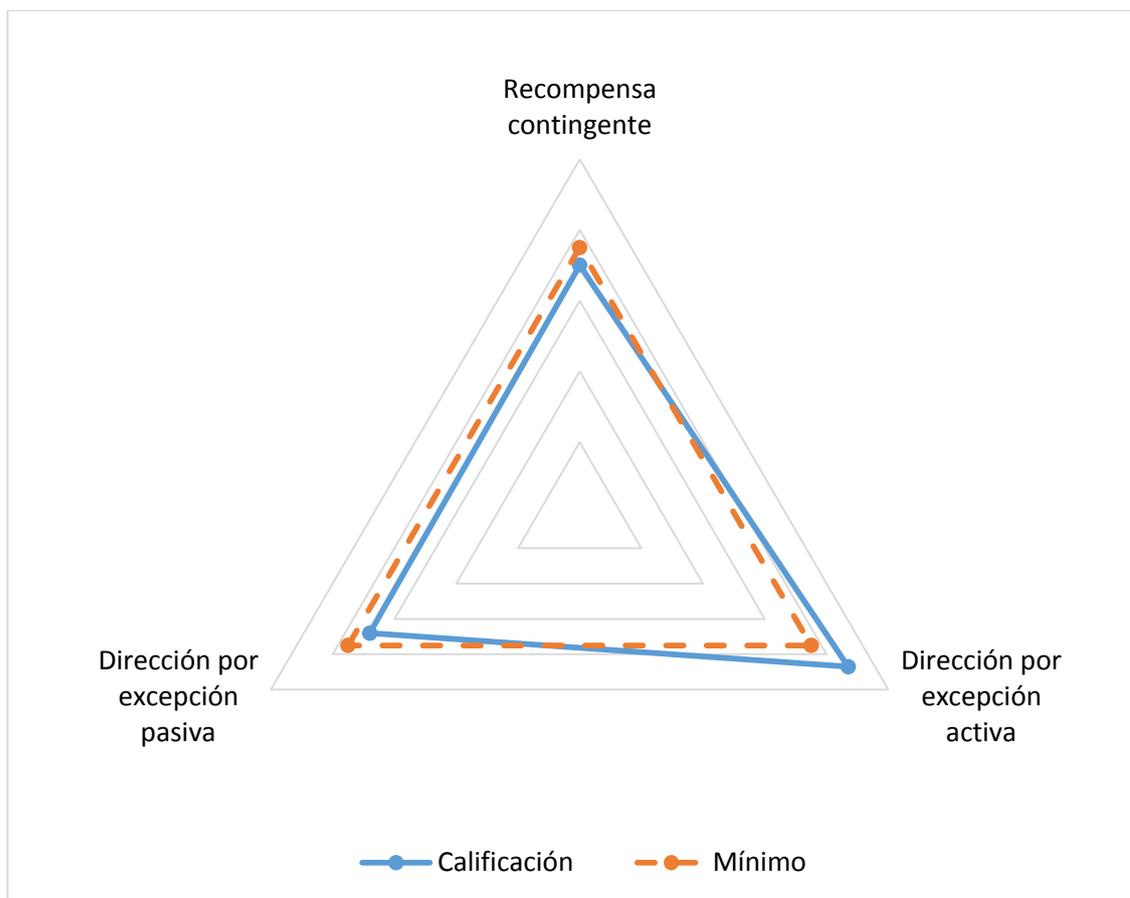
Se observa en la ilustración 15 que la recompensa contingente y la dirección por excepción pasiva son las cualidades que deben ser fortalecidas en el liderazgo de la zona de tienda ya que su calificación estuvo por debajo del mínimo esperado.

Tabla 21. Liderazgo transaccional, jefatura de tienda

Variable	Calificación	
Recompensa contingente	70%	Bueno
Dirección por excepción activa	87%	Muy Bueno
Dirección por excepción pasiva	68%	Deficiente
TOTAL LIDERAZGO TRANSACCIONAL	77%	Bueno

Fuente y elaboración: El autor

Ilustración 15. Liderazgo transaccional, jefatura de tienda



Fuente y elaboración: El autor

A continuación, se describen las variables específicas que fueron evaluadas en cada cualidad que debe estar presente en el liderazgo transaccional.

1. Recompensa contingente.

Esta cualidad del liderazgo transaccional hace referencia al intercambio de recompensas (monetarias o no monetarias) que el líder hace en reconocimiento del desempeño y cumplimiento de metas u objetivos organizacionales de sus subordinados.

Se utilizaron tres variables para el análisis de esta cualidad, las cuales presentaron un resultado medio de 70 puntos, equivalente a Bueno, pero por debajo del mínimo esperado por la Dirección.

Tabla 22. Recompensa contingente, jefatura de tienda

Variable	TA	PA	IND	PD	TD	Calificación
Establece los incentivos relacionados con la consecución de objetivos	1	9	1	0	0	80%
Personaliza las responsabilidades cuando se fijan los objetivos	0	8	3	0	0	75%
Expresa su satisfacción cuando yo cumpla las expectativas	0	1	6	4	0	55%
TOTAL RECOMPENSA CONTINGENTE						70%

Fuente y elaboración: El autor

En la tabla 22 se observan los resultados de cada variable en orden descendente, siendo:

- El establecimiento de incentivos calificado como Muy Bueno
- La personalización de responsabilidades como Bueno

Ambas variables señaladas se encuentran dentro del mínimo aceptado por la Alta Dirección.

- La expresión de satisfacción del Jefe de Tienda hacia su equipo de trabajo producto del cumplimiento de las expectativas de la jefatura, la coordinación y la organización en general, en la cual el Jefe de Tienda obtuvo la calificación de 55 puntos, equivalente a deficiente, estando por debajo del mínimo requerido.

2. Dirección por excepción activa

Esta cualidad del liderazgo del transaccional hace referencias a los esfuerzos que el líder realiza para identificar desviaciones y tomar medidas correctivas en función de los objetivos organizacionales; logrando la jefatura de tienda la calificación global de 87 puntos, equivalente a Muy Bueno.

Su medición se realizó a partir de tres variables, las cuales se presentan en la tabla 23, siendo la variable relacionada a la atención que el Jefe de Tienda presta a aquello que no funciona de acuerdo a lo previsto calificada con 90 puntos equivalente a Excelente; y la comunicación de los errores detectados así como el seguimiento realizado por el Jefe de Tienda calificado como Muy Bueno por su equipo de trabajo.

Tabla 23. Dirección por excepción activa, jefatura de tienda

Variable	TA	PA	IND	PD	TD	Calificación
Centra su atención en aquello que no funciona de acuerdo con lo previsto	5	6	0	0	0	90%
Hace un seguimiento de los errores detectados	4	6	1	0	0	85%
Comunica regularmente los fracasos con el fin de superarlos	4	6	1	0	0	85%
TOTAL DIRECCION POR EXCEPCION ACTIVA						87%

Fuente y elaboración: El autor

3. Dirección por excepción pasiva

Este punto hace referencia a la intervención que realiza el líder de la organización únicamente cuando las normas y objetivos no están siendo satisfechos adecuadamente. A diferencia de los otros componentes del liderazgo, tanto transformacional como transaccional que han sido valorados, la metodología para la calificación de este punto es diferente, ya que hace referencia a un comportamiento que no es deseado en un líder.

La medición de esta variable se realizó a través de una única afirmación la cual dice lo siguiente: *El Jefe deTienda no interviene hasta que los problemas se agravan*. Debido a que es una oración negativa para la organización, entre más elevada es la calificación otorgada por el personal, menos apropiado es el accionar del líder respecto a esta variable.

Por lo expuesto, su tabulación se realiza de manera inversa, de tal manera que si la puntuación era del 80% en la pregunta, se interpretaba como una calificación deficiente de 20 puntos; y si la calificación otorgada por el personal era de 20%, se interpretaba como una calificación Muy Buena de 80 puntos. La calificación obtenida por la jefatura de pista fue Regular con 68 puntos.

4.3.5 Liderazgo laissez faire en la Jefatura de Tienda

Como se explicó en el capítulo segundo, el liderazgo laissez faire es un tipo de liderazgo que no es deseado en las organizaciones, debido a que el líder entrega gran parte del poder de toma de decisiones y del control de la organización a sus subordinados, evitando así la toma de decisiones, el seguimiento y la evaluación de los procesos, por lo que aporta poco o nada a la consecución de las metas y objetivos de la empresa.

Se espera que las cualidades del liderazgo laissez faire sean mínimas o nulas en las autoridades que componen a la estación de servicios de combustibles objeto de estudio, y su medición se realizó a través de cuatro variables, las cuales se presentan en la tabla 24 y; al igual que la dirección por excepción pasiva del liderazgo transaccional, debido a que se espera el menor puntaje posible en estas variables para un buen liderazgo, la tabulación se realizó de manera inversa, de tal manera que cuando el personal subordinado a la jefatura de tienda calificó con 80 puntos la actitud del jefe respecto a la pregunta del cuestionario (la cual es negativa), se procedió a invertir el resultado obtenido tabulándolo como 20 puntos, por ejemplo. De esta manera, el mínimo aceptado por la gerencia, dado que se invirtió el resultado de las cuatro variables analizadas continúa siendo 75 puntos equivalente a Buena.

De acuerdo a la evaluación realizada se determinó que la jefatura de tienda tiene cualidades que se enmarcan dentro del liderazgo laissez faire, lo cual no es deseable para la organización, alcanzando la calificación de 59 puntos equivalente a Deficiente.

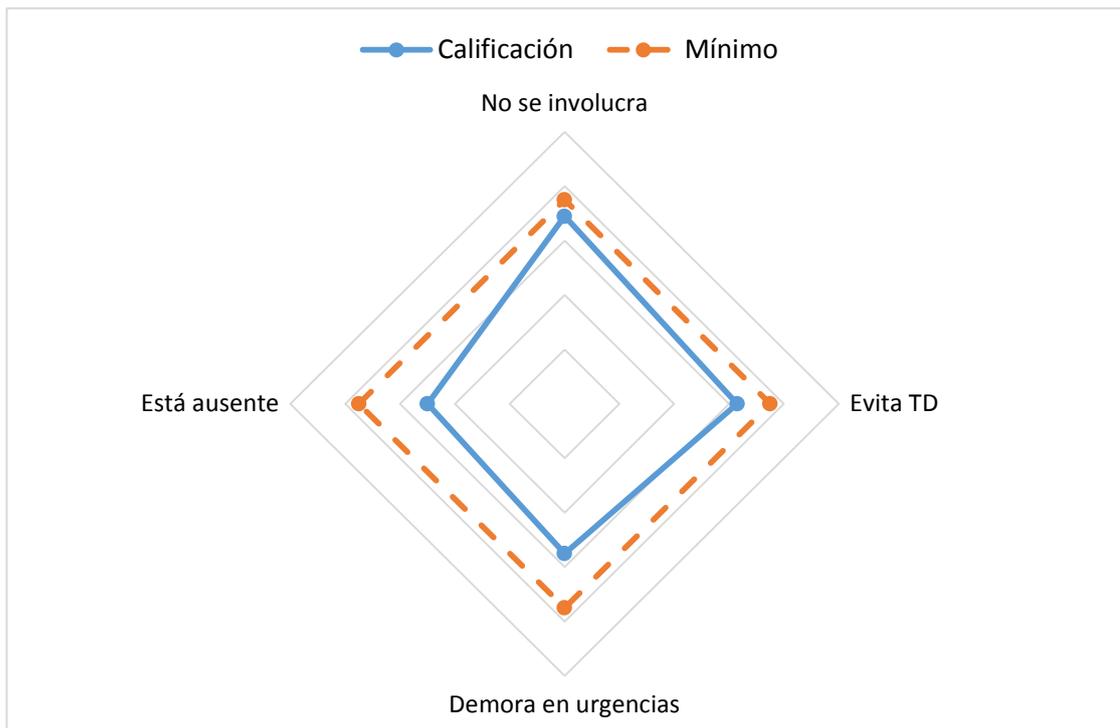
En el involucramiento en temas importantes y en la evasión de la toma de decisiones el Jefe de Pista obtuvo una calificación de Regular, mientras que en la velocidad para atender urgencias y la disponibilidad cuando su equipo de trabajo lo necesita la calificación fue Deficiente, estando en todas las variables por debajo de los 75 puntos, como se aprecia en la ilustración 16.

Tabla 24. Liderazgo laissez faire, jefatura de tienda

Variable	TD	PD	IND	PA	TA	Calificación	
Evita involucrase cuando surgen temas importantes	0	5	6	0	0	69%	Regular
Evita tomar decisiones	0	3	6	2	0	63%	Regular
Se demora en responder los temas urgentes	0	2	5	4	0	55%	Deficiente
Está ausente cuando se le necesita	0	2	2	6	1	50%	Deficiente
TOTAL LIDERAZGO DEJAR HACER						59%	Deficiente

Fuente y elaboración: El autor

Ilustración 16. Dirección por excepción activa, Jefatura de Tienda



Fuente y elaboración: El autor

4.4 LIDERAZGO DE LA COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA

4.4.1 Introducción

Como se observó en el organigrama, la Coordinación Administrativa es la máxima autoridad (no corporativa) del área operativa de la organización, y tiene a su cargo tanto el área de pista de la empresa como el área de tienda; siendo al Coordinador a quien deben reportarse tanto el Jefe de Pista como el Jefe de Tienda de la estación de combustibles estudiada.

Además de las cuatro evaluaciones del liderazgo que se realizaron en las Jefaturas de Pista y Tienda, las cuales son: de percepción general, de liderazgo transformacional, de liderazgo transaccional y de liderazgo laissez faire; se realizaron dos evaluaciones adicionales al Coordinador Administrativo debido a la importancia de su liderazgo en la empresa, las cuales son: la tipología de liderazgo de Kurt Lewin y la evaluación del liderazgo natural.

Los resultados de las cuatro evaluaciones que fueron realizadas también en la Jefatura de Pista y de Tienda, se realizaron a partir de la percepción que tienen los Jefes de Pista y de Tienda respecto al liderazgo de su jefe directo, es decir, del Coordinador Administrativo. Los resultados se presentan a continuación.

4.4.2 Percepción general del liderazgo de la Coordinación Administrativa

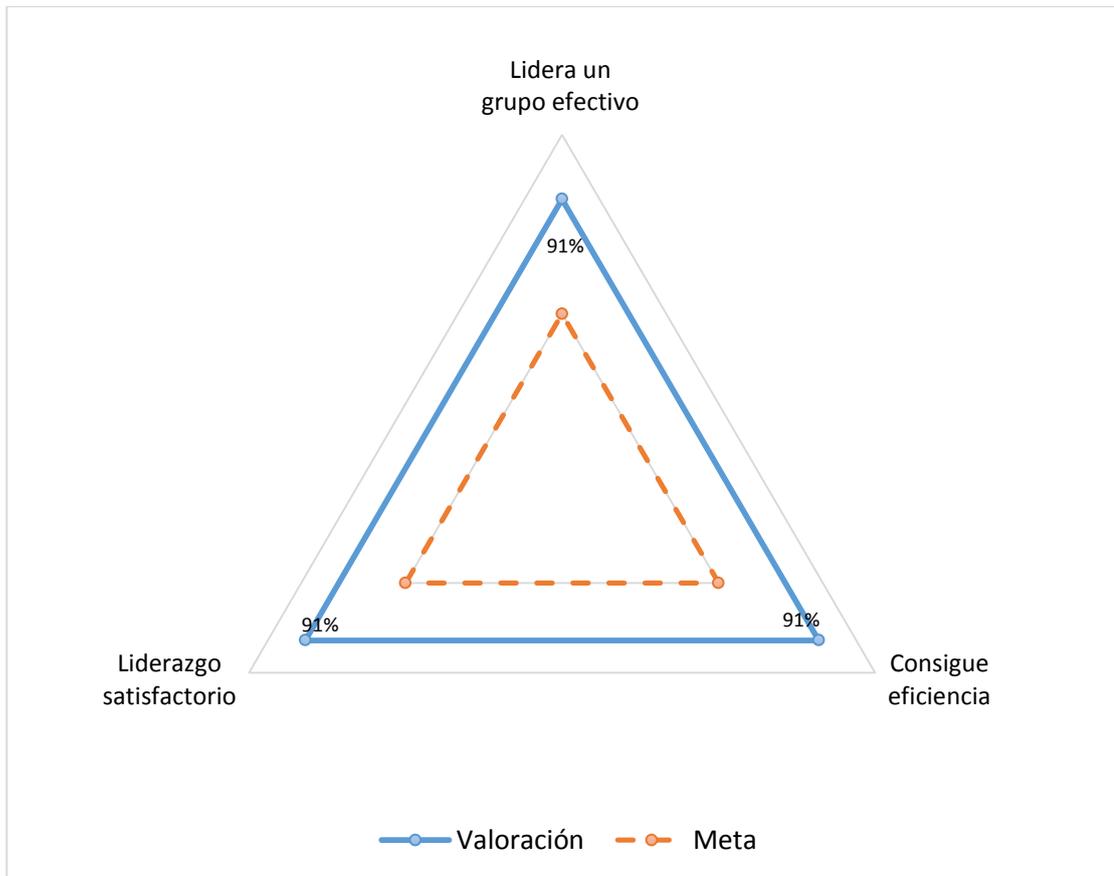
Como parte de una evaluación general de las características del liderazgo de la Coordinación Administrativa, se diseñaron tres preguntas para determinar la efectividad del grupo manejado por el líder, los efectos del liderazgo sobre la organización, y la satisfacción de los subordinados respecto a la forma de liderazgo de la autoridad analizada, obteniendo la valoración de 91 puntos en promedio en cada variable, equivalente a Excelente, lo cual se puede observar tanto en la tabla 25 como en la ilustración 17.

Tabla 25. Percepción general del liderazgo de la coordinación administrativa

Variables	TA	PA	IND	PD	TD	Valoración
Lidera un grupo que es efectivo	18	15	0	0	0	91%
Consigue que la organización sea eficiente	20	11	2	0	0	91%
Utiliza formas de liderazgo que son satisfactorias	22	7	4	0	0	91%
TOTAL PERCEPCIÓN GENERAL LIDERAZGO						91%

Fuente y elaboración: El autor

Ilustración 17. Percepción general del liderazgo de la coordinación administrativa



Fuente y elaboración: El autor

4.4.3 Liderazgo transformacional en la Coordinación Administrativa

El liderazgo transformacional es aquel que genera cambios significativos en el equipo de trabajo, y con ello, en la organización; utilizando cuatro cualidades, las cuales han sido evaluadas en la Coordinación Administrativa, obteniendo los resultados que se presentan en la tabla 26 y se observan en la ilustración 18.

Tabla 26. Liderazgo transformacional, coordinación administrativa

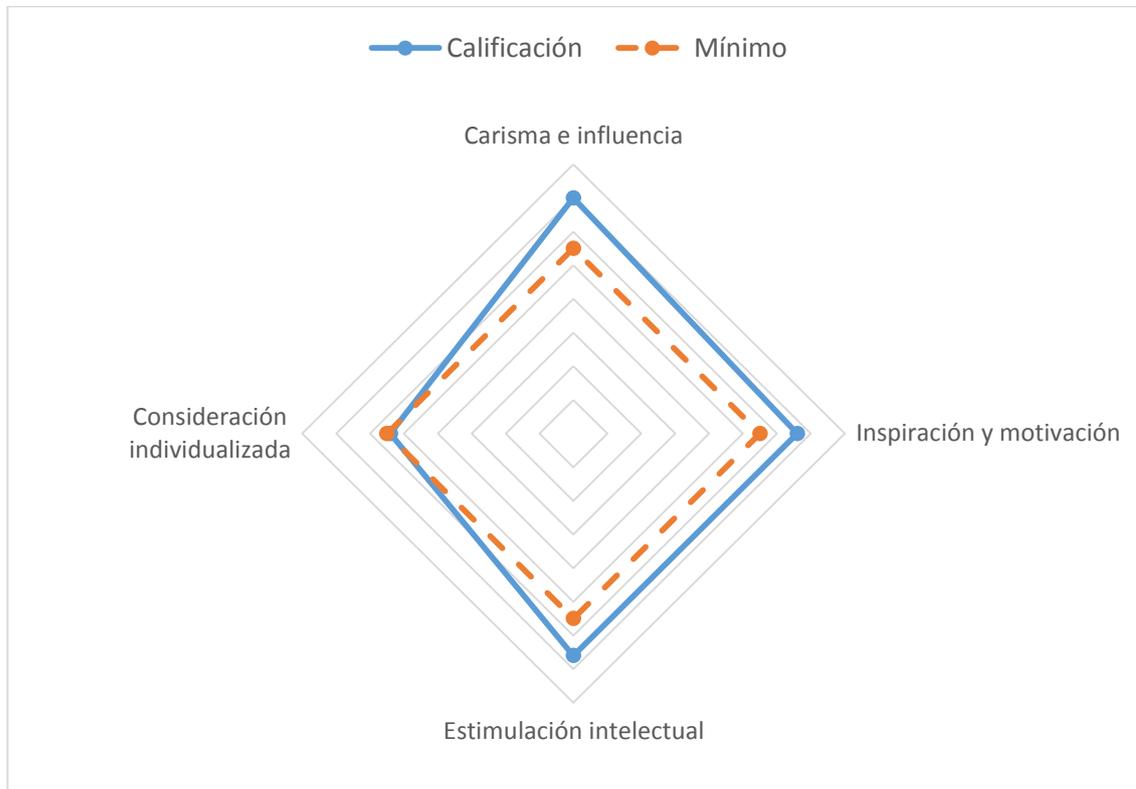
Cualidades	Calificación	
Carisma e influencia	90%	Excelente
Inspiración y motivación	86%	Muy Bueno
Estimulación intelectual	86%	Muy Bueno
Consideración individualizada	74%	Bueno
TOTAL	85%	Muy Bueno

Fuente y elaboración: El autor

El liderazgo transformacional de la Coordinación Administrativa fue calificada con 85 puntos, equivalente a Muy Bueno, siendo las cualidad de Carisma e Influencia la mejor valorada con 90 puntos, seguida de las cualidades Inspiración y Motivación y Estimulación Intelectual que alcanzaron ambas los 86 puntos, equivalente Muy Bueno. Estas tres cualidades alcanzaron una calificación superior a 75 puntos, los cuales son el valor mínimo esperado por la Dirección Corporativa respecto al liderazgo de las autoridades de LJ, tal como se observa en la ilustración 18.

A continuación se presentan los resultados de cada cualidad del liderazgo transformacional, que fue evaluado en la jefatura de pista, de forma desagregada de acuerdo a las diferentes variables analizadas.

Ilustración 18. Liderazgo transformacional, coordinación administrativa



Fuente y elaboración: El autor

1. Carisma e influencia

Con 90 puntos, equivalente a Excelente, fue la cualidad de líder transformacional que más está desarrollada en el Coordinador Administrativo, sin embargo, está por debajo del mínimo esperado por la Alta gerencia.

Esta cualidad fue evaluada a partir de ocho preguntas que contienen diferentes variables, las cuales se presentan en la tabla 27 y en la ilustración 19, en orden descendente de acuerdo a la calificación otorgada por los Jefes de Pista y Tienda.

Cinco de las ocho variables alcanzaron una calificación de Excelente, resaltando las cualidades del Coordinador respecto al sentido del deber, el

respeto, la autoridad y la confianza que emana, así como el énfasis que hace en la misión común y la socialización de sus valores y principios.

La consideración de aspectos éticos y morales en la toma de decisiones y la importancia que le da al interés grupal, fueron cualidades del Coordinador que se evaluaron con la calificación de Muy Buena.

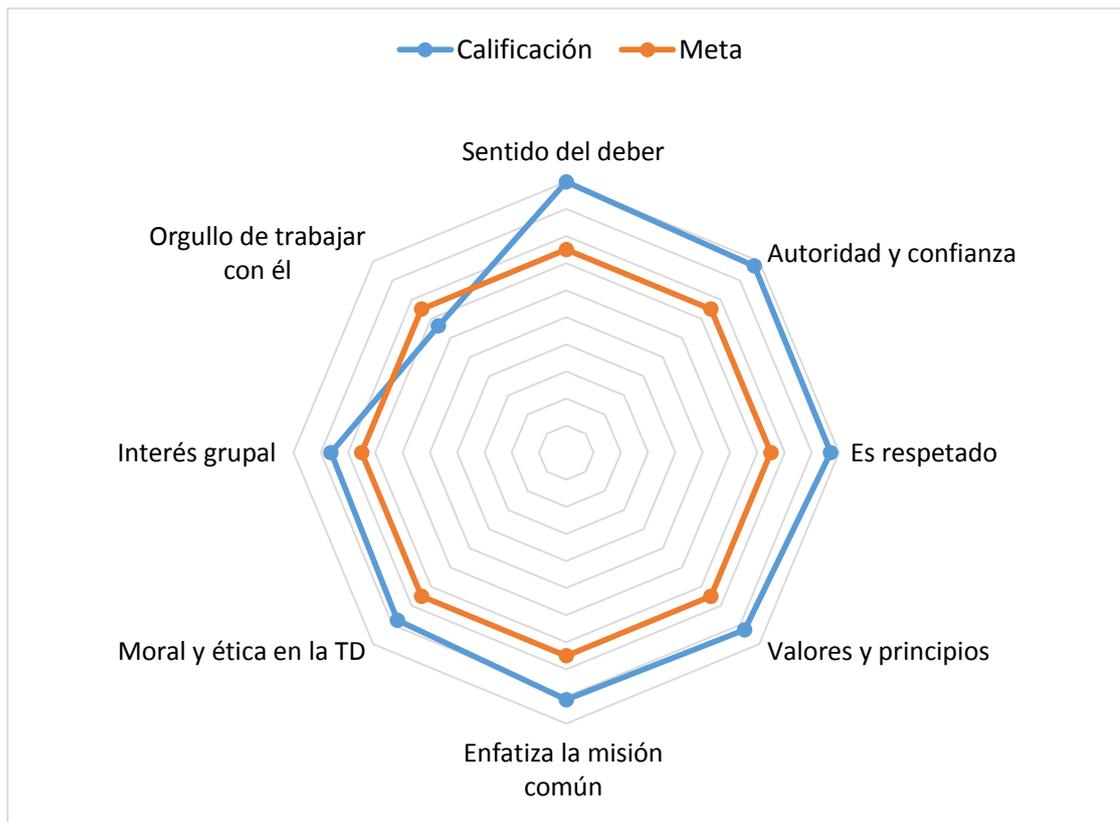
Sin embargo, los jefes de tienda y pista evaluaron como Regular al sentimiento de orgullo por trabajar con el Coordinador Administrativo.

Tabla 27. Carisma e influencia, coordinación administrativa

Variable	TA	PA	IND	PD	TD	Calificación
Enfatiza la importancia de tener un fuerte sentido del deber	33	0	0	0	0	100%
Demuestra un sentido de autoridad y confianza	29	4	0	0	0	98%
Se ha ganado mi respeto por su forma de actuar	26	7	0	0	0	97%
Da a conocer cuáles son sus valores y principios más importantes	22	8	3	0	0	93%
Enfatiza la importancia de una misión común	22	7	4	0	0	91%
Considera los aspectos morales y éticos en las decisiones que toma	18	10	5	0	0	88%
Va más allá de su propio interés por el bien del grupo	16	12	4	1	0	86%
Me hace sentir orgulloso/a de trabajar con él	0	15	12	6	0	66%
TOTAL CARISMA E INFLUENCIA						90%

Fuente y elaboración: El autor

Ilustración 19. Carisma e influencia, coordinación administrativa



Fuente y elaboración: El autor

2. Estimulación intelectual

Con 86 puntos, equivalente a Muy Bueno, se encuentra empatada con la cualidad Inspiración y Motivación de líder transformacional en el Coordinación, encontrándose todas las variables que la componen por encima del mínimo esperado por la Dirección Corporativa, como se aprecia en la tabla 28 y en la ilustración 20. Esta cualidad se midió a través de las siguientes tres variables:

- La motivación y empuje que este les da para enfocar los problemas organizacionales que enfrentan en sus actividades laborales, en la cual obtuvo la calificación de 89 puntos (Muy Bueno)

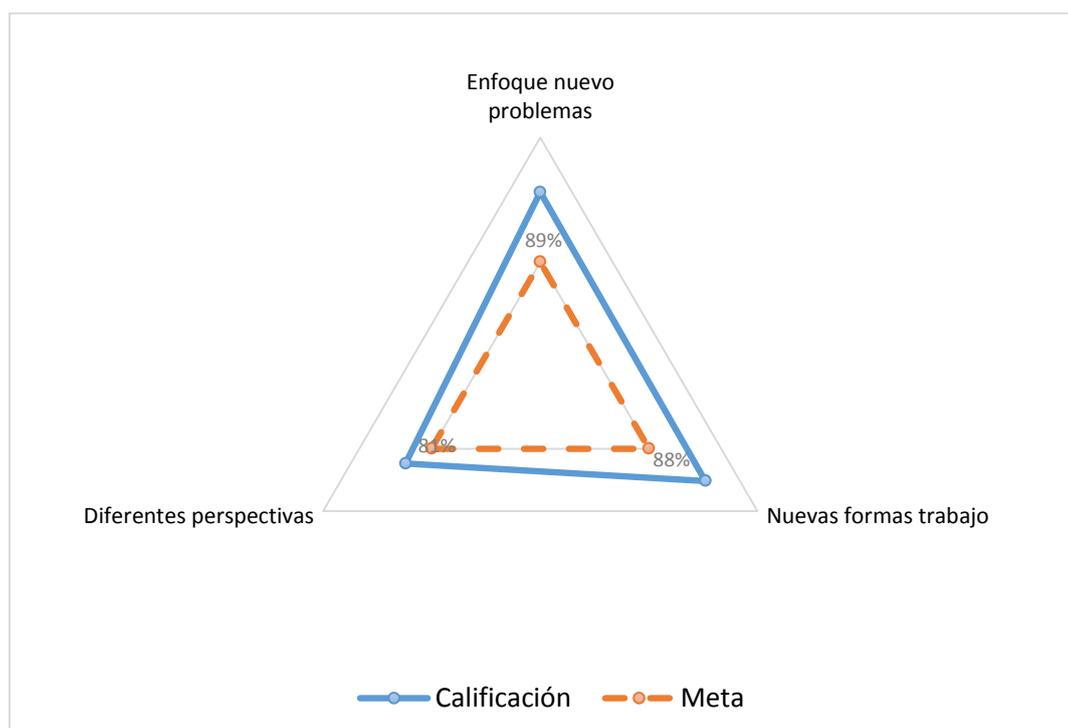
- Las sugerencias que realiza a los jefes de pista y tienda respecto a nuevas formas de realizar las tareas, fue valorada con 88 puntos (Muy Bueno).
- La visión ampliada desde diferentes perspectivas para abordar las problemáticas en tienda y pista fue calificada con 81 puntos (Muy Bueno).

Tabla 28. Estimulación intelectual, coordinación administrativa

Variable	TA	PA	IND	PD	TD	Calificación
Me proporciona formas nuevas de enfocar problemas	20	7	6	0	0	89%
Sugiere nuevas formas de completar el trabajo	12	20	1	0	0	88%
Considera diferentes perspectivas cuando intenta solucionar los problema	5	23	5	0	0	81%
TOTAL ESTIMULACIÓN INTELECTUAL						86%

Fuente y elaboración: El autor

Ilustración 20. Estimulación intelectual, coordinación administrativa



Fuente y elaboración: El autor

3. Inspiración y motivación

Con 86 puntos, equivalente a Muy Bueno, la cualidad Inspiración y Motivación se encuentra empatada con la cualidad Estimulación Intelectual de liderazgo transformacional en la Coordinación Administrativa, estando todas las variables que la componen por encima del mínimo esperado por la Dirección Corporativa, como se aprecia en la tabla 29 y en la ilustración 21.

Tabla 29. Inspiración y motivación, coordinación administrativa

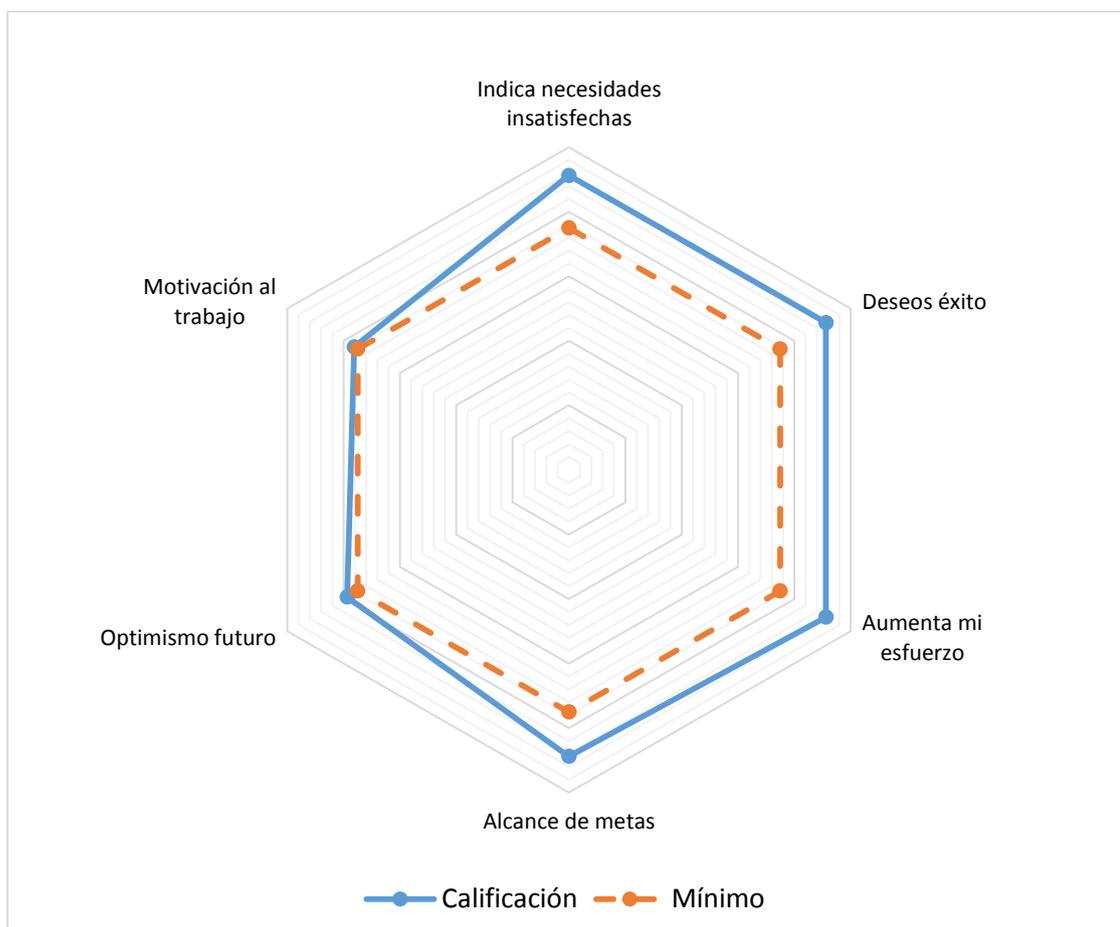
Variable	TA	PA	IND	PD	TD	Calificación
Habla entusiastamente acerca de qué necesidades deben ser satisfechas	20	11	2	0	0	91%
Aumenta mis deseos de tener éxito	21	9	3	0	0	91%
Incrementa mi esfuerzo y motivación	20	11	2	0	0	91%
Expresa confianza en que las metas serán cumplidas	18	13	2	0	0	89%
Habla de forma optimista sobre el futuro	10	12	11	0	0	79%
Me incita a hacer más de lo que yo tenía previsto	4	20	9	0	0	76%
TOTAL INSPIRACION Y MOTIVACIÓN						86%

Fuente y elaboración: El autor

Las variables relacionadas a la identificación de necesidades insatisfechas, los deseos que transmite al personal para tener éxito y esforzarse, así como la motivación para esforzarse que da a los jefes, han sido evaluados como Excelente; mientras que la expresión de confianza en el cumplimiento de metas fue calificado como Muy Bueno; y las expectativas optimistas del futuro

y la incitación a hacer más de lo previsto fueron valoradas con 79 y 76 puntos equivalente a Bueno.

Ilustración 21. Inspiración y motivación, coordinación administrativa



Fuente y elaboración: El autor

4. Consideración individualizada

Con 74 puntos, equivalente a Bueno, esta es la cualidad del liderazgo transformacional menos desarrollada en la Coordinación Administrativa y se encuentra un punto debajo del mínimo esperado por la Dirección Corporativa.

Las variables analizadas fueron: el apoyo del Coordinador para mejorar las capacidades de los Jefes (Muy Bueno), la consideración de las habilidades y capacidades específicas de los Jefes de Pista y Tienda (Muy Bueno), el trato individualizado de su personal (Bueno), y el tiempo que el Coordinador dedica

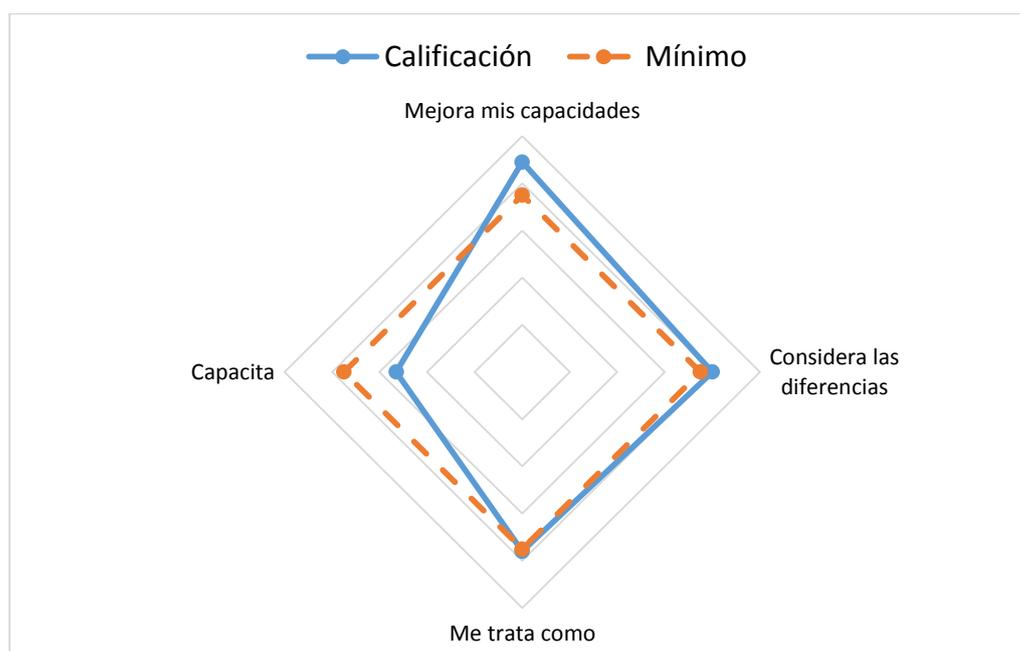
para capacitar e instruir a su personal, obteniendo la calificación de 53 puntos, equivalente a Deficiente, encontrándose por debajo del mínimo esperado por la Dirección, como se observa en la tabla 30 y en la ilustración 22.

Tabla 30. Consideración individualizada, coordinación administrativa

Variable	TA	PA	IND	PD	TD	Calificación
Me ayuda a mejorar mis capacidades	18	11	4	0	0	89%
Considera que tengo necesidades y habilidades diferentes de los otros	9	14	10	0	0	80%
Me trata como persona individual más que como miembro de un grupo	9	11	12	1	0	76%
Dedica tiempo a enseñar y capacitar al personal	0	4	23	1	0	53%
TOTAL CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA						74%

Fuente y elaboración: El autor

Ilustración 22. Consideración individualizada, coordinación administrativa



Fuente y elaboración: El autor

4.4.4 Liderazgo transaccional en la Coordinación Administrativa

Es el tipo de liderazgo en el cual se recompensa el esfuerzo de los trabajadores por la consecución de objetivos y metas, o por el cumplimiento efectivo de actividades laborales que les competen.

Así, a través de un sistema de recompensas (no necesariamente monetarias), el líder logra guiar el accionar de su equipo de trabajo, brindándole para ello los elementos, instrumentos y herramientas de trabajo, en una estrategia ganar – ganar.

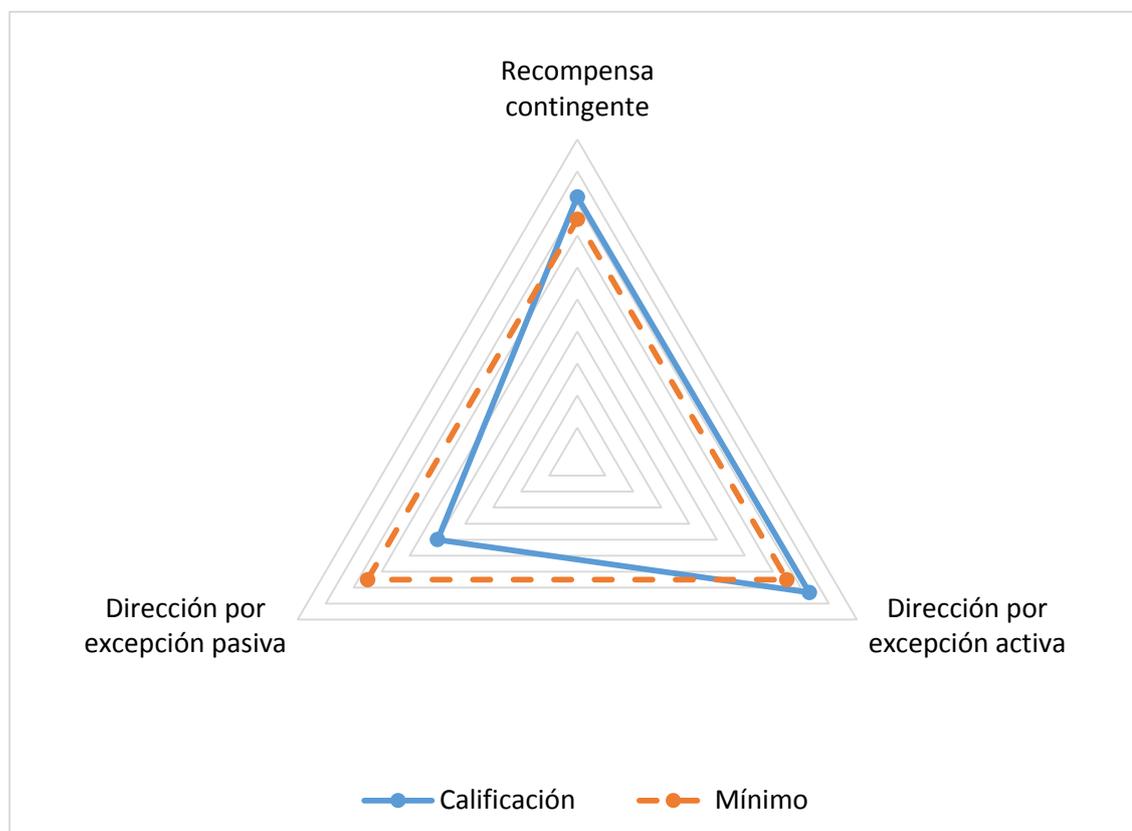
El liderazgo transaccional está compuesto de tres cualidades, las cuales se aprecian en la tabla 31 y en la ilustración 23, con la respectiva calificación que obtuvo el Coordinador Administrativo desde la perspectiva de su equipo de trabajo; logrando una calificación media global de 77 puntos, equivalente a Bueno, dos puntos por encima del mínimo esperado por la Alta Dirección; siendo la recompensa contingente y la dirección pro excepción pasiva calificadas con 82 y 83 puntos, equivalente a Muy Bueno; mientras que la dirección por excepción pasiva presentó una valoración de 50 puntos, estando por debajo del mínimo esperado por la Dirección Corporativa, y equivaliendo a la calificación de Deficiente.

Tabla 31. Liderazgo transaccional, coordinación administrativa

Variable	Calificación	
Recompensa contingente	82%	Muy Bueno
Dirección por excepción activa	83%	Muy Bueno
Dirección por excepción pasiva	50%	Deficiente
TOTAL LIDERAZGO TRANSACCIONAL	77%	Bueno

Fuente y elaboración: El autor

Ilustración 23. Liderazgo transaccional, coordinación administrativa



Fuente y elaboración: El autor

A continuación, se describen las variables específicas que fueron evaluadas en cada cualidad que debe estar presente en el liderazgo transaccional.

- **Recompensa contingente.**

Esta cualidad del liderazgo transaccional hace referencia al intercambio de recompensas (monetarias o no monetarias) que el líder hace en reconocimiento del desempeño y cumplimiento de metas u objetivos organizacionales de sus subordinados.

Se utilizaron tres variables para el análisis de esta cualidad, las cuales presentaron un resultado medio de 82 puntos, equivalente a Muy Bueno, como

se aprecia en la tabla 32, estando todas ellas por dentro del intervalo de aceptación de la Dirección Corporativa.

Tabla 32. Recompensa contingente, coordinación administrativa

Variable	TA	PA	IND	PD	TD	Calificación
Personaliza las responsabilidades cuando se fijan los objetivos	17	12	4	0	0	89%
Establece los incentivos relacionados con la consecución de objetivos	9	15	9	0	0	81%
Expresa su satisfacción cuando yo cumpla las expectativas	9	11	12	1	0	76%
TOTAL RECOMPENSA CONTINGENTE						82%

Fuente y elaboración: El autor

- **Dirección por excepción activa**

La coordinación administrativa alcanzó la calificación global de 83 puntos, equivalente a Muy Bueno. Su medición se realizó a partir de tres variables, las cuales se presentan en la tabla 33, obteniendo todas ellas una calificación de Muy buena, comprendida entre los 81 y 84 puntos.

Tabla 33. Dirección por excepción activa, coordinación administrativa

Variable	TA	PA	IND	PD	TD	Calificación
Hace un seguimiento de los errores detectados	12	15	6	0	0	84%
Comunica regularmente los fracasos con el fin de superarlos	8	22	3	0	0	83%
Centra su atención en aquello que no funciona de acuerdo con lo previsto	7	19	7	0	0	81%
TOTAL DIRECCION POR EXCEPCION ACTIVA						83%

Fuente y elaboración: El autor

- **Dirección por excepción pasiva**

Este punto hace referencia a la intervención que realiza el líder de la organización únicamente cuando las normas y objetivos no están siendo satisfechos adecuadamente. Como se explicó anteriormente, su tabulación es inversa y se midió a través de una sola variable: *El Coordinador Administrativo no interviene hasta que los problemas se agravan*. La calificación obtenida por la coordinación administrativa fue Regular.

4.4.5 Liderazgo laissez faire en la Coordinación Administrativa

El liderazgo laissez faire es un tipo de liderazgo que no es deseado en las organizaciones, por lo cual se espera que el Coordinador no posea cualidades marcadas de él, lo cual se realizó a través de la medición de cuatro variables que fueron tabuladas de manera inversa, como se explicó anteriormente y se observa en la tabla 34

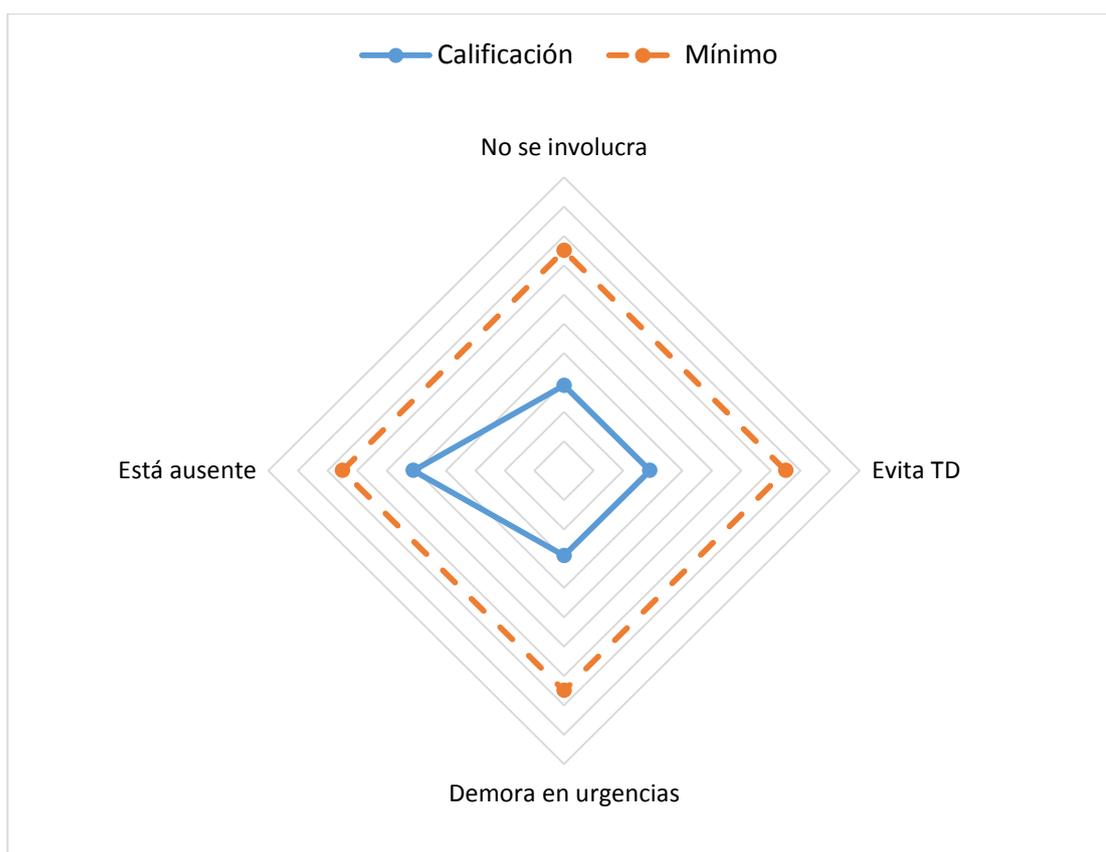
Tabla 34. Liderazgo laissez faire, coordinación administrativa

Variable	TD	PD	IND	PA	TA	Calificación	
Se demora en responder los temas urgentes	0	0	2	10	21	29%	Deficiente
Evita involucrarse cuando surgen temas importantes	0	0	1	12	20	29%	Deficiente
Está ausente cuando se le necesita	0	2	16	11	4	51%	Deficiente
Evita tomar decisiones	0	0	0	16	17	29%	Deficiente
TOTAL LIDERAZGO DEJAR HACER						34%	Deficiente

Fuente y elaboración: El autor

Desde la perspectiva del Jefe de Tienda, del Jefe de Pista y el resto de colaboradores, el Coordinador Administrativo de la organización posee cualidades marcadas de liderazgo laissez faire, las cuales deben ser corregidas para fortalecer su liderazgo, ya que evita tomar decisiones, no atiende adecuadamente las urgencias, evita involucrarse en temas importantes y está ausente cuando se lo necesita. En las cuatro variables obtuvo la calificación de deficiente, encontrándose por debajo del mínimo esperado por la Dirección Corporativa (75 puntos), como se observa en la ilustración 24.

Ilustración 24. Dirección por excepción activa, Coordinación Administrativa



Fuente y elaboración: El autor

4.4.6 Tipología de liderazgo de Kurt Lewin y Liderazgo Natural

A diferencia de la evaluación del liderazgo desde las perspectivas ya presentadas en las cuales se recogió la percepción del personal que responde directamente a la coordinación administrativa: jefe de tienda y jefe de pista; las dos siguientes evaluaciones de liderazgo se realizaron a través de una autoevaluación que realizó el propio coordinador administrativo, y los resultados de ello se presentan a continuación:

Liderazgo de la coordinación administrativa desde la perspectiva de Lewin.

Kurt Lewin, uno de los autores pioneros en análisis y profundización del liderazgo empresarial a nivel global, propuso evaluarlo a partir de un cuestionario compuesto de 33 preguntas, las cuales se presentan en la tabla 37 del Anexo 1. Lewin clasificó a los líderes en tres tipos que fueron ya descritos anteriormente, los cuales son: Autoritario, Democrático y Laissez Faire. (López, 2013, pág. 27)

Los resultados de la autoevaluación realizada por el Coordinador Administrativos para determinar su estilo de liderazgo arrojó resultados no concluyentes, es decir, que existió en igual proporción los tres tipos de liderazgo lo que se puede interpretar como la ausencia definida de un estilo de liderazgo lo cual resta al liderazgo de la coordinación y a la efectividad de la organización.

Este resultado puede articularse con la evaluación de tres de los tipos de liderazgo ya expuestos, en los cuales se evidencia la presencia tanto de un liderazgo transformacional como transaccional, pero también con marcadas características del liderazgo laissez faire, el cual debe ser corregido.

Los resultados y la metodología para realizar el cálculo que permitió realizar el análisis presentado en este punto, se pueden observar en el Anexo 2 y 3.

Liderazgo natural en la coordinación administrativa

De acuerdo a la Lic. Marisol Espino, se pueden evaluar las características de las personas para saber su capacidad de liderazgo nato, el cual también puede ser fortalecido por la adquisición de habilidades y destrezas que mejorarán su capacidad de guiar a un equipo de trabajo hacia la consecución de un fin común. (López, 2013, pág. 30)

La calificación obtenida por el Coordinador Administrativo de la empresa estudiada, producto de la autoevaluación, fue de 42 puntos, valor superior al mínimo de 30 para ser considerado un líder nato.

Este resultado se corresponde con la evaluación de la percepción general del liderazgo del coordinador; sin embargo es menester que se determine un estilo de liderazgo apropiado para la organización y las actividades que debe promover y supervisar, así como incrementar sus habilidades y destrezas de liderazgo.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

Los principales hallazgos acerca del liderazgo en la estación de servicios de combustibles LJ que fueron revelados a partir de esta investigación, fueron los siguientes:

El liderazgo de la Coordinación Administrativa y de la Jefatura de Tienda se encuentran dentro del intervalo de calificación deseado por la Dirección Corporativa; mientras que el liderazgo ejercido por la Jefatura de Pista se encuentra debajo del mínimo esperado por la Dirección, razón por la cual, debe ser fortalecido.

El liderazgo de las tres autoridades de la organización que fueron evaluadas, se analizó a través del estudio de cuatro cuestionarios de liderazgo, de los cuales se obtuvieron los siguientes resultados:

1. En la percepción general de liderazgo, el Coordinador Administrativo y el Jefe de Tienda obtuvieron la calificación de Excelente; mientras que el Jefe de Pista obtuvo la calificación de Regular (con 66 puntos)
2. Respecto al liderazgo transformacional, el cual es el más valioso para la Dirección Corporativa, el Coordinador Administrativo y el Jefe de Tienda alcanzaron la calificación de Muy Bueno, llenando las expectativas de la Dirección; no así el Jefe de Pista que obtuvo la calificación de Regular.

En las tres autoridades evaluadas, la consideración individualizada fue la cualidad del liderazgo transformacional menos desarrollada; mientras que la cualidad más desarrollada de liderazgo en el Coordinador y el Jefe de Pista fue el carisma y la influencia y en la Jefatura de Tienda fue la inspiración y motivación; lo cual se observa en la tabla 35.

Tabla 35. Liderazgo transformacional en LJ

CUALIDADES DE LIDERAZGO	JEFE PISTA	JEFE TIENDA	COORDINADOR
CARISMA E INFLUENCIA	66%	85%	90%
INSPIRACION Y MOTIVACIÓN	61%	91%	86%
ESTIMULACIÓN INTELECTUAL	64%	85%	86%
CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA	56%	75%	74%
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	62%	85%	85%

Fuente y elaboración: El autor

3. Respecto al liderazgo transaccional, que sirve como complemento del liderazgo transformacional, la calificación obtenida por la Coordinación y la Jefatura de Tienda se encuentran dentro de las expectativas de la Dirección Corporativa, con las calificaciones de Muy Bueno y Bueno, respectivamente; mientras que la Jefatura de Pista obtuvo la calificación de Regular, encontrándose por debajo del mínimo esperado; tal como se presenta en la tabla 36 a continuación.

Tabla 36. Liderazgo transaccional en LJ

CUALIDADES DE LIDERAZGO	JEFE PISTA	JEFE TIENDA	COORDINADOR
RECOMPENSA CONTINGENTE	62%	70%	82%
DIRECCION POR EXCEPCION ACTIVA	65%	87%	83%
DIRECCION POR EXCEPCION PASIVA	47%	68%	68%
LIDERAZGO TRANSACCIONAL	61%	77%	80%

Fuente y elaboración: El autor

La dirección por excepción activa es la cualidad de liderazgo transaccional que más desarrollada se encuentra en todas las autoridades evaluadas; mientras que la dirección por excepción pasiva fue en la que obtuvieron una calificación por debajo del mínimo esperado.

4. Este tipo de liderazgo, denominado laissez faire o dejar hacer, es un tipo de liderazgo que no es deseado en las autoridades de las organizaciones, por lo cual se esperaba que no existan cualidades marcadas de él en los líderes de la estación de servicios estudiada.

Lamentablemente, las tres autoridades evaluadas obtuvieron una calificación deficiente debido a que su accionar se ajusta en varias perspectivas al liderazgo laissez faire, comportamiento que está más acentuado en la Coordinación Administrativa.

Variable	Jefe Pista	Jefe Tienda	Coordinador
Se demora en responder los temas urgentes	64%	69%	29%
Evita involucrarse cuando surgen temas importantes	58%	63%	29%
Está ausente cuando se le necesita	56%	55%	51%
Evita tomar decisiones	47%	50%	29%
TOTAL LIDERAZGO DEJAR HACER	56%	59%	34%

Adicionalmente, a la Coordinación Administrativa, quien es la máxima autoridad no corporativa de la estación de servicios LJ, se le realizaron dos evaluaciones adicionales de liderazgo, las cuales fueron las siguientes:

5. De acuerdo a la tipología de liderazgo de Kurt Lewin, que señala que por lo general predomina en un líder el liderazgo autoritario, democrático o laissez faire; se determinó que el Coordinador Administrativo no tiene un estilo de liderazgo definido, lo cual puede ser confuso para sus subalternos y mermar la productividad laboral de su equipo de trabajo.

Es por ello que el Coordinador destaca tanto como líder transformacional pero sus subalternos señalan que tiene un componente significativo de liderazgo laissez faire, como se señaló en los puntos dos y cuatro.

6. Al realizar el test para determinar si el Coordinador tiene atributos de un líder natural, se confirmó que efectivamente lo es, alcanzando una calificación de 42 puntos cuando el mínimo aceptado es de 30 puntos; no obstante debe fortalecer sus habilidades y destrezas de liderazgo.

Basados en el análisis realizado respecto al liderazgo de la Coordinación Administrativa, la Jefatura de Pista y la Jefatura de Tienda de la empresa, así como en el marco teórico y conceptual construido para estos fines; se puede concluir que **la hipótesis de investigación es aceptada.**

5.2 RECOMENDACIONES

A continuación se presentan los puntos que deben ser fortalecidos en las tres autoridades evaluadas con el fin de robustecer el liderazgo en la organización.

1. General para el Coordinador Administrativo y para los Jefes de Pista y Tienda.

- El orgullo que el equipo debe sentir por trabajar con su líder (Cualidad: Carisma e influencia; Liderazgo: Transformacional)
- Dedicar mayor cantidad de tiempo a la capacitación e instrucción del personal a su cargo (Cualidad: Consideración individualizada; Liderazgo: Transformacional)
- Intervenir sin necesidad de que el problema se agrave (Cualidad: Dirección por excepción pasiva; Liderazgo: Transaccional)
- Mayor involucramiento y presencia en temas de interés laboral del grupo de trabajo, así como una toma de decisiones oportuna (Liderazgo laissez faire)

2. Coordinador Administrativo

- Definir un estilo de liderazgo que permita a su personal conocer los límites de sus atributos y responsabilidades con mayor precisión.

3. Jefe de Tienda

- Expresar la satisfacción generada por su equipo de trabajo cuando realizan efectivamente sus actividades y alcanzan metas organizacionales. (Cualidad: Recompensa contingente; Liderazgo: Transaccional)

- **Jefe de Pista**

- Dar a conocer los valores y principios más importantes; ganarse el respeto de sus subordinados por su actuar; demostrar confianza y autoridad; priorizar el interés grupal. (Cualidad: Carisma e influencia; Liderazgo: Transformacional)
- Expresar mayor optimismo y confianza en la consecución de metas organizacionales; motivar al personal. (Cualidad: Inspiración y motivación; Liderazgo: Transformacional)
- Enfocar los problemas desde varias perspectivas; buscar nuevas formas de realizar el trabajo (Cualidad: Estimulación intelectual; Liderazgo: Transformacional)
- Apoyar al personal para que mejore sus capacidades, tratarlos como individuos reconociendo sus necesidades y habilidades (Cualidad: Consideración individualizada; Liderazgo: Transformacional)
- Distribuir personalizando con claridad las responsabilidades laborales, establecer incentivos y expresar satisfacción por el cumplimiento de metas. (Cualidad: Recompensa contingente; Liderazgo: Transaccional)
- Centrar su atención en lo que no funciona adecuadamente; hacer seguimiento de los errores detectados; comunicar con regularidad los errores y fallas para superarlas. (Cualidad: Dirección por excepción activa; Liderazgo: Transaccional)

Lineamientos para desarrollar el liderazgo en la Estación de Servicios La Joyas.

1. Elaborar un diagnóstico de la comunicación interna ascendente, descendente y horizontal o diagonal.

Esto se realizará con la finalidad de conocer la situación real de la empresa respecto a la comunicación de las autoridades con sus subordinados, así como la comunicación entre autoridades que se encuentren en el mismo nivel jerárquico.

Generalmente, una comunicación efectiva depende de un sistema de comunicación eficiente y eficaz, a través del cual se transmiten los requerimientos, problemas y tentativas de solución generando fluidez en la organización y fortaleciendo el liderazgo de las autoridades así como el trabajo en equipo.

2. Diseñar un plan de capacitación integral y desarrollo de procesos que se incorporen a los jefes directos para levantar en su equipo de trabajo los requerimientos de capacitación y formación; para luego priorizarlos y transmitirlos al Jefe de Recursos Humanos de la corporación.

De esta manera se estimulará el liderazgo transformacional, en la cualidad de estimulación intelectual y consideración individualizada; permitiendo una mayor participación tanto del líder como de su equipo de trabajo, y atendiendo necesidades reales del personal de la empresa.

3. Determinar procesos y procedimientos para la atención de eventos considerados urgentes, identificando los tiempo de respuesta de la Coordinación y las Jefaturas de Pista y de Tienda, esperados por la Dirección Corporativa.
4. Analizar la implementación y efectividad del orgánico funcional, así como el conocimiento de los líderes formales y su personal respecto a las tareas

y responsabilidades asignadas. La comunicación de lo señalado debe ser continua, y debe estar considerada en el diagnóstico de la comunicación interna sugerida en el primer punto.

5. Evaluar el sistema de control, determinando el cumplimiento del seguimiento y evaluación respectivos, y las responsabilidades asignadas en el sistema las cuales deben estar socializadas e implementadas.

El sistema de control interno debe incluir las evaluaciones de liderazgo y de trabajo en equipo pertinentes, colocar indicadores que permitan medir el rendimiento del equipo.

6. Definir métodos de socialización de la filosofía de la empresa (Visión, Misión, Objetivos, Valores y Principios organizacionales) los cuales deben ser adoptados por los diferentes líderes formales de la entidad.
7. Elaborar un plan de incentivos que se articule a la planificación estratégica de la empresa, y que sirva de herramienta de liderazgo (transaccional)
8. Socializar los resultados del diagnóstico al Coordinador Administrativo, al Jefe de Pista y el Jefe de Tienda, para que conozcan con detalle las fortalezas y debilidades de su liderazgo formal en la organización.
9. Elaborar e implementar cursos, talleres, seminarios u otros; que guíen el desarrollo del liderazgo formal en la organización y fortalezcan el trabajo en equipo, verificando:
 - a. Las capacidades generales (valores, compromiso, equidad, participación, otros)
 - b. Las capacidades de comunicación interna y externa.
 - c. Las capacidades organizacionales (para llevar a cabo actividades, evaluar resultados, otros)
 - d. La legitimidad (reconocimiento y credibilidad)

e. Entre otros aspectos.

10. Elaborar un plan de retroalimentación 360° para fortalecer todas las oportunidades de mejora que se encuentren en este proceso.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar, A. (1997). *Líderes para el Siglo XXI*. . México: McGraw Hill.
- Álvarez, M. A. (2007). *El liderazgo y la construcción del modelo de dirección y gestión transformacional*. Bogotá: Fundación Universitaria Luis Amigo.
- Antonakis, J., Cianciolo, A., & Sternberg, R. (2004). *The nature of leadership*. . Sage Publications.
- April, K., Peters, K., Kirsten, L., & Mlambo, C. (2010). Ethics and leadership: enablers and stumbling blocks. *Journal of Public Affairs*, 152-172.
- Avolio, B. (2004). Transformational leadership and organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 951 - 968.
- Bass, B. (2003). Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 8, Nº 2, 207 - 218.
- Bass, B., & Riggio, R. (2006). *Transformacional leadership. Second edition*. New Jersey: Lawrence.
- Bonifaz, C. (2012). *Liderazgo empresarial*. México: Red Tercer Milenio.
- Cabrera, V. (2001). *Manual de liderazgo*. Obtenido de <https://tuvntana.files.wordpress.com/2011/08/manual-de-liderazgo.doc>.
- Cardona, P. (2000). Liderazgo Relacional. *Documento de investigación Numero 412*. Obtenido de <http://www.iese.edu/research/pdfs/DI-0412.pdf>
- Carvajal, Á. (2012). *Análisis de factibilidad para la implementación de una estación de servicios de combustibles en Chongon*. Guayaquil: ESPOL.
- Castillo, R. (2009). *La hipótesis en investigación*. Málaga: Eumednet.
- Castrillón, D. (2011). Del líder al humano en la organización. *Pensamiento y Gestión*, 34 - 55.
- Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Thomson.

- Choi, T., Dooley, J., & Rungtusanatham, M. (2001). Supply networks and complex adaptative systems: Control versus emergence . *Journal of Operations Management*, 351–366.
- Clerc, J., Saldivia, A., & Serrano, M. (2006). *Liderazgo y su influencia sobre el clima laboral*. Santiago de Chile: Universidad Austral de Chile.
- Departamento Administrativo Medio Ambiente de la Alcaldía Mayor de Santafé de Bogotá. (1999). *Guía de Manejo Ambiental para Estaciones de Servicio de Combustible*. Santafé de Bogotá: Ministerio del Medio Ambiente.
- Echaniz, A. (2001). ¿Debe ser ético el líder? *Papeles de Ética, Economía y Dirección*, Nº 6, 1 - 8. Obtenido de <http://www.eticaed.org/4.Echaniz01.pdf>
- Elizonde, A. (2002). *Metodología de la Investigación Contable, Tercera Edición*. México: International Thomson Editores S.A.
- Estepa, C. (2009). *Caracterización de las variables que definen el liderazgo transformacional en las organizaciones no gubernamentales de Antioquía*. Medellín: Universidad Nacional de COlombia.
- Gardner, W., & Avolio, B. (1998). The Charismatic Relationship: A Dramaturgical Perspective. *Academy of Management Review*, 32 - 58.
- Gaynor, E. (2003). *Cambio organizacional y desarrollo organizacional. Intervenciones de Consultoría: Fases de Desarrollo Organizacional*. Buenos Aires: Editorial Lopera.
- Gelvan, S. (2007). Liderazgo y formación de líderes. *REMO, Volumen 12*, 10 - 18.
- Giberson, D., & Resick, C. (2005). Embedding Leader Characteristics: An Examination of Homogeneity of Personality and Values in Organizations. *Journal of Applied Psychology*, 1002 - 1010.
- Hazy, J., Goldstein, J., & Lichtenstein, B. (2007). *Complex Systems Leadership Theory. New Perspectives from Complexity Science on Social and Organizational Effectiveness*. Mansfield, MA, USA: Isce.

- Héctor, G. (s.f.). *Liderazgo laissez faire*. Obtenido de Cómo Liderar:
<http://liderar.org/liderazgo-laissez-faire/>
- Hernández, J. (2013). *El liderazgo organizacional: una aproximación desde la perspectiva etológica*. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2003). *Metodología de la investigación, Tercera edición*. México: McGraw Hill.
- Ingram, J., & Cangemi, J. (2006). Emotions, Emotional Intelligence and Leadership: A Brief, Pragmatic Perspective. *Academic journal from Education*, 771 - 778.
- Ivancevich, J., Konopaske, R., & Matteson, M. (2006). *Comportamiento Organizacional. Séptima Edición*. México: McGraw Hill.
- Juárez, F., & Contreras, F. (2012). *Liderazgo y complejidad. Conceptualizaciones e implicaciones para la organización actual*. Bogotá: Editorial Académica Española.
- Jung, D., & Avolio, B. (1999). Effects of leadership style and followers' cultural orientation on performance in group and individual task conditions. *Academy of Management Journal*, 208 - 218. Obtenido de
<http://proquest.umi.com/pqdweb?index=7&did=40744451&SrchMode=3>
<http://proquest.umi.com/pqdweb?index=7&did=40744451&SrchMode=3>
&TS=1179498250&clientId=39490&aid=2
- Kuhnert, K., & Lewis, P. (1987). Transactional and Transformational Leadership: A Constructive/Developmental Analysis. *The Academy of Management Review*, 648-657.
- López, E. (2013). *La importancia del liderazgo en las organizaciones*. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona.
- Lupano, M., & Castro, A. (2008). *Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación*. Buenos Aires: Universidad de Palermo.
- Lussier, R., & Achua, C. (2008). *Liderazgo. Teoría, Aplicación y Desarrollo de habilidades. Segunda Edición*. México: CENGAGE Learning.

- Martínez, Y. (2012). *El Liderazgo Transformacional en la Gestión Educativa de una Institución Educativa Pública en el Distrito de Santiago de Surco*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Navarro, R., & García, A. (2009). *Las teorías X y Y*. Recuperado el 14 de Mayo de 2014, de Enciclopedia Virtual EUMED: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007c/340/las%20teorias%20x%20y%20y.htm>
- Noriega, M. (2008). La importancia del liderazgo en las organizaciones. *Temas de Ciencia y Tecnología*, 25 - 29.
- Ochoa, C. (04 de Mayo de 2009). *Los enfoques y las diferentes teorías del liderazgo*. Obtenido de i-Europa:
<http://blogs.creamoselfuturo.com/industria-y-servicios/2009/05/04/los-dos-enfoques-y-las-diferentes-teorias-del-liderazgo/>
- PDVSA. (2012). *Estación de Servicios PDV*. Caracas: Ministerio de Poder Popular para la Energía y el Petróleo.
- Peris, R. (1998). *El liderazgo organizacional: Un acercamiento desde las teorías implícitas*. Castellón: UBA.
- Río, E. (2011). *Plan de seguridad ocupacional industrial y ocupacional para la estación de servicios de Petroproducción de Lagoagrio*. Riobamba: ESPOCH.
- Salinas, H. (2013). *Metodología de la investigación*. Obtenido de Universidad Autónoma del Estado de México:
<http://fi.uaemex.mx/hsalinas/cursos/meto/clase1.pdf>
- Sánchez, E., & Rodríguez, A. (2009). 40 años de la teoría de liderazgo situacional: una revisión. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 29-39.
- Tejada, M., Scandura, T., & Pillai, R. (2001). The MLQ Revisited Psychometrics properties and recommendations. *The Leadership Quarterly*, Vol 12, 31 - 56.
- Tziner, A., Kaufmann, R., Vasiliu, C., & Toerda, N. (2011). Organizational Perceptions, Leadership and Performance in Work Settings: Do they

Interrelate? . *Revista de Psicología de Trabajo y de las organizaciones*, 205 - 211.

Vega, C., & Zavala, G. (2004). *Adaptación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo al contexto organizacional chileno*. Santiago de Chile: Universidad de Chile.

Vélaz Rivas, J. I. (1996). *Motivos y motivación en la empresa*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Walumbwa, F., & Lawler, J. (November de 2003). Building effective organizations: transformational leadership, collectivist orientation, work-related attitudes and withdrawal behaviours in three emerging economies. *International Journal of Human Resource*, 083–1101.
Obtenido de
<http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=3&hid=17&sid=079cb1a1-05d7-410d-83ea-55bf36ce1102%40sessionmgr9>

Yukl, G. (1989). *Leadership in Organization. Second Edition*. Ner Jersey: Prentice Hall.

Zapata, G., & Mirabal, A. (2011). El cambio en la organización: Un estudio teórico desde la perspectiva de control externo. *Estudios Gerenciales*, 79-98.

ANEXOS

ANEXO 1. Test de liderazgo de Lewin

Tabla 37. Test de liderazgo de Kurt Lewin

		De Acuerdo	En desacuerdo
1	Un mando que mantiene relaciones amistosas con su personal le cuesta imponer disciplina		
2	Los empleados obedecen mejor los mandos amistosos que a los que no lo son		
3	Los contactos y las comunicaciones personales deben reducirse a un mínimo por parte del jefe. El mando ha de mantener los mínimos contactos y comunicaciones personales con sus subordinados.		
4	Un mando debe hacer sentir siempre a su personal que él es el que manda		
5	Un mando debe hacer reuniones para resolver desacuerdos sobre problemas importantes.		
6	Un mando no debe implicarse en la solución de diferencias de opiniones entre sus subordinados		
7	Castigar la desobediencia a los reglamentos es una de las formas más eficientes para mantener la disciplina		
8	Es conveniente explicar el porqué de los objetivos y de las políticas de la empresa		
9	Cuando un subordinado no está de acuerdo con la solución que su superior da a un problema, lo mejor es pedir al subordinado que sugiera una mejor alternativa y atenerse a ella		
10	Cuando hay que establecer objetivos, es preferible que el mando lo haga solo		
11	Un mando debe mantener a su personal informado sobre cualquier decisión que le afecte		
12	El mando debe establecer los objetivos, y que sean los subordinados los que se repartan los trabajos y determinen la forma de llevarlos a cabo		
13	Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer ciertas reparaciones. La mayoría de los trabajadores prefiere noviembre. Usted decide que será octubre		
14	Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer las reparaciones en la planta. Un subordinado dice que la mayoría prefiere noviembre. La mejor solución es someter el asunto a votación		
15	Para comunicaciones diarias de rutina, el mando debe alentar a sus subordinados a que se pongan en contacto con él		

16	En grupo rara vez se encuentran soluciones satisfactorias a los problemas.		
17	Si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, lo mejor que puede hacer el mando es llamar a los dos a su despacho y buscar una solución entre los tres		
18	Los empleados que demuestren ser competentes no deben ser supervisados		
19	Cuando se discuten asuntos importantes, el supervisor no debe permitir al subordinado que manifieste sus diferencias de opiniones, excepto en privado		
20	Un mando debe supervisar las tareas de cerca, para tener oportunidad de establecer contactos y dirección personal		
21	Si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, el mando debe pedirles que se reúnan para que resuelvan sus diferencias y que le avisen del resultado		
22	Un buen mando es aquél que puede despedir fácilmente aun subordinado cuando lo crea necesario		
23	Lo mejor que puede hacer un supervisor al asignar un trabajo es solicitar a subordinado que le ayude a preparar los objetivos		
24	Un mando no debe preocuparse por las diferencias de opinión que tenga con su personal. Se atiende al buen juicio de sus subordinados		
25	Un subordinado debe lealtad en primer lugar a su mando inmediato		
26	Cuando un subordinado critica a su jefe, lo mejor es discutir dichas diferencias en forma exhaustiva		
27	Al supervisor le basta obtener datos de cada unidad bajo su supervisión para comparar resultados y detectar fácilmente las deficiencias		
28	Cuando se fijan objetivos, un mando no debe confiar mucho en las recomendaciones de sus subordinados		
29	Cuando se tienen que fijar objetivos, el supervisor debe fijarlos de preferencia a través de una discusión amplia con los subordinados inmediatos		
30	Son los subordinados mismos quienes deben procurarse adecuada información para su autocontrol		
31	No conviene promover reuniones de grupo pequeño con el personal. Es preferible realizar asambleas para comunicar las decisiones importantes		
32	Para ventilar los problemas de trabajo son preferibles los grupos pequeños, coordinados por el mando, a las asambleas		
33	El buen jefe se preocupa sólo de los resultados, sin entrometerse nunca a examinar los métodos y procedimientos que emplea su personal		

ANEXO 2. Metodología para interpretar el test de liderazgo de Lewin

Tabla 38. Evaluación del test de liderazgo de Kurt Lewin

Autocrático	Democrático	Laissez Faire
1	2	3
4	5	6
7	8	9
10	11	12
13	14	15
16	17	18
19	20	21
22	23	24
25	26	27
28	29	30
31	32	33

Fuente y elaboración: (López, 2013)

Se debe señalar las respuestas que el evaluado realiza acerca del cuestionario presentado en el Anexo uno, y posteriormente se suma horizontalmente cada respuesta que ha sido señalada. El tipo de liderazgo que obtenga mayor puntuación es el tipo de liderazgo que ejerce el evaluado.

ANEXO 3. Resultados del liderazgo de Lewin en la Coordinación Administrativa

Tabla 39. Resultados del test de Lewin en la coordinación administrativa

Autoritario	Democrático	Laissez Faire
1	5	3
7	8	15
13	11	24
19	17	27
22	20	30
31	23	
55%	55%	55%

Fuente y elaboración: El autor

Se observa que en los tres tipos de liderazgo, la calificación fue de 55 puntos, por lo cual los resultados no son concluyentes, es decir, el Coordinador Administrativo de la empresa evaluada no tiene un estilo de liderazgo definido o predominante.

ANEXO 4. Test de liderazgo natural

Tabla 40. Test de liderazgo natural

	Verdadero	Falso
Habitualmente, las personas de mi entorno suelen aceptar y seguir mis ideas y opiniones		
Me considero una persona de principios sólidos, y me comporto en coherencia a mis valores y creencias		
Soy una persona que ofrece resistencia a los cambios del entorno. Prefiero la estabilidad y el equilibrio		
Mi trabajo es responsabilidad mía, y no suelo aceptar sugerencias de nadie con respecto a mis tareas		
Me gusta escuchar a mis colaboradores y compañeros, y apoyarles en aquello que sea Necesario		
Me considero una persona abierta, flexible y generosa		
Tengo interés por evolucionar profesionalmente e intento actualizar mis conocimientos		
Suelo gritar a las personas con las que trabajo para conseguir que cumplan mis instrucciones y hagan lo que yo quiero		
Soy una persona creativa, y me intereso por las novedades que surgen		
Disfruto motivando a los que me rodean, y transmitiendo mis ganas de hacer, les expreso mi ilusión e interés por las cosas importantes		
Intento aprovecharme de las situaciones y de las personas que me rodean, variando para ello mis ideas y actitudes		
Defiendo mis ideas, cuando estoy convencido de ellas, sin esperar la aprobación de los demás		
Cuando tomo decisiones, pienso y reflexiono sobre los hechos y sus consecuencias. No me gusta actuar "en caliente"		
Mi trabajo siempre da resultados positivos. No me equivoco en mis decisiones ni en lo que hago, y ello es debido a mi esfuerzo		
Conozco en profundidad a mis colaboradores, sus puntos fuertes y sus puntos débiles, sus virtudes y sus defectos, Me interesa conocer a los demás con los que me relaciono y con los que colaboro.		

Fuente y elaboración: (López, 2013, pág. 30)

ANEXO 5. Metodología para interpretar el test de liderazgo natural

La puntuación que se le dará a la respuesta de cada pregunta del test, es la siguiente:

1. F=0 V=3
2. F=0 V=3
3. F=3 V=0
4. F=3 V=0
5. F=0 V=3
6. F=0 V=3
7. F=0 V=3
8. F=3 V=0
9. F=0 V=3
10. F=0 V=3
11. F=3 V=0
12. F=0 V=3
13. F=0 V=3
14. F=3 V=0
15. F=0 V=3

Los resultados se interpretaran de la siguiente manera:

- Puntuación entre 0 y 16. La conducta del evaluado no corresponden a las de un liderazgo eficaz.
- Puntuación mayor que 16 y menor que 30. El desempeño del evaluado no corresponde al de un buen líder, pero posee algunas características que son básicas para la potenciación y el desarrollo de un liderazgo eficaz.
- Puntuación igual o mayor que 30. EL evaluado es un líder nato.