

EL LIDERAZGO DESDE LA PERCEPCIÓN DE LA GERENCIA Y EL TRABAJADOR: CASO GAS LP SA DE CV

Dra. Norma Angélica Pedraza Melo

Mtro. Jesús Marmolejo Rodríguez

jmarmolejo121@uat.edu.mx

Resumen

Se presentan resultados preliminares de investigación que tiene como objetivo general analizar la percepción del liderazgo desde la visión de la gerencia y su personal. Para su ejecución se acude a la estrategia de investigación de estudio de caso en la modalidad instrumental. Se aplica cuestionario (multifactorial de liderazgo de Avolio y Bass, 1990) a directivos y trabajadores, para recopilar los datos sobre las dimensiones y estilos de liderazgo de la unidad de análisis, que es una empresa del sector comercial. Los resultados preliminares del estudio, tienen una serie de implicaciones para el mejoramiento de las prácticas del liderazgo.

Palabras clave: Liderazgo, Estilos y dimensiones de liderazgo, sector comercial.

1. Introducción/antecedentes

Se considera, de acuerdo con Bass (1985), que una de las principales preocupaciones de las organizaciones, independientemente de su tamaño o giro del negocio, es el rol e influencia que ejercen como líderes sus gerentes o encargados de las áreas funcionales.

Conocer el estilo de liderazgo que se requiere para determinada situación se estima uno de los factores clave que las empresas, y en específico las organizaciones comerciales deberían poner atención, puesto que en nuestro país son las unidades económicas con mayor presencia. De allí el interés de estudiar el fenómeno de liderazgo en este sector precisamente, para contribuir a su desarrollo.

El liderazgo se considera una variable clave para que, en las organizaciones, se cree una arquitectura social, que sea capaz de impulsar la realización total de los empleados, respecto a este tema Bennis (1999), plantea que las organizaciones sólo aprovechan del 5 % al 10 % de la capacidad de sus trabajadores, siendo esto un desafío para los líderes, es decir, el conocer las capacidades que no se utilizan al máximo de los subordinados y la responsabilidad que tienen ellos de ejercer la influencia pertinente para que se comprometan con los objetivos de la empresa.

Lo mencionado, sirve de referencia para centrar la atención de medir las dimensiones de liderazgo desde la óptica de la gerencia y de los trabajadores, para analizar como son percibidas dentro de las organizaciones, es específico en la unidad de análisis en esta investigación.

Se utilizará el Modelo de Liderazgo de Rango Completo establecido por Bass (1985), ya que se considera más adecuado a las necesidades de esta investigación, debido a que describe de manera específica las dimensiones del liderazgo ejercido por los directivos, y los ubica dentro de una clasificación general (líder transaccional y líder transformacional).

En un estudio realizado por Mendoza y Ortiz (2006), se analizaran los estilos de liderazgo con las respectivas dimensiones categorizadas en el modelo de Avolio y Bass (1990) y analizan su impacto en la cultura y eficacia organizacional. Esta investigación que se propone realizar, se asemeja a ese estudio, puesto que toma como referente la misma teoría de análisis de situaciones, es decir, el Modelo de Liderazgo de Rango Completo de Avolio y Bass (1990).

Es importante mencionar que en el tiempo de estudio y análisis de diferentes investigaciones sobre la variable de liderazgo, se han observado estudios enfocados a este factor, algunos de estos son; el liderazgo transformacional, dimensiones e impacto en la cultura organizacional y eficacia de las empresas (Méndez y Ortiz, 2006); tesis estilos de liderazgo y productividad (Pérez et al., 1989); liderazgo, clima y satisfacción laboral en las organizaciones (Cuadra y

Veloso, 2007); estilos de liderazgo, toma de decisiones estratégicas y eficacia: un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas (Rodríguez, 2007); de esta manera se llega a la conclusión de que el presente estudio que se da a conocer, tiene el carácter de dar continuidad al análisis del fenómeno de liderazgo, así mismo se estima precursor, en cuanto a la región donde se lleva a cabo la presente investigación, ya que no se han encontrado estudios con el alcance de esta investigación.

1.1 Planteamiento del problema

La variable liderazgo ha sido estudiada por autores como Kahai y Sosik (1997) citado por Pedraja, Rodríguez y Rodríguez (2006), quienes disciernen que *“el estilo de liderazgo afecta directamente al proceso de trabajo grupal”*, al clima social y a los resultados de las organizaciones. De manera más específica, esta variable afecta el clima organizacional y a su vez este influye sobre la creatividad. Igualmente *“el estilo de liderazgo influye sobre los procesos, productos, servicios y sobre los resultados de las empresas”* (Rahman, 2001, citado por Pedraja, Rodríguez y Rodríguez, 2006). De allí la trascendencia de estudiar el liderazgo, a fin de contribuir con estudios empíricos al desarrollo de teoría en este campo.

Por lo que en seguida, se describe de manera general **el planteamiento del problema de investigación**, presentando una serie de interrogantes específicas, los objetivos del estudio, así como la justificación y limitaciones respectivas:

1.2 Preguntas de investigación

¿Cuáles son los estilos de liderazgo en la unidad de análisis seleccionada?,
¿En qué dimensiones se encuentran estos estilos de liderazgo?, ¿Cuál es la percepción que tiene el líder sobre su estilo de liderazgo?, ¿Cuál es la percepción que tiene el empleado sobre el estilo de liderazgo ejercido por su jefe? y ¿Cuáles son las diferencias de estas percepciones?

1.3 Objetivos de investigación

1.3.1 Objetivo general de la investigación

Identificar en qué dimensión se encuentran los estilos de liderazgo de la unidad de análisis, tomando en cuenta el Modelo de Liderazgo de Rango Completo de Avolio y Bass (1990).

1.3.2 Objetivos específicos de la investigación

Determinar la percepción del estilo de liderazgo, que tienen los subordinados de su líder, contrastarlo con la percepción que tiene la gerencia de sí misma y observar las diferencias, tratando de mostrar los resultados obtenidos y generar recomendaciones.

1.4 Justificación del estudio

El análisis del liderazgo y sus percepciones, proporcionará un resultado benéfico sobre este fenómeno, en particular para el contexto específico de análisis, porque este tipo de investigaciones no ha sido abordada en el sector comercial, y particularmente en la actividad de compraventa de Gas LP en la zona de estudio, que es la región centro de Tamaulipas, México. Este estudio propiciará conocimientos sobre los estilos de liderazgo adecuados, para que el empleado se desarrolle de manera eficaz. En esta parte es donde se observa la utilidad de la investigación, en el aspecto organizacional, el mejoramiento del desempeño del empleado, el cual aportará un mayor y mejor resultado si recibe la guía apropiada por parte de su líder, en el aspecto social ayudará a mejorar las relaciones interpersonales entre el líder y sus seguidores.

1.5 Delimitaciones / Limitaciones

El presente estudio considera el análisis de una empresa comercial mediana de la zona centro de Ciudad Victoria, Tamaulipas, México. Por tanto, los hallazgos de la investigación no podrán ser generalizados desde el ámbito de estadístico a otra área geográfica o a otro sector de la economía; es decir, al tratarse de un estudio de caso (Yin, 2003), es una de las limitaciones que representa esta estrategia de investigación.

De la misma forma, se precisa que el estudio será realizado en un momento determinado del tiempo, es decir, se trata de un estudio transversal (Münch y Ángels, 2007), por lo que no será posible realizar tendencias o conclusiones sobre el liderazgo, estilos y dimensiones en otros periodos de tiempo de la unidad de análisis.

El liderazgo y el sector comercial

1.6 Introducción

Es seguida es relevante describir la literatura, que permite definir los términos centrales de análisis en esta investigación contiene dos partes que se esquematiza en la figura 1, en la primera fase se tratarán aspectos sobre el sector comercial como el contexto de esta investigación, se observan tanto el concepto de empresa comercial y algunos aspectos de clasificación de las mismas, y para finalizar se hace una descripción de la unidad de análisis y la muestra estudiada en la empresa.

En la segunda sección, se analiza el concepto de liderazgo, antecedentes (algunos estudios empíricos y dimensiones del mismo).

En esta investigación se estudia una entidad productiva ubicada en Victoria, Tamaulipas, se muestran en la figura 2, ciertos conceptos considerados básicos para el análisis del fenómeno liderazgo en una empresa comercial, en el corporativo de Gas LP S.A. de C.V., debido a la importancia de mostrar el contexto en que se realiza el estudio, mencionando la definición de empresa comercial, su importancia y los criterios de clasificación de las empresas.

Figura 1. El Sector comercial y la importancia del liderazgo:

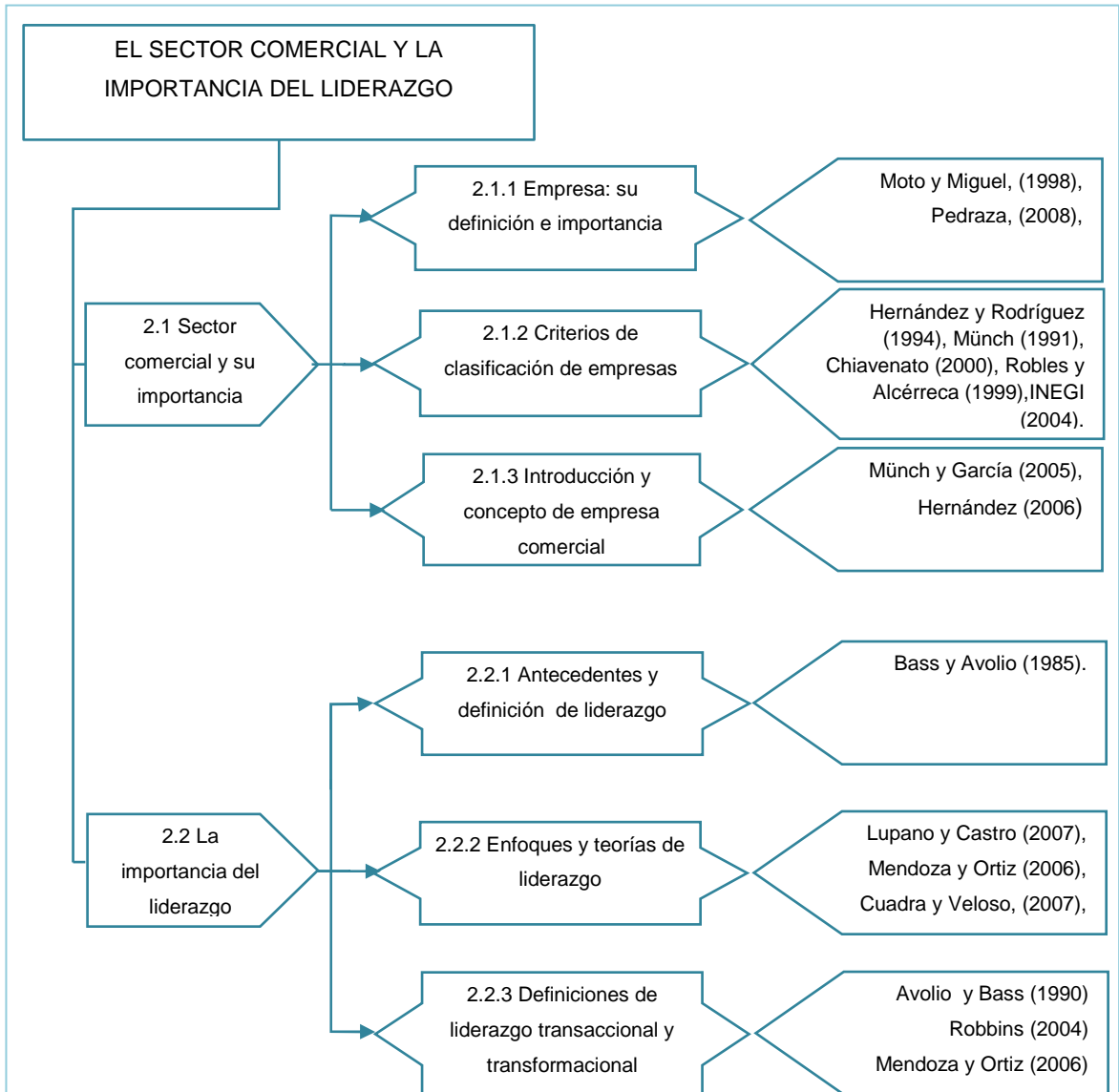
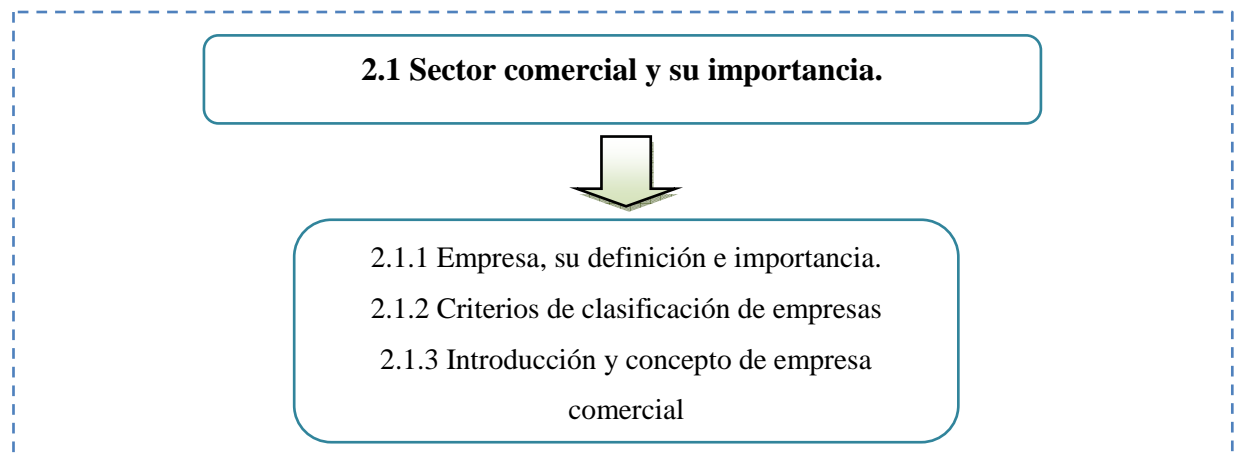


Figura 2. El sector comercial y su importancia.



Fuente: Elaboración propia.

Es importante explicar que el ser humano necesita vivir y para lograrlo utiliza la naturaleza para perpetuar su vida; cuando carece de los satisfactores, surgen las necesidades humanas, las cuales se tienen que satisfacer de forma inmediata, constante y de forma regular, porque de otra forma provocaría su propia extinción. De acuerdo a lo anterior, al realizar un esfuerzo consciente de transformar el medio que lo rodea para satisfacer las necesidades del individuo se crean la **actividad económica**, al surgir ésta se observa la importancia de crear agrupaciones que se dediquen a su realización (Moto y Miguel, 1998).

16.1 El termino empresa

Surge la necesidad de definir el término empresa, para este estudio se señala que “son sinónimos de empresa los conceptos de organización, negocio, firma, compañía, institución, corporación, sociedad y entidad moral”; de manera que en este trabajo se usan de forma indistinta (Pedraza, 2008).

Para efectos de esta investigación se tomó como concepto de empresa, el que contempla los elementos (recursos humanos, materiales y técnicos) que cuentan con límites relativamente fijos, una normatividad, rangos de autoridad, sistemas de comunicación e incentivos, que en su conjunto logran funcionar con el fin u objetivo de lograr la máxima eficacia dentro de los planes y objetivos determinados y formalizados por la misma entidad.

Según Hernández y Rodríguez (1994), Münch (1991), Chiavenato (2007), Robles y Alcérreca (1999) e INEGI (2004) las empresas se pueden clasificar de diversas formas, ya sea por el origen del capital (pública o privada), el giro o actividad (Industrial, comercial y de servicio), tamaño de la empresa (micro, pequeña, mediana y grande), o por su razón social (física y moral).

De acuerdo con Moto y Miguel (1998) en tiempos pasados la mayoría de las organizaciones económicas más avanzadas obtenían la materia prima directamente de las fuentes de abastecimiento; sin embargo, en la actualidad la relación productor-consumidor es más compleja; por lo tanto, la empresa comercial surge debido al desarrollo social. Para el análisis del concepto empresa comercial se observan las siguientes definiciones (ver tabla 1).

Tabla 1. Definiciones de empresas comerciales.

Autor	Definición
Hernández (2006)	"Organización dedicada a la compra-venta de productos terminados"
Münch y García (2005)	"Son las intermediarias entre el productor y el consumidor, su función principal es la compraventa de productos terminados"

Fuente: Elaboración propia a partir de Hernández (2006) y Münch y García (2005)

Al analizar ambos conceptos se concluye que las empresas comerciales son las organizaciones intermediarias dedicadas a la compra-venta de productos, con el objetivo de facilitar el alcance de estos bienes a los consumidores y así obtener una ganancia.

1.6.2 La importancia del liderazgo: antecedentes y definiciones

La presente investigación tiene como objetivo determinar los estilos de liderazgo ejercidos por la gerencia en el corporativo de una empresa del sector comercial de ciudad Victoria, Tamaulipas, y determinar cuál es la percepción que tienen los empleados y los jefes de estos estilos, por ende se requiere de conocer algunos factores inmersos en este fenómeno (ver Figura 3).

Figura 3 Conceptos sobre liderazgo:



Fuente: elaboración propia.

En la vida actual la palabra liderazgo se ha convertido en un término necesario y sumamente importante. A lo largo de la historia humana, el concepto de

liderazgo ha evolucionado, esto se puede observar en las definiciones presentadas en la tabla 2.

Tabla 2. ¿Qué es el liderazgo?

Autor	Definición
(Pariente, 2008)	El proceso de influenciar las actividades de un grupo organizado n sus esfuerzos hacia el establecimiento y el logro de metas.
(Bolman y Deal, 1995):	“Se ejerce liderazgo sobre los seres humanos cuando personas con motivaciones y metas determinadas movilizan, aun en competencia y conflicto con los demás, recursos institucionales, políticos y de otro tipo, a fin de despertar, comprometerse y satisfacer las necesidades y motivaciones de sus seguidores”
(Chiavenato 2007):	“Liderazgo es el proceso de ejercer influencia sobre un individuo o un grupo de individuos en los esfuerzos para la realización de los objetivos en determinada situación”. Esta definición es expuesta en forma matemática de la siguiente manera: $L = f(l, s, v)$ que significa: El liderazgo está en función de: el líder, seguidor(es) y variables de la situación.
(Lord y Maher, 1991 citados por Lupano y Castro (2007):	“...el liderazgo es fundamentalmente un proceso atributivo resultado de un proceso de percepción social, siendo la esencia del mismo al ser percibido como líder por otros...”
(Dether, 2008):	“...una relación de influencia entre líderes y colaboradores que intentan cambios que reflejan sus propósitos compartidos.”
Outcalt et al. (2001):	“...se entiende como el proceso que logra cambios significativos al mismo tiempo que incrementa las habilidades y la motivación de los involucrados.”
(Hellriegel, Jackson y Slocum, 2009)	Es la relación de influencia entre los líderes y los seguidores que luchan por generar un verdadero cambio y resultados que reflejan los fines que comparten.
Amorós (2007):	“El liderazgo incluye un proceso de influencia, por tanto se puede definir como la capacidad de influir en un grupo para que logren sus metas trazadas.”

Fuente: Elaboración propia a partir de Robbins (2004), Bolman y Deal, (1995), Chiavenato (2007), Pariente (2008).

Según las definiciones anteriores, el liderazgo abarca desde la vida social, donde interactúan las personas (familia, amigos y colegas), en donde se pueden influir o dejarse influir sobre el comportamiento de un grupo o un individuo, por lo tanto, se crea un líder potencial y un seguidor(es) potencial(es) (Mendoza, 2005).

Asimismo, se tiene que en la mayoría o gran parte de los conceptos presentados en la tabla 2, se observa un consenso respecto a que, el liderazgo es definido como un proceso que se da cuando una persona influye sobre un

grupo de personas o seguidores, además es importante mencionar que Antonakis, Cianciolo y Sternberg (2004), citados por Lupano y Castro (2007), aseguran que debido a la complejidad de este fenómeno, probablemente nunca se pueda consolidar una definición uniforme del mismo.

En la presente tesis es necesario enfocar este fenómeno al ámbito de la administración, y se puede afirmar según Newstrom y Davis, (1993) citados en Benavides y Pimentel (2005); Robbins y Coulter, (2000); Hersey, (1998) citado en Benavides y Pimentel, (2005), que el liderazgo es un proceso mediante el cual el líder tiene la capacidad de influir en las personas para la realización de un trabajo o la consecución de objetivos o metas específicas de una organización.

Partiendo del análisis de las definiciones incluidas en la tabla 2, se puede observar que el liderazgo se compone de dos factores; el primero es la persona que se encuentra en el papel de líder y su capacidad de influir y el segundo es la capacidad del seguidor de conseguir metas u objetivos.

Para el desarrollo del concepto liderazgo, es necesario entender que es un líder, por lo tanto, la tabla 3 muestra algunas de las definiciones desarrolladas por varios autores¹.

Al observarse las definiciones descritas en la tabla 3, se puede deducir que líder es la persona con capacidad de responsabilidad para la aceptación y logro de objetivos y un compromiso consigo mismo, quien tiene la necesidad de solicitar apoyo de otras personas, llamadas seguidores, a quienes influye por medio de su comportamiento (posición formal, coerción, experiencia y/o carisma), a fin de que cumplan los objetivos marcados desde un principio.

Referente a estudios prácticos, y de acuerdo a la revisión de literatura efectuada sobre el fenómeno liderazgo, Lupano y Castro (2007), sostienen que la mayoría de las investigaciones empíricas, que toman como objeto de análisis la variable liderazgo, por lo general utilizan muestras de estudiantes universitarios. Estos autores consideran que la temática en cuanto a desarrollar estudios en contextos organizacionales reales ha sido poco analizada.

¹ Münch y Angels (2007), Blake y Mouton (1991), Amorós (2007), Koontz y Wehrich (1998)

Tabla 3. ¿Qué es un líder?

Autor	Definición
Bolman y Deal (1995)	La palabra líder tiene más de mil años de existir y su raíz anglosajona <i>laedare</i> significaba conducir a los viajeros por el camino.
Robins y Coulter (2000)	Persona capaz de influir en otra(s) y posee autoridad para dirigir.
Hellriegel, Jackson y Slocum, (2009)	En cuanto a la administración. El líder es la persona que puede influir en otros utilizando su posición formal, las recompensas, la coerción, la experiencia y el carisma. El uso efectivo de las anteriores provoca en los seguidores el compromiso con las metas del líder, así como el uso indebido de la influencia puede producir un simple cumplimiento o resistencia.
Blake y Mount (1991), citado en Benavides y Pimentel, (2005)	El líder es la persona que asume un rol administrativo y que puede orientar a otras personas hacia el logro de los resultados esperados. Es requisito que el líder defina los objetivos ya que sirven de guía para lograrlos influyendo a las personas.
Münch y Ángels (2007)	“El líder es aquel que fomenta aptitudes y crea equipos, alienta, enseña, escucha y facilita la ejecución de todas las personas a su mando, a quienes facilita a que se conviertan en campeones.”
Amorós (2007)	“...los líderes adoptan una actitud activa y personal...por lo general realizan su trabajo en posiciones riesgosas que ellos mismos buscan...”
Koontz y Wehrich (1998)	“...el líder es aquél que prevé el futuro, inspiran a los miembros de la organización y se encargan de trazar la ruta u objetivos a seguir por sus subordinados.”

Fuente: Elaboración propia.

Referente a estudios prácticos, y de acuerdo a la revisión de literatura efectuada sobre el fenómeno liderazgo, Lupano y Castro (2007), sostienen que la mayoría de las investigaciones empíricas, que toman como objeto de análisis la variable liderazgo, por lo general utilizan muestras de estudiantes universitarios. Estos autores consideran que la temática en cuanto a desarrollar estudios en contextos organizacionales reales ha sido poco analizada.

Conocer la aplicación del liderazgo en ámbitos reales, posee una importancia práctica trascendente, debido a que el modo en que el líder puede ser percibido por sus empleados, modera la autoridad del mismo sobre sus seguidores, Maurer y Lord (1991), citados por Lupano y Castro (2007).

1.6.3 Enfoques y teorías de Liderazgo

El liderazgo constituye un amplio y considerable campo de conocimientos e incluye un espectro de teorías sumamente grande, este fenómeno se ha estudiado desde diferentes disciplinas y perspectivas (Lupano y Castro 2007).

Yukl y Van Fleet (1992), consideran que la confusión en el estudio de este fenómeno surge debido a que, el estudio del mismo ha sido abordado desde diferentes perspectivas a lo largo del desarrollo humano, de igual manera estos autores hacen hincapié en la necesidad de contar con teorías abarcadoras que desarrollen el factor de una forma un tanto completa.

La mayor parte de los estudios o teorías de liderazgo, son clasificados de acuerdo al enfoque que se toma para su análisis, esto quiere decir que su clasificación atiende a las características que presenta el líder (Lupano y Castro, 2007). Según estos autores, los enfoques de liderazgo son; el de rasgos, el conductual, el situacional y el transformacional, existen autores que basados en estos enfoques desarrollaron sus teorías. El contenido de la tabla 4 muestra los enfoques y fechas sobre las cuales se abordado el estudio de este fenómeno.

Una teoría que no se muestra en la Tabla 4, es el liderazgo de tipo servidor, es una vertiente de este fenómeno, respecto a esto, en una entrevista efectuada por el centro Greenleaf para el liderazgo de servicio, en 2002 a Margaret Wheatley (profesora e investigadora de nuevos enfoques de liderazgo), se menciona que:

Un líder servidor debe someterse a la siguiente prueba: “aquellos a quienes sirvo, ¿crecen como personas? Mientras les sirvo, ¿se hacen más sanos, más sabios, más libres, más autónomos, más aptos para convertirse en servidores? y, ¿cuál es la consecuencia para los menos privilegiados de la sociedad?”.

El término liderazgo de tipo servidor no ha recibido tanta importancia como el racional, pero es conveniente mencionar que, según Marco (2006), en la actualidad la comunidad empresarial ha mostrado gran interés por el mismo.

Tabla 4. Teorías sobre liderazgo:

Enfoque	Autor	Teoría
Conductual:	Amorós (2007)	Se descubre que los seguidores perciben a su líder en función a dos categorías independientes: <ul style="list-style-type: none"> • <u>Iniciación de estructura</u> consecución de la tarea. • <u>Consideración</u> conductas que tienen el fin de mejoramiento de las relaciones líder-seguidor
	Koontz y Wehrich (1998)	Modelo de rejilla gerencial: hace referencia a dos grados de interés, el enfocado a las personas, y el enfocado a la producción, en el cual se puede recaer en los diferentes 81 estilos de liderazgo identificados por estos autores, ya que los puntos extremos son: 1,1 Estilo despreocupado, 1.9 Estilo club campestre, 9.1 Estilo de producción o peligro, 9.1 Estilo de producción o peligro, 9.9 Estilo equipo, y 5.5 Estilo a medio camino.
Situacional:	Koontz y Wehrich (1998)	<u>Teoría de contingencias</u> : se basa en tres variable específicas que si se cumplen a la perfección, se logrará un liderazgo efectivo, dichas variables son: <ol style="list-style-type: none"> 1. Relaciones entre el líder y seguidor. 2. Estructura de las tareas. 3. Poder ejercido por el líder.
	Koontz y Wehrich (1998)	<u>Curva de madurez</u> : se enfoca en determinar el grado al que los subordinados están dispuestos a realizar las tareas que se les solicitan.
	Amorós (2007)	<u>Camino meta</u> : los líderes son capaces de convencer a sus seguidores de que mediante la realización de un esfuerzo se pueden lograr resultados valiosos.
	Lupano y Castro (2007)	<u>Los sustitutos del liderazgo</u> : existen factores (experiencia y capacidad de los subordinados, claridad de las tareas) que hacen que el liderazgo resulte innecesario, y funcionan como neutralizadores del liderazgo.
	Lupano y Castro (2007)	<u>Interacción líder-ambiente-seguidor</u> : existen cuatro variables que median las relaciones entre líder-seguidor: <ol style="list-style-type: none"> 1. Habilidad para las tareas. 2. Motivación hacia las tareas. 3. Roles claros. 4. Presencia o ausencia de limitaciones ambientas.
	Amorós (2007)	<u>Decisión normativa</u> : existen procedimientos para tomar decisiones que pueden derivar en instrucciones efectivas según el contexto en el que se desarrollen.
Transformacional:	Amorós (2007)	En su teoría cobra especial importancia las actitudes y percepciones que tienen los seguidores acerca de sus líderes. Ellos idealizan a su líder como una figura con características excepcionales.
	Burns (1978)	Su teoría entiende al liderazgo como un proceso de influencia en el cual los líderes influyen sobre sus seguidores. Los líderes asimismo resultan afectados y modifican su conducta si perciben resistencia o apoyo de sus seguidores.
	Avolio y Bass (1990)	Los líderes transformacionales provocan cambios en la conducta de sus seguidores a través de la concientización acerca de la importancia y valor que tienen los resultados después de realizar determinadas tareas.

Fuente: Elaboración propia a partir de Amorós (2007), Avolio y Bass (1990), Koontz y Wehrich (1998) y Lupano y Castro (2007).

Sin embargo, se adopta para este estudio de la variable liderazgo el enfoque y teoría transformacional de Avolio y Bass (1990), ya que incluye dimensiones de liderazgo y subescalas del mismo, frecuentemente adoptado como marco de referencia en otras investigaciones, se estima más completo, y dado que este estudio pretende analizar las dimensiones y los diferentes estilos de liderazgo aplicados en empresas del sector comercial, se considera más acorde.

1.6.4 Dimensiones del liderazgo transaccional y transformacional según Avolio y Bass

Respecto a la variable de estudio liderazgo, Avolio y Bass (1990) identifican una serie de dimensiones, y con el fin de obtener indicadores que midan este fenómeno, desarrollan el modelo de liderazgo de rango completo (MLRC), que enmarca las dimensiones en las que pueden situarse los diferentes estilos de liderazgo, estos autores encuentran tres dimensiones que son: transaccional, transformacional y no liderazgo.

Para Avolio y Bass (1990), en la dimensión del **liderazgo transaccional** existe una relación de desempeño/recompensa, el líder determina cuáles son los pasos a seguir y el desempeño del subordinado se adecua a la necesidad del mismo. De igual manera para Robbins (2004) esta dimensión consta de una recompensa denominada contingente, la cual trata de un contrato de intercambio de recompensas por desempeño.

Sobre esta dimensión se trabajan tres estilos o subescalas de liderazgo, desarrollados tanto por Avolio y Bass (1990) así como por Robbins (2004), la categorización de estos estilos es; reconocimiento contingente (recompensas), administración por excepción pasiva y activa (tiende al no liderazgo y pasa a la corrección), estas escalas se describen en la Tabla 5.

El modelo (MLRC) continúa con la parte referente a la dimensión del **liderazgo transformacional**, la cual se puede definir como un proceso armonioso que se manifiesta entre el líder y los seguidores; asimismo, el líder considera a los subordinados de manera individual dándole a éstos guía, apoyo y entendimiento, (Avolio y Bass, 1990).

Tabla 5 Estilos del liderazgo transaccional:

Subescala	Desarrollo
Premio Contingente	Es el "Contrato el intercambio de recompensas a cambio de esfuerzo, promete recompensas a cambio de un buen desempeño, reconoce los logros" Robbins (2004). Este es el estilo transaccional clásico, y su frase representativa es " <i>Si se hace como se espera...</i> "
Administración activa por excepción	Se buscan desviaciones a las reglas y normas, toma acciones correctivas, con el fin de lograr a cabo los objetivos, Robbins (2004), la frase que lo representa es " <i>Se detectó que no se está haciendo algo...</i> "
Administración pasiva por excepción	Tiende al "no liderazgo", sin embargo este líder es activo cuando se presentan dificultades importantes, Avolio y Bass (1985), la frase que lo representa es " <i>Si no se lleva a cabo...</i> "

Fuente: Elaboración propia a partir de Robbins (2004) y Avolio y Blass (1990) citados por Mendoza y Ortiz (2006).

Estos autores toman dicha teoría de Burns (1978), quien utiliza esta dimensión enfocada a un carácter político; sin embargo, ellos separan la dimensión transaccional de la transformacional, y establecen las diferentes subescalas de liderazgo que se desarrollan en este apartado.

En esta dimensión transformacional son identificados cuatro subescalas de liderazgo, los cuales son; carisma: influencia idealizada por atributos y por conducta, motivación e inspiración (visión atractiva del futuro), estímulo intelectual, consideración Individual (empatía y retos), la tabla 6 muestra el desarrollo de cada una de estas subescalas.

Muchas investigaciones han proporcionado apoyo a lo establecido por Avolio y Blass (1990). En base a estos autores el liderazgo transformacional incluye cuatro componentes básicos o subescalas de liderazgo (desarrollados con anterioridad) y que por sus siglas en inglés son conocidos como "Cuatro I's".

La dimensión final del liderazgo denominada no liderazgo, está compuesta por un tipo de estilo el cual es el **Laissez-faire o dejar hacer**, el cual Robbins (2004) llama política de no intervención, en el que el líder de manera real no es un líder, ya que evita tomar decisiones y ofrece poco en términos de dirección y soporte, la frase representativa de este es "*Es indiferente si lo hace o no lo hace...*"

Tabla 6 Subescalas del liderazgo transformacional:

Subescala	Desarrollo
Influencia idealizada	<i>Por atributos</i> Es la capacidad de un líder en influir en los seguidores proporcionando un sentido de visión y misión, inspira orgullo, respeto, búsqueda de logro y confianza, incrementa el optimismo. <i>Por conducta</i> Es la capacidad de un líder en influir en los seguidores proporcionando un sentido de visión y misión, inspira orgullo, respeto, búsqueda de logro y confianza, incrementa el optimismo.
Inspiración motivacional	El líder tiene la capacidad de estructurar una visión atractiva del futuro, crea una disposición para el cambio y alienta a los seguidores a un rango alto de interés, la frase que representa a este estilo es <i>“Espero su mejor esfuerzo...”</i>
Estimulación intelectual	“promueve la inteligencia, racionalidad y solución cuidadosa de problemas” Robbins (2004), aquí se estimula y anima la creatividad y las frase que lo identifica es <i>“¿Quién piensa hacer frente a...?”</i>
Consideración individual	Se utiliza con sumo cuidado, la empatía y el proveer retos y diversas oportunidades para los seguidores, es decir, el grado en el que el líder trata a los seguidores como individuos, Bass (1985), la frase que lo identifica es <i>“Me interesa que usted se desarrolle profesionalmente y haga carrera en esta organización...”</i>

Fuente: Elaboración propia a partir de Robbins (2004) y Avolio y Blass (1990) citados por Mendoza y Ortiz (2006) y por Mendoza (2005).

En conclusión se puede mencionar que la dimensión transformacional es una extensión de la dimensión transaccional, ya que éste, además de incluir las cuatro I's (transformacionales), cuenta también con las conductas de la dimensión de transaccional, Avolio y Blass (1990). El MLRC de Avolio y Bass (1990) incluye también tres variables de resultado, las cuales se describen en la tabla 7.

Tabla 7 Variables de resultado:

Subescala	Desarrollo
Satisfacción	Está integrada por las acciones del líder, que provocan gratificación en el grupo de trabajo, lo cual determina como se sienten los seguidores respecto de las decisiones tomadas por el líder (Mendoza, 2005).
Esfuerzo extra	Acciones del líder, que provocan mayor participación de los seguidores en cuanto a empuje en su trabajo cotidiano, esta variable determina en qué medida los seguidores están estimulados a participar de manera activa, cuando el líder lo requiere (Mendoza, 2005).
Efectividad	Acciones del líder, que provocan que se logren los objetivos y metas en los seguidores (Mendoza, 2005).

Fuente: Elaboración propia a partir de Robbins (2004) y Mendoza (2005).

De los conceptos descritos con anterioridad parte el MLRC establecido por Avolio y Bass (1990), dicho modelo se presenta en la tabla 8.

Tabla 8 Modelo de liderazgo de rango completo:

Líder Transformacional					Líder Transaccional			No Liderazgo		Variables de Resultado		
Carisma		Inspiración motivacional	Estimulación intelectual	Consideración individual	Premio contingente	Admon. X Excepción Activo	Admon. X Excepción Pasivo	Laissez - Faire	Satisfacción	Esfuerzo extra	Efectividad	
Influencia idealizada (Atributos)	Influencia idealizada (Conducta)											
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	

Fuente: Avolio y Bass (1985) citado por Mendoza y Ortiz (2006).

2. Metodología: Tipo de investigación, alcance y enfoque

Se realiza investigación de campo, se desarrolló a partir de la información obtenida de fuentes primarias. De enfoque cuantitativo, debido a que la información es obtenida mediante cuestionario, asimismo, para el análisis de la información se utilizó técnicas estadísticas (Zacarías, 2000). Se ejecutó mediante la estrategia de estudio de caso en la modalidad instrumental (Yin, 2003), la unidad de análisis fue el corporativo de la empresa Gas LP S.A de C.V. de Ciudad Victoria, Tamaulipas.

Atendiendo al alcance del estudio se tiene que fue de tipo descriptivo, ya que utiliza la estadística de este tipo, con el fin de presentar rasgos, cualidades o atributos de la población que se estudia (Bernal, 2006). Este análisis es de tipo transversal (Münch y Ángels, 2007).

2.1 Población/muestra

Tomando en cuenta la limitación del tiempo, para el caso de estudio considerado en esta investigación, se tomó una muestra a conveniencia de diez áreas del corporativo y una sucursal, en las cuales se aplicó el cuestionario en sus dos versiones (jefes y empleados) al personal adscrito a esas áreas contempladas en este estudio preliminar.

Por lo que la aplicación del cuestionario al personal, se caracteriza por ser un muestreo aleatorio, no probabilístico y por conveniencia (Münch y Ángels, 2007). Del corporativo, se aplicó el cuestionario al personal de las áreas de compras, contabilidad, recursos humanos, contraloría, sistemas, finanzas y servicios generales y una sucursal identificada como victoria.

De las diez áreas consideradas, se determinó una N = 44, conformada por trabajadores y jefes (34 empleados y 10 jefes), cabe aclarar que la totalidad del personal del corporativo es aproximadamente 1,200 empleados (ver tabla 9). Sin embargo para esta etapa del estudio solo se consideraron algunas áreas y una sucursal del corporativo, la información se detalla en la tabla 9.

Tabla 9 Áreas en las que se aplicó encuesta

Área	Cuestionarios
CORPORATIVO	COMPRAS 2 cuestionarios de empleados y 1 del jefe.
	CONTABILIDAD 6 cuestionarios de empleados y 1 del jefe.
	CONTRALORÍA 2 cuestionarios de empleados y 1 del jefe.
	FINANZAS 2 cuestionarios de empleados y 1 del jefe.
	LEGAL 3 cuestionarios de empleados y 1 del jefe.
	REC. HUMANOS 4 cuestionarios de empleados y 1 del jefe.
	SERVICIOS GENERALES 3 cuestionarios de empleados y 1 del jefe.
	SISTEMAS 3 cuestionarios de empleados y 1 del jefe.
PLANTA	Gerente General 5 cuestionarios de empleados y 1 del jefe.
VICTORIA	Promotor de Ventas 4 cuestionarios de empleados y 1 del jefe.

Fuente: Elaboración propia a partir de información de Gas LP S.A. de C.V.

2.2 Técnica para la recopilación de datos

Asimismo, al delimitar los constructos del MLRC, Avolio y Bass (1990) generaron un instrumento para medir las dimensiones del liderazgo y ubicar a los líderes en las diferentes sub escalas de liderazgo, según la manera de dirigir a los subordinados, denominándolo cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ)², el cual consta de una serie de afirmaciones de las cuales ya

² Bass (1985), Multifactor Leadership Questionnaire.

sea el líder o los subordinados deben elegir un punto del uno al cinco de una escala de Likert, según sea aplicable a su caso, del líder que tiene al frente.

Por lo que este cuestionario (MLQ), fue seleccionado como instrumento de recolección de datos para este estudio, en sus dos versiones, es decir la enfocada a los empleados y enfocada a los líderes, asimismo, va acorde al objetivo de la investigación de analizar ambas posiciones en las organizaciones, este instrumento consta de 45 reactivos o afirmación, por ser la versión corta, los cuales son distribuidos entre las 12 diferentes escalas o estilos de liderazgo identificadas por estos autores, las cuales se encuentran distribuidas entre las tres diferentes dimensiones de liderazgo; transformacional, transaccional y no liderazgo.

Cabe señalar que para analizar y determinar la confiabilidad y validez del instrumento se realizaron algunas pruebas que se presentan a continuación.

2.2.1 Validez y confiabilidad del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo:

Se aplicó el cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ) en sus dos versiones (enfocada a los empleados Anexo 1 y hacia los líderes Anexo 2). Fue desarrollada por Avolio y Bass en los años 90,s, (consta de 45 reactivos, distribuidos entre los 12 diferentes estilos de liderazgo que son categorizados en tres diferentes dimensiones: transformacional, transaccional y no liderazgo (ver detalle tabla 10).

Tabla 10 Distribución de reactivos del MLQ 5x forma corta:

Dimensiones de liderazgo	Escala de liderazgo	Reactivos			
Liderazgo Transformacional	Influencia Idealizada en base a atributos II(A)	10	18	21	25
	Influencia Idealizada por conducta II(B)	6	14	23	34
	Inspiración Motivacional IM	9	13	26	36
	Estimulación Intelectual EI	2	8	30	32
	Consideración Individual CI	15	19	29	31
Liderazgo Transaccional	Recompensa Contingente RC	1	11	16	35
	Administración Activa por excepción APEA	4	22	24	27
	Administración pasiva por excepción APEP	3	12	17	20
No liderazgo	No Liderazgo NL	5	7	28	33
Variables de resultado	Esfuerzo Extra EE	39	42	44	
	Eficacia EF	37	40	43	45
	Satisfacción SAT	38	41		

Fuente: Elaboración a partir de Avolio y Bass (1990, 2007).

Este instrumento fue sometido a una validación, mediante análisis factorial y se determinó su confiabilidad, por medio del coeficiente Alfa de Cronbach, debido a que el cuestionario original se encontraba en idioma inglés, y para su aplicación en este estudio fue necesario traducirlo al castellano, por ende es necesario revisar si el instrumento sigue siendo válido y confiable. Para aplicar estas técnicas de análisis se utilizó el software Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales, SPSS por sus siglas en inglés, versión 17.

Se informa que se determinó un resultado Alfa de Cronbach de .998, indicadro aceptable de la confiabilidad del instrumento, puesto que en las ciencias sociales el resultado aceptable debe ser superior a .70.

En cuanto a la validez del instrumento, se aplicó un análisis factorial por medio de la prueba KMO³, que arrojó un resultado de 0.659, que indica que el cuestionario tiene validez, con un nivel de significancia es de 0.00.

Para efectuar el análisis de los datos, el primer paso fue la elaboración de una matriz de condensación de los mismos (Excel), a partir de la captura de los cuestionarios aplicados (Hernández et. al, 2007) que fueron previamente codificados.

Una vez obtenida la sabana de información, se recurrió al apoyo del software SPSS, mediante el cual se efectuaron análisis estadísticos, tales como la prueba Alfa de Cronbach y el análisis factorial KMO para determinar la confiabilidad y la validez del instrumento utilizado.

Otro de los procesos de análisis que se efectuaron fue la elaboración de la tablas de contingencias y de correlaciones entre la variable liderazgo y la edad, el género, el área funcional, el puesto y la antigüedad en el cargo. Para poder realizar estos procesos estadísticos fue necesario primero, determinar las medias de cada una de las dimensiones del liderazgo y de las variables de resultados, para esto se insertaron cuatro nuevas variables (creación), las cuales determinan las medias de cada dimensión.

³ The Kaiser-Meyer-Olkin esta prueba contrasta que las correlaciones parciales sean pequeñas, si el resultado de KMO es grande quiere decir que el procedimiento es adecuado, los valores oscilan entre 0 a 1.

3. Descripción de la Unidad de Análisis: Caso Gas LP S.A. de C.V.

El caso de estudio es una empresa que tiene como actividad principal la compra-venta, almacenamiento, transporte y distribución de Gas LP (Licuado de petróleo). Es importante señalar que el Gas LP es una mezcla compuesta principalmente de propano y butano, el cual se almacena transporta y suministra a presión en estado líquido. Sus características generales son las siguientes: se produce en estado de vapor, pero se licua con cierta facilidad mediante compresión y enfriamiento; no tiene color; no tiene olor; no es tóxico; es muy flamable; es excesivamente frío; es manejable; es limpio; es económico y los vapores de Gas L.P son más pesados que el aire.

La empresa analizada, está constituida legalmente como persona moral con actividad empresarial, tiene como nombre comercial "Gas LP S.A. de C.V.", fundada el 24 de Diciembre de 1977, el corporativo matriz se encuentra ubicado en Mier y Terán No. 260, Zona Centro en Cd. Victoria, Tamaulipas, México. Inicia operaciones con la adquisición de 5 plantas distribuidoras de Gas L.P, en las ciudades de Victoria, Tampico, Mante en Tamaulipas y Valles y Huizache en San Luis Potosí, México. Esta decisión de inversión se tomó ya que este es un producto de primera necesidad para toda la población, además de que no existía un número significativo de empresas dedicadas a ello.

A la fecha se considera una empresa en crecimiento ya que sus zonas de influencia han aumentado y actualmente cuentan con 12 sucursales en distintas entidades del país como: Tamaulipas, San Luis Potosí, Veracruz, Querétaro y en Nuevo León como se observa en la Figura 3.

Figura 3. Zonas de influencia

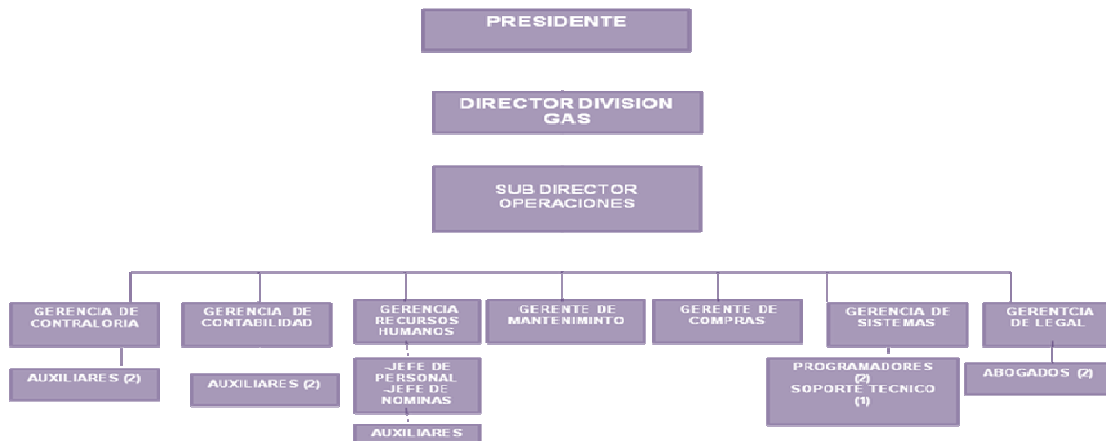


Fuente: Unidad de análisis.

Su giro principal es la compra-venta, distribución, almacenamiento y transporte de Gas Licuado del Petróleo. Su misión y visión es:

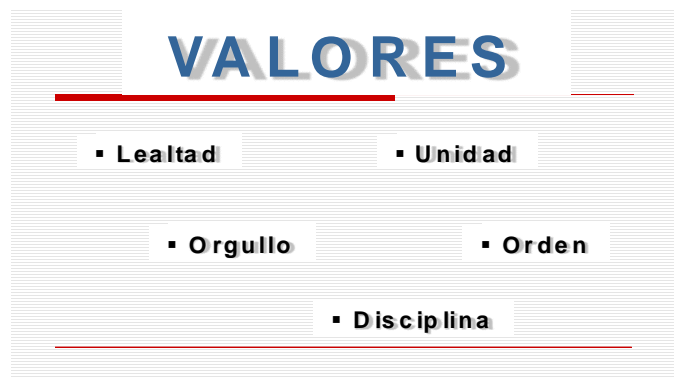
- **Misión:** satisfacer las necesidades de energía de la población en general de manera eficiente y segura, basado en una organización comprometida y calificada propiciando un crecimiento continuo y sostenido.
- **Visión:** Ser la organización líder en el mercado de energéticos con mayor nivel de eficiencia, generando sentimiento de orgullo y pertenencia en su personal altamente capacitado y comprometido.

El organigrama general de la unidad de análisis se muestra a continuación:



Fuente: Unidad de análisis.

Dentro de la unidad de análisis se tienen valores organizacionales bien definidos, que van ligados a cumplir con la misión y visión de la empresa.



Fuente: Unidad de análisis.

Tiene como su estrategia competitiva la siguiente: *“La única diferencia en un mercado competido, donde el producto es similar para todos los clientes es: **la calidad en el servicio y su personal**”*

La empresa analizada tiene como mayor área de oportunidad la comercialización residencial (62%), ya que sus principales clientes son el público en general, por ser un producto de primera necesidad que genera una gran demanda. Atiende las siguientes áreas de servicio:

Residencial: Que representa la gran mayoría de los ingresos para la empresa, en resumen son los pedidos que solicita el público en general y que se acude a sus domicilios para suministrarlos del producto.

Industrial: Compuesto por las empresas maquiladoras de las entidades donde se localizan las sucursales de la unidad de análisis.

Comercial: Representado por las empresas dedicadas a la compra venta de productos o prestación de servicios.

Transporte: Utilizado principalmente por los vehículos de carburación del público en general.

Otros: En este apartado se consideran las empresas pertenecientes al sector público como lo es gobierno del estado de cada sucursal, en caso específico de la planta (J-17 Victoria) tiene realizados contratos con el IMSS derivado de un concurso para en el que participo y adquirió el derecho a ser proveedor del Instituto durante el periodo 2009-2011.

4. Resultados de estilos de liderazgo y sus dimensiones desde la percepción de gerencia y empleados en corporativo Gas LP S.A. de C.V.

Del total de encuestados se identifica que la mayoría son mujeres (56.80%) y los hombres representan el 43.20%. Mediante una tabla de contingencias se obtiene que la empresa opta por contratar personal joven para sus puestos, ya que del total de la muestra un 77.30% se encuentran en el rango de edad de 21 a 35 años. Asimismo se determinó que el personal encuestado un 36.40% cuenta con una antigüedad de 6 a 10 años.

Para determinar la percepción que tienen, tanto jefes como sus subordinados, se aplicó el proceso estadístico de comparación de medias, este arrojó que ambos (jefes y empleados) identifican la dimensión de liderazgo predominante a la transformacional (ver tabla 11).

Tabla 11 Comparación de medias respecto a percepción de dimensiones de liderazgo

Cargo	Dimensiones de liderazgo		
	Transformacional	Transaccional	No liderazgo
Empleado	2.5776	2.4174	0.8824
Jefe	2.9995	2.6492	0.9750

Fuente: Elaboración a partir de datos obtenidos de la organización

Como se muestra en la tabla 11 el resultado fue de una media del 2.57 para los empleados y para los líderes es de 2.98, lo cual manifiesta que la dimensión transformacional es la predominante. De igual forma se obtiene que el personal de una edad madura, es decir en un rango de edad de 36 a 50 años, perciben en mayor grado la dimensión transformacional (en promedio 3.10 “el más alto”).

Una vez determinada la dimensión de liderazgo que se ejerce con mayor fuerza en la unidad de análisis, se observó que esta dimensión ya se encuentra arraigada por la misma (ver tabla 12), ya que en cualquiera de los rangos de edad de los encuestados, esta dimensión es mayormente percibida.

Tabla 12 Comparación medias dimensiones liderazgo vs antigüedad

Antigüedad en puesto	Dimensiones de liderazgo		
	Transformacional	Transaccional	No liderazgo
menos de 3 años	2.7764	2.5833	0.6250
de 3 a 5 años	2.5964	2.4871	1.5682
de 6 a 10 años	2.5975	2.4189	0.0833
mas de 10 años	2.6702	2.4701	0.9034

Fuente: Elaboración a partir de datos obtenidos de la organización

Al haber determinado la dimensión de liderazgo transformacional como la predominante en la organización (ver tabla 12), cabe agregar de acuerdo a los resultados de la comparación de medias (ver tabla 13), que el estilo dominante en la dimensión identificada en la unidad de análisis para los empleados, es el

de influencia idealizada a partir de atributos, mientras que para los jefes los estilos predominantes son el de influencia idealizada por conducta y la inspiración motivacional.

Lo anterior puede observarse en la comparación de medias de estilos de liderazgo de la dimensión transformacional en base a la variable de cargo, que se describe en la tabla 13.

Tabla 13 Estilo de liderazgo predominante en la organización:

Cargo	Dimensiones de liderazgo transformacional				
	Influencia idealizada por atributos	Influencia idealizada por conducta	Inspiración motivacional	estimulación intelectual	consideración individual
Empleado	2.6029	2.8971	2.4324	2.4853	2.4706
Jefe	2.925	2.8500	3.4000	3.0000	2.7500

Fuente: Elaboración a partir de datos obtenidos de la organización

Una vez que se determinó la dimensión de liderazgo predominante, se procedió a realizar comparación de medias para determinar el estilo de liderazgo presente en mayor medida en las áreas analizadas del corporativo (tabla 14).

En la tabla 14 se observa como el estilo de influencia idealizada por conducta es percibida como predominante en cinco de las diez áreas funcionales de la muestra utilizada para el estudio, de igual manera se observa que cada uno de los otros estilos de liderazgo transformacional se encuentran en mayor frecuencia en cada área funcional restante.

Como parte final del análisis, se observaron las variables de resultado; esfuerzo extra, eficacia y satisfacción (Bass, 1998), las cuales, como se mencionó en el apartado del marco teórico, determinan las actitudes que el líder tiene para que sus seguidores realicen las tareas encomendadas.

Tabla 14 Comparación de medias por área funcional y estilo de liderazgo:

Área	Dimensiones de liderazgo transformacional				
	Influencia idealizada por atributos	Influencia idealizada por conducta	Inspiración motivacional	estimulación intelectual	consideración individual
Gerencia Victoria	2.3750	2.5833	2.3500	2.5833	2.3750
Ventas Victoria	2.3500	2.9000	2.5200	2.3500	2.7500
Compras Corp.	2.3333	2.3333	2.1833	2.3333	2.2500
Contabilidad Corp.	2.8929	3.0714	3.0714	2.7143	2.8929
Contraloría Corp.	2.5000	3.0833	2.6500	2.7500	2.9167
Finanzas Corp.	2.3330	3.3333	3.0833	2.2500	2.5833
Legal Corp.	3.1250	3.1875	2.5625	3.0000	2.2500
RH Corp.	2.8000	2.7000	2.4500	2.6000	1.9000
Servicios Generales Corp.	3.0625	3.1875	2.8750	2.6875	2.6275
Sistemas Corp.	2.8125	2.5625	2.6875	2.6250	2.6875

Fuente: Elaboración a partir de datos obtenidos de la organización

En una comparación de medias, que tuvo de base la información obtenida de los empleados, se percibe por parte de ellos que se cumple con cada una de las variables de igual forma; sin embargo, para los líderes o jefes, se observó que cumplen con el desempeño de la variable esfuerzo extra y eficacia con igual magnitud, y con la variable satisfacción con menor fuerza (ver tabla 15).

Tabla 15 Comparación de medias de variables de resultados:

Cargo	Variables de resultado		
	Esfuerzo extra	Efectividad	Satisfacción
Empleado	2.6618	2.6618	2.6618
Jefe	3.4500	3.4500	3.3000

Fuente: Elaboración a partir de datos obtenidos de la organización

5. Conclusiones del estudio, recomendaciones e implicaciones

Un líder es la persona que puede influir en otros con una actitud formal, usando recompensas, la coerción o el carisma (Hellriegel, Jackson y Slocum, 2009), entonces se observa que el liderazgo es el proceso en el que interactúan subordinados y jefes. Siendo lo anterior de vital importancia, es importante

enfaticar que se da respuesta al planteamiento del problema que se estableció en el estudio, al determinar en la unidad de análisis Gas LP S.A. de C.V. que la dimensión de liderazgo predominante es la transformacional. La inferencia anterior se realizó sobre la percepción de empleados y jefes, determinando coincidencia entre las dos posturas (ver tabla 16).

El anterior hallazgo quiere decir que se encuentran en el desarrollo de un proceso de interacción armonioso en el cual el jefe presta guía, apoyo y entendimiento a sus empleados (Avolio y Bass, 1990). Lo anterior cumple con el desarrollo del primer objetivo específico y la interrogante sobre la dimensión predominante.

En relación con los estilos de liderazgo determinados en la dimensión predominante (transformacional), se identifica desde la postura de los empleados que el estilo de influencia idealizada por conducta es el mayormente percibido por los subordinados, quienes ven el liderazgo de sus jefes como una inspiración de logro, visión, orgullo y confianza (Avolio y Bass, 1990); mientras que para los jefes el estilo determinado es el de inspiración motivacional, alentando a los subordinados hacia una mejor visión del futuro (Avolio y Bass, 1990). De hecho es precisamente en el análisis e identificación de los estilos de liderazgo en donde se observan diferencias entre las percepciones de jefes y empleados (ver tabla 16).

Tabla 16 Respuesta a cuestionamientos de investigación

Factor analizado	Empleado	Jefe	Conclusión
Dimensión de liderazgo	Transformacion al más fuerte	Transformacion al más fuerte	<ul style="list-style-type: none"> La dimensión se encuentra alineada en la percepción del líder, como en la del subordinado.
Estilo de liderazgo	Influencia idealizada por conducta	Inspiración motivacional	<ul style="list-style-type: none"> Se observa una desalineación en cuanto a la percepción de jefes y empleados de los estilos de liderazgo presentes en la unidad de análisis.

Variables de resultados	Satisfacción (-) Esfuerzo Extra Eficacia	Satisfacción (+) Esfuerzo Extra Eficacia	<ul style="list-style-type: none"> Existe una desigualdad en la percepción que tiene el empleado sobre la satisfacción del estilo de liderazgo ejercido por el superior inmediato.
--------------------------------	--	--	---

Por otra parte, el análisis efectuado a las variables de resultado, demuestra que tanto para el líder como para su seguidor los aspectos de esfuerzo extra y efectividad son percibidos con igual intensidad, sin embargo existe una diferencia sobre la satisfacción, la que indica que los jefes consideran que sus decisiones son satisfactorias para los empleados (Bass, 1999 citado por Mendoza, 2005). Lo anterior acentúa la importancia de implementar acciones para que el líder mejore su manera de tomar decisiones.

En este sentido, resulta conveniente realizar un análisis detallado para identificar lo que provoca la insatisfacción sobre la conducta de los jefes inmediatos, para mejorar el proceso de liderazgo presente en la empresa.

En base a los resultados del estudio, es recomendable para la unidad de análisis, que se implementen estrategias para tratar de alinear las prácticas percibidas de estilos de liderazgo de jefes y empleados, esto con el fin de mejorar el desempeño, coordinación, compromiso organizacional y resultado en beneficio de la organización.

Por lo que a partir de los resultados obtenidos y de la situación que se observa entre los líderes y los empleados de la empresa Gas LP de ciudad Victoria, Tamaulipas, a continuación se hacen una serie de recomendaciones a los directivos, con el objetivo de alinear las percepciones de los estilos de liderazgo, con ello mejorar la productividad y las relaciones de trabajo:

- Siendo la percepción de la variable de resultado “satisfacción”, una de las diferencias más significativa, se recomienda a los directivos de la empresa, se implemente algún tipo de curso, para que los empleados puedan observar que las decisiones tomadas por sus jefes son efectivas y cumplen con los objetivos de sus puestos.

- Aprovechar el hecho de que se encuentra la mayor parte de la percepción (empleados y Jefes), sobre la dimensión transformacional del liderazgo (alineación de percepciones), y promover este tipo de dimensión elaborando equipos de trabajo entre los jefes para mejorarla.
- Al determinar que para el empleado el estilo percibido con mayor fuerza es el de influencia idealizada por conducta y para el jefe es el de inspiración motivacional, podría generar mejores resultados que los superiores enfoquen sus objetivos en fortalecer el estilo de liderazgo mayormente percibido por los trabajadores, de tal manera que se encarrile la percepción sobre la influencia idealizada por conducta.
- En base a las variables de resultados, en la cuales se observa que el jefe percibe como de mayor intensidad, la satisfacción, a contraparte de lo que el empleado siente, podría beneficiar al clima laboral que se implementen programas de incentivos, o sería conveniente efectuar análisis de satisfacción y de esta manera se podría llegar al factor que está provocando que el empleado perciba menos satisfactorio el estilo de liderazgo ejercido por el patrón.

Por otro lado, y en base a las limitantes presentes de la investigación efectuada, existen áreas de oportunidad para futuros estudios utilizando una muestra más grande y representativa de la empresa, asimismo se podría relacionar la variable de estudio con otras en la organización (clima organizacional, compromiso, satisfacción laboral, etc.).

- Estudios donde se tome una muestra más grande, es decir, con varias empresas del mismo giro y en diferentes regiones del estado, con el objeto de realizar comparaciones, para generar nuevos conocimientos.
- Se pueden realizar investigaciones en la que se relacione la variable estudiada con alguna o todas de las variables presentes en el clima organizacional.

- Resultaría interesante que se efectuara un estudio tomando en cuenta la muestra más representativa de la unidad de análisis, de esta forma se podría generalizar el resultado hacia lo largo de la estructura jerárquica de la organización.

A partir de este estudio se podrían generar nuevos temas de investigación sobre la misma unidad de análisis, tales como: el impacto del liderazgo en la productividad de los empleados; el liderazgo y su impacto en la motivación de los empleados; el estilo de liderazgo y su efecto sobre el clima organizacional.

Cabe mencionar que lo anterior solo son sugerencias para nuevos temas de investigación, y a partir de la importancia que tiene el liderazgo sobre muchos de los factores inmersos en las empresas, resultaría conveniente ahondar en esta variable desde diferentes perspectivas.

Referencias

- Amorós, E. (2007). Comportamiento organizacional: en busca del desarrollo de ventajas competitivas. USAT Escuela de economía. Lambayeque, Perú.
- Antonakis, J., Cianciolo, A. y Sternberg, R. (2004). The nature of leadership. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Avolio, B. y Bass, B. (1990). Transformational leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire. Consulting Psychologists Press Palo Alto, California.
- Avolio, B. y Bass, B. (2007) Multifactor Leadership Questionnaire. Third Edition Manual and Sampler Set. Mind Garden, Inc.
- Bass, B. (1985) Leadership and Performance Beyond Expectations. New York: The Free Press.
- Benavides, E. y Pimentel, A. (2005). Liderazgo conductual y causas externas e internas de rotación de los operadores. [Online]: <http://proquest.umi.com/login> Fecha de consulta: 31/07/2010.
- Bennis, W. (1999). "The end of leadership: Exemplary leadership is impossible without full inclusion, initiatives, and cooperation of followers". Organizational Dynamics, 28 (1), 71-80.
- Bernal, C. (2006). Metodología de la investigación. 2 Edición. México: Prentice Hall.
- Blake, R., Mouton, J. y Williams, M. (1981). *The Academic Administrator Grid*, Ed. Jossey-Bass Publishers, pp. 2-8.
- Bolman, Lee y Deal, T. (1995). Organización y Liderazgo: El arte de la decisión. Addison-Wesley Iberoamericana, S. A. Primera Edición. USA Versión en español Venezuela.
- Burns J. (1978). Leadership. USA: Harper and Row.
- Centro Greenleaf para el liderazgo de servicio (2002). El líder servidor, de héroe a anfitrión: una entrevista con Margaret Wheatley. Indianápolis, Indiana. [Online]: <http://www.margaretwheatley.com/articles/herotohost.html> Fecha de consulta: 20/12/2010
- Chiavenato, I. (2007). Introducción a la teoría general de la administración. 7ª Edición. Ed. Mc Graw Hill. México.
- Cuadra, A. y Veloso, C. (2007) Liderazgo, Clima y Satisfacción en las Organizaciones. Revista Universum n°2 Vol. 22 Chile .
- Dehter, M. (2008). Naturaleza del liderazgo. [Online]: http://www.mariedehter.com/liderar/liderazgo/naturaleza-del-liderazgo_620/ Fecha de consulta: 05/07/2010.
- Hellriegel, D., Jackson, J. y Slocum, J. (2009) Administración un enfoque basado en competencias. 11ª Edición. Ed. Cengage México.
- Hernández y Rodríguez, S. (1994) Introducción a la administración. Un enfoque teórico-práctico. Ed. Mc Graw Hill. México.
- Hernández, R. (2006) Metodología de la investigación. Ed. Mc Graw Hill. México.
- Hersey, P., Blanchard, J. y Dewey, E. (1998). *Administración del Comportamiento Organizacional. Liderazgo Situacional*, Ed. Prentice Hall, pp. 90-91, 99-101, 121-124.
- INEGI. (2004). Información estadísticas, temas, economía, sectores económicos. [Online]: <http://dgcnesyp.inegi.org.mx/cgi-win/bdiecoy.exe/525?s=est&c=12764> Fecha de consulta: 05/07/2010.

- Kahai, S. y Sosik, J. (1997). Effects of leadership style and follower's cultural orientation on performance in group and individual task conditions. *Personnel Psychol.* 50: 121-147.
- Koontz, H. y Weihrich, H. (1998). Administración: una perspectiva global. 6^a Edición. Ed. Mc Graw Hill. México.
- Lord, R. y Maher, K. (1991). Leadership an information processing. London, Routledge.
- Lupano, M. y Castro, A. (2007). Teorías implícitas de liderazgo y calidad de la relación entre líder y seguidor. Boletín de Psicología n° 28, pp. 7-28. Buenos Aires, Argentina.
- Lupano, M. y Castro, A. (2007) Estudio sobre liderazgo: teorías y evaluación. *Psicodebate* N° Psicología, cultura y sociedad. Buenos Aires, Argentina. [Online]: <http://www.palermo.edu/cienciassociales/publicaciones/pdf/Psico6/6Psico%2008.pdf> Fecha de consulta: 19/12/2010.
- Mendoza, M. y Ortiz, C. (2006). El liderazgo transformacional, dimensiones e impacto en la Cultura Organizacional y eficacia de las empresas, *Revista facultad de ciencias económicas*, Vol. 16, pp. 118-134
- Mendoza, I. (2005). Estudio diagnostico del perfil de liderazgo transformacional y transaccional de gerentes de ventas de una empresa farmacéutica a nivel nacional. [Online]: <http://www.colpamex.org/Tesis/AMM.pdf> Fecha de consulta: 10/08/2010.
- Marco, G. (2006). Ética y liderazgo empresarial: una complementariedad necesaria. *Papeles de ética economía y dirección* n° 5, Valencia, España.
- Moto, E. y Miguel, J. (1998). Elementos de derecho. Ed. Porrúa. 43^a Edición. México.
- Münch, L. (1991). Fundamentos de Administración. Ed. Trillas. México.
- Münch, L. y Ángels, E. (2007). Métodos y técnicas de investigación. Ed. Trillas. México.
- Münch, L. y García, J. (2005). Fundamentos de Administración. 6ta Edición. Ed. Trillas. México.
- Newstrom, J. y Davis, K. (1993), *Organizational Behavior. Human Behavior at Work*, Ed. McGraw Hill, pp. 122-125, 224-226.
- Outcalt, C., Faris, S. y McMahan, K. (2001), *Developing non-hierarchical leadership on campus: Case studies and best practices in higher education*. Westport, CT: Greenwood Press.
- Pariente, J. (2008). "To lead or not to lead" XIII Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática FCA-UNAM [Online]:http://www.excelencia.uat.edu.mx/pariente/Publicaciones%20recientes/To%20lead%20or%20not%20to%20lead_Dr%20Pariente_Congreso%20FCA-UNAM.pdf Fecha de consulta: 31/07/2010.
- Pedraza, N. (2008). Alineación de los procesos de negocios electrónicos con la estrategia de competitiva de negocios comerciales. México.
- Pedraja, L., Rodríguez, E. y Rodríguez, J. (2006). Liderazgo y decisiones estratégicas: una perspectiva integradora. *Revista: Interciencia*. Vol. 31, N°8, pp 522-528. Caracas, Venezuela. [Online]: http://www.scielo.org/ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S03788442006000800007&lng=es&nrm=iso&tlng=es Fecha de consulta: 31/07/2010.
- Pérez., et al (1989). Estilos de liderazgo y productividad. México, D.F.: México.

- Rahman, S. (2001). Total quality management practices and business outcome: Evidence from small and medium enterprises in Western Australia. *Total Quality Manag.* 12: 201-210.
- Robles, G. y Alcérreca, C. (1999). Administración: Un enfoque interdisciplinario. Addison Wesley Longman de México, S. A. de C. V. 1ª Edición. México.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2000). Administración Sexta Edición. Pearson Educación. México
- Robbins, S. (2004). Comportamiento organizacional: Conceptos, controversias y aplicaciones. Prentice-Hall Hispanoamérica, S. A. México.
- Rodríguez, E. (2007). Estilos de liderazgo, toma de decisiones estratégicas y eficacia: un estudio empírico de pequeñas y medianas empresas. Revista: Interciencia. Vol. 32, N°8, pp 522-528. Caracas, Venezuela. [Online]: <http://www.scielo.org.ve/pdf/inci/v32n8/art07.pdf> Fecha de consulta: 31/07/2010.
- Yin, R. (2003). Investigación del estudio de caso, diseño y métodos, 3ro ed. Parque de Newbury: Publicaciones sabias.
- Yukl, G. y Van Fleet, D. (1992). Handbook of industrial and organizational psychology. California: consulting psychologist press.
- Zacarías, E. (2000). Así se Investiga, Pasos para hacer una Investigación. ISBN 84-89899-30.

Anexo 1 Cuestionario subordinados



Universidad Autónoma de Tamaulipas
Unidad Académica Multidisciplinaria de Comercio y Administración Victoria
División de Estudios de Postgrado e Investigación



Objetivo. El presente cuestionario se realiza con la finalidad de llevar a cabo investigación sobre el estilo de liderazgo ejercido el los puesto de autoridad de esta organización., por lo que la información que proporcione será de gran utilidad en el ámbito académico, y se garantiza el compromiso de que sus respuestas serán tratadas con estricta confidencialidad, conservando en anonimato la firma, que será identificada con la letra A, B, C o D.

Instrucciones: favor de anotar el numero de la opción que se acople más a su situación, en caso de que ninguna le parezca conveniente, por favor dejela en blanco.

Nombre: _____ (Opcional)

Sexo: <input type="radio"/> M <input type="radio"/> F	Edad: <input type="radio"/> Menor de 20 años <input type="radio"/> De 20 a 35 años <input type="radio"/> De 36 a 50 años <input type="radio"/> De 51 años en adelante	Puesto: Contador Sucursal Soledad __ Antigüedad en el puesto: <input type="radio"/> Menor de 3 años <input type="radio"/> De 3 a 5 años <input type="radio"/> De 5 a 10 años <input type="radio"/> Más de 10 años	Líder evaluado: <input type="radio"/> Jefe Inmediato <input type="radio"/> Jefe de mi jefe
---	---	---	--

No	Opciones	Nunca	Rara Vez	Ocasional mente	A menudo	Frecuentem ente, sino siempre
	Afirmación	0	1	2	3	4
1	Me ayuda siempre que me esfuerce	0	1	2	3	4
2	Acostumbra a evaluar críticamente creencias y supuestos, para ver si son los apropiados	0	1	2	3	4
3	Trata de no interferir en los problemas hasta que se vuelven serios	0	1	2	3	4
4	Trata de poner atención sobre irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos.	0	1	2	3	4
5	Le cuesta involucrarse cuando surge alguna situación relevante	0	1	2	3	4
6	Expresa sus valores y creencias más importantes	0	1	2	3	4
7	Suele estar ausente cuando surgen problemas importantes	0	1	2	3	4
8	Cuando resuelve problemas trata de verlos de formas distintas	0	1	2	3	4
9	Dirige la atención hacia el futuro de modo optimista.	0	1	2	3	4
10	Me siento orgulloso/a de estar asociado con él/ella	0	1	2	3	4
11	Aclara y específica la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos de desempeño.	0	1	2	3	4
12	Se decide a actuar sólo cuando las cosas funcionan mal.	0	1	2	3	4
13	Tiende a hablar con entusiasmo sobre las metas.	0	1	2	3	4
14	Considera importante tener un objetivo claro en lo que se hace	0	1	2	3	4
15	Dedica tiempo a enseñar y orientar	0	1	2	3	4
16	Deja en claro lo que cada uno podría recibir, si lograra las metas	0	1	2	3	4
17	Mantiene la creencia que si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo	0	1	2	3	4
18	Por el bienestar del grupo es capaz de ir más allá de sus intereses	0	1	2	3	4
19	Me trata como individuo y no sólo como miembro de un grupo	0	1	2	3	4
20	Sostiene que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de actuar	0	1	2	3	4
21	Actúa de modo que se gana mi respeto	0	1	2	3	4
22	Pone toda su atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas.	0	1	2	3	4
23	Toma en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas.	0	1	2	3	4
24	Realiza un seguimiento de todos lo errores que se producen	0	1	2	3	4
25	Se muestra confiable y seguro	0	1	2	3	4
26	Construye una visión motivante del futuro	0	1	2	3	4
27	Dirige mi atención hacia fracasos o errores, para alcanzar los estándares.	0	1	2	3	4
28	Le cuesta tomar decisiones	0	1	2	3	4
29	Considera que tengo necesidades, habilidades y aspiraciones que son únicas.	0	1	2	3	4
30	Me ayuda a mirar los problemas desde distintos puntos de vista	0	1	2	3	4
31	Me ayuda a desarrollar mis fortalezas	0	1	2	3	4
32	Sugiere nuevas formas de hacer el trabajo	0	1	2	3	4
33	Tiende a demorar la respuesta de asuntos urgentes	0	1	2	3	4
34	Enfatiza la importancia de tener una misión compartida	0	1	2	3	4
35	Expresa satisfacción cuando cumplo con lo esperado	0	1	2	3	4
36	Expresa confianza en que se alcanzarán las metas	0	1	2	3	4
37	Es efectivo/a en relacionar mi trabajo con mis necesidades	0	1	2	3	4
38	Utiliza métodos de liderazgo que me resultan satisfactorios	0	1	2	3	4
39	Me motiva a hacer más de lo que esperaba hacer	0	1	2	3	4
40	Es efectivo/a al representarme frente a los superiores	0	1	2	3	4
41	Puede trabajar conmigo en forma satisfactoria	0	1	2	3	4
42	Aumenta mi motivación hacia el éxito	0	1	2	3	4
43	Es efectivo/a en encontrar las necesidades de la organización	0	1	2	3	4
44	Me motiva a trabajar más duro	0	1	2	3	4
45	El grupo que lidera es efectivo	0	1	2	3	4

Gracias por su cooperación.

Anexo 2 Cuestionario

jefes



Universidad Autónoma de Tamaulipas
 Unidad Académica Multidisciplinaria de Comercio y Administración Victoria
 División de Estudios de Postgrado e Investigación



Objetivo. El presente cuestionario se realiza con la finalidad de llevar a cabo investigación sobre el estilo de liderazgo ejercido en los puesto de autoridad de esta organización., por lo que la información que proporcione será de gran utilidad en el ámbito académico, y se garantiza el compromiso de que sus respuestas serán tratadas con estricta confidencialidad, conservando en anónimo la firma, que será identificada con la letra A, B, C o D.

Instrucciones: favor de anotar el numero de la opción que se acople más a su situación, en caso de que ninguna le parezca conveniente, por favor dejela en blanco.

Nombre: _____ (Opcional)

Sexo: <input type="radio"/> M <input type="radio"/> F	Fecha: _____	Puesto: _____
	Edad: <input type="radio"/> Menor de 20 años <input type="radio"/> De 20 a 35 años <input type="radio"/> De 36 a 50 años <input type="radio"/> De 51 años en adelante	Antigüedad en el puesto: <input type="radio"/> Menor de 3 años <input type="radio"/> De 3 a 5 años <input type="radio"/> De 5 a 10 años <input type="radio"/> Más de 10 años

No	Opciones	Nunca	Rara Vez	Ocasional mente	A menudo	Frecuentem ente, sino siempre
	Afirmación	0	1	2	3	4
1	Proporciono ayuda a los demás cuando se esfuerzan	0	1	2	3	4
2	Evalúo críticamente creencias y supuestos, para ver si son los apropiados	0	1	2	3	4
3	Trato de no interferir en los problemas hasta que se vuelven serios	0	1	2	3	4
4	Trato de poner atención sobre irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos.	0	1	2	3	4
5	Me cuesta trabajo involucrarme cuando surge alguna situación relevante	0	1	2	3	4
6	Expreso mis valores y creencias más importantes	0	1	2	3	4
7	Suelo estar ausente cuando surgen problemas importantes	0	1	2	3	4
8	Cuando resuelvo problemas trato de verlos de formas distintas	0	1	2	3	4
9	Dirijo la atención hacia el futuro de modo optimista.	0	1	2	3	4
10	Hago que los demás se sientan orgullosos de estar asociados conmigo.	0	1	2	3	4
11	Aclaro y específico la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos de desempeño.	0	1	2	3	4
12	Me decido a actuar sólo cuando las cosas funcionan mal.	0	1	2	3	4
13	Tiendo a hablar con entusiasmo sobre las metas.	0	1	2	3	4
14	Considero importante tener un objetivo claro en lo que se hace	0	1	2	3	4
15	Dedico tiempo a enseñar y orientar	0	1	2	3	4
16	Dejo en claro lo que cada uno podría recibir, si lograra las metas	0	1	2	3	4
17	Mantengo la creencia de que si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo	0	1	2	3	4
18	Por el bienestar del grupo soy capaz de ir más allá de sus intereses.	0	1	2	3	4
19	Trato a otros como individuos y no sólo como miembros de un grupo.	0	1	2	3	4
20	Demuestro que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de actuar	0	1	2	3	4
21	Actúo de modo que me gano el respeto de otros.	0	1	2	3	4
22	Pongo toda mi atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas.	0	1	2	3	4
23	Tomo en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas.	0	1	2	3	4
24	Realizo un seguimiento de todos lo errores que se producen	0	1	2	3	4
25	Me muestro confiable y seguro	0	1	2	3	4
26	Construyo una visión motivante del futuro	0	1	2	3	4
27	Dirijo la atención de otros hacia fracasos o errores, para alcanzar los estándares.	0	1	2	3	4
28	Me cuesta tomar decisiones	0	1	2	3	4
29	Considero que cada individuo puede tener necesidades, habilidades y aspiraciones diferentes que otros.	0	1	2	3	4
30	Ayudo a que los otros miraen los problemas desde distintos puntos de vista	0	1	2	3	4
31	Ayuda a desarrollar las fortalezas de otros	0	1	2	3	4
32	Sugiero nuevas formas para que los otros hagan su trabajo	0	1	2	3	4
33	Tiendo a demorar la respuesta de asuntos urgentes	0	1	2	3	4