



Febrero 2018 - ISSN: 1696-8352

## ANÁLISIS DE LA PERCEPCIÓN DE LAS PRÁCTICAS DE LIDERAZGO: ESTUDIO DE CASO STM-RB.

**M.D.E. Jesús Marmolejo Rodríguez<sup>1</sup>**

jarmolejo@docentes.uat.edu.mx

Unidad Académica Multidisciplinaria Río Bravo.

Universidad Autónoma de Tamaulipas.

**Dr. Ramiro Esqueda Walle<sup>2</sup>**

resquedaw@docentes.uat.edu.mx

Unidad Académica Multidisciplinaria Río Bravo.

Universidad Autónoma de Tamaulipas.

**Ana Karen González Martínez**

**Jessica Nohemí Ríos Martínez**

(Estudiantes de la Universidad Autónoma de Tamaulipas de la Unidad Académica Multidisciplinaria Río Bravo, Generación 2017).

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Jesús Marmolejo Rodríguez, Ramiro Esqueda Walle, Ana Karen González Martínez y Jessica Nohemí Ríos Martínez (2018): "Análisis de la percepción de las prácticas de liderazgo: estudio de caso STM-RB", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, (febrero 2018). En línea: <http://www.eumed.net/2/rev/oel/2018/02/practicas-liderazgo-stmr.html>

### Resumen

El presente estudio muestra los resultados obtenidos de una investigación realizada en la empresa STM-RB, se trata de un análisis enfocado a identificar los estilos de liderazgo dentro de la empresa, para dicho análisis se utiliza el modelo MLQ (1980) de Avolio y Bass, se realizó bajo un estudio exploratorio, en el cual se aplicaron encuestas a empleados y líderes de la empresa analizada en la ciudad de Río Bravo Tamaulipas para obtener resultados verídicos (Münch y Ángeles, 2009).

El objetivo principal a desarrollar es determinar en qué de dimensión y estilos se encuentra el liderazgo en la empresa STM-RB, para conocer a profundidad el desempeño de cada subordinado y líder en la organización para mejorarlos en relación a dicha variable.

Se encontró que la dimensión con un nivel de percepción más alto por parte de los empleados fue la transformacional, lo cual no difiere sobre la percepción de que los líderes tienen de sí mismos, por otro lado, el estilo más marcado para los líderes fue el de Administración por excepción activa y para los empleados fue Influencia idealizada en base de atributos. Sobre lo que se puede concluir que la empresa arroja excelentes resultados y que el liderazgo funciona de manera efectiva y a la par se debe recomendar que la empresa siga mejorando su liderazgo y no porque se hallan arrojado buenos resultados se conformen con ello si no que cada día se sigan esforzando para ser mejores.

**Palabras clave:** Liderazgo, evaluación, dimensiones de liderazgo, organización.

<sup>1</sup> Es profesor investigador de la UAT-UAMRB, así como perfil PRODEP.

<sup>2</sup> Es profesor investigador de la UAT-UAMRB, así como perfil PRODEP y miembro del Sistema Nacional de Investigadores CONACYT.

## **Abstract**

The present study shows the results obtained from a research carried out in the company STM-RB, it is a focused analysis to identify the leadership styles within the company, for the analysis is used the model MLQ (1980) of Avolio and Bass, was carried out in an exploratory study, in which a survey was applied to employees and company leaders analyzed in the city of Rio Bravo Tamaulipas to obtain true results (Münch and Ángeles, 2009).

The main objective is to develop in which dimension and styles the leadership in the STM-RB company is to know the depth of the performance of each subordinate and leader in the organization to improve them in relation to a variable.

It was found that the dimension with a higher level of perception on the part of the employees was the transformation, which does not differ on the perception that the leaders have themselves, on the other hand, the most marked style for the leaders was De Management by the active exception and for the employees. Idealized influence on the basis of the attributes. On what can be concluded that the company yield excellent results and that the leadership works effectively and the recommendation that the company continues to improve its leadership and not because they are good results are satisfied with it if not every day Keep striving to be better.

**Key words:** Leadership, evaluation, leadership dimensions, organization,

## **Introducción**

A lo largo de la historia el concepto de liderazgo ha evolucionado, el liderazgo abarca desde la vida social, donde interactúan las personas (familia, amigos y colegas), que pueden influir o dejarse influir por un grupo o un individuo, por lo tanto, a razón de eso se crea un líder potencial y sus seguidores potenciales. En la actualidad el constructo liderazgo se ha convertido en un aspecto de importancia relevante, no solamente en el sector privado, ya que es una cuestión preocupante para todas iniciativas (Pedraza, Marmolejo y Aldape, 2013). A través de los años el concepto de liderazgo ha cambiado de acuerdo a las necesidades de cada empresa o institución, para ello es necesario analizar el verdadero significado de un líder y sus funciones dentro de la empresa, además de contemplar ampliamente cuáles de los integrantes de la organización realmente se están desempeñando como líderes. A lo que se puede agregar que los tiempos de hoy requieren y demandan, personas que se ocupen de su desarrollo y de los resultados de la empresa, pero que se interesen por el entorno que los rodea: medio ambiente, competitividad, responsabilidad social, servicio, y otros.

Para el presente estudio se tomará en cuenta el Modelo de Liderazgo de Rango Completo (MLRC) con las dimensiones identificadas por Avolio y Bass (1980) como Transaccional, Transformacional y No Liderazgo, a la par en el marco teórico se desarrolla la conceptualización de cada una de las dimensiones que se encuentran incluidas en tal modelo.

Sumado a lo anterior, el objetivo principal del análisis se centra en identificar la perspectiva que tienen los subordinados hacia los líderes respecto al estilo de liderazgo que éstos ejercen sobre ellos y cuál es el impacto que tienen estos en la empresa, es decir, de qué forma influyen hacia los empleados. Se podrá identificar con base en modelo MRC y con la aplicación del cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ en adelante por sus siglas en inglés), que es el modelo a utilizar en esta investigación. Asimismo, el estudio pretende describir los diferentes estilos y dimensiones de liderazgo y la percepción que se tiene de dichos estilos por parte de los líderes y observar las discrepancias entre las diferentes percepciones evaluadas.

Por otro lado, se emprende el estudio con la finalidad de descubrir y analizar más a fondo la cuestión del concepto del liderazgo en el entorno empresarial privado, ya que mediante un buen uso del liderazgo la organización objeto de estudio podría presentar mejoras sustanciales, tanto en su desempeño e indirectamente en sus ganancias, lo que es uno de los puntos claves para el éxito de la organización.

Entonces definiendo de manera clara la meta de esta investigación se concentran y se muestran los dos objetivos principales a continuación: el primero es identificar la dimensión de liderazgo dentro de la empresa para saber cuál es la que se percibe con mayor fuerza dentro de la organización. Esto de acuerdo al MLQ, el cual pertenece al modelo MLRC de Bass y Avolio (1990). Ya que, a través de ejercer un buen liderazgo, se obtendrá mayor eficiencia desde el puesto de menor rango dentro de la empresa, hasta las posiciones directivas o gerenciales de la misma. Por otro lado, el segundo objetivo

se centra en conocer el estilo de liderazgo que es percibido con mayor fuerza por los líderes y por los empleados en la organización, para poder observar y analizar que estilo se lleva a cabo e inferir respecto a las discrepancias que podrían desprenderse de dichas percepciones.

El planteamiento de los objetivos busca tomar en cuenta que en la actualidad la globalización, la inflación y otros factores afectan directamente tanto a empresas pequeñas como grandes, lo que constantemente genera altos índices de competencia porque las organizaciones cuentan con mayores ventajas tecnológicas y con mejor desarrollo en las culturas, entre otros factores (Pedraza, Marmolejo y Aldape, 2013). Lo cual presenta desafíos diarios a los negocios para que puedan llevar a cabo nuevas estrategias y para emprender con éxito todo lo que se planea. En relación a ello los líderes tienen que ser capaces de desarrollar mejores habilidades, emprender mejores decisiones, como también implementar estrategias de mejor comunicación con cada miembro de la organización, el cual es un desafío día a día para la empresa y con lo que puede lograr con éxito lo que se planea.

Por tal motivo es indispensable adaptarse y poder estudiar el entorno de la empresa y considerar el liderazgo como una variable incluida dentro del clima organizacional, por lo cual se debe remarcar el valor que los líderes representan en la consecución de los objetivos empresariales, asimismo esto ayudará y beneficiará los valores organizacionales y , con el buen uso y aprovechamiento del liderazgo eficaz y eficiente tendrá un impacto en los aspectos económicos de la empresa, ya que al llevar un buen liderazgo todo se realizará de manera adecuada y se cumplirán los objetivos establecidos, así como las metas. Por lo anterior, se considera importante realizar este estudio en una empresa de la Ciudad de Rio Bravo Tamaulipas, ya que con ello se podrá observar de forma práctica las dimensiones de liderazgo y obtener resultados verídicos, por lo que se considera que esta investigación será de ayuda para la organización en la que se desarrolla.

En cuanto los aspectos metodológicos del estudio, se tiene que es de tipo experimental tal como lo menciona Münch y Ángeles (2009) el investigador cuenta con preguntas de trabajo, las que pretende corroborar, a la vez este estudio se puede considerar estudio de campo, ya que pretende estudiar el fenómeno (variable liderazgo) en el entorno en el que se desarrolla. De acuerdo a los autores, en relación con los objetivos de este estudio serán exploratorio por que el fenómeno es un poco conocido por los investigadores. El periodo en el que se efectuará le proporciona el carácter de transversal, partiendo del hecho de que se desarrolla en un periodo de tiempo determinado.

Para entender mejor el presente estudio, se realizaron varias preguntas que se tendrán que responder a partir de los resultados que se obtengan en el estudio (Münch y Ángeles, 2009):

1. ¿En qué dimensiones y estilos de liderazgo, según el MLRC de Avolio y Bass (1980), se encuentra el personal de puestos gerenciales de mando en la empresa?
2. ¿Cuáles son los estilos de liderazgo percibidos por los subordinados, respecto al desempeño de sus jefes?
3. ¿Qué estilos perciben los jefes que aplican sobre sus empleados en la organización?
4. ¿Cuáles diferencias existen entre las percepciones de los subordinados y líderes, en lo que se refiere al liderazgo?

Como se mencionó, esta investigación se realiza en una empresa situada en la Ciudad de Rio Bravo Tamaulipas, en la que se pretende aplicar un estudio para evaluar las percepciones (de empleado y líder) y saber cuáles son las dimensiones y estilos de liderazgo que maneja esta empresa.

Lo anterior delimita el alcance de la investigación estableciendo un contexto sobre el cual actuar en cuanto a la variable de estudio y el espacio en el cual se realiza (Sabino, 1986).

Por otro lado, las limitaciones vienen a constituirse en factores externos al equipo de investigadores que se convierten en obstáculos que, eventualmente pudieran presentarse durante el desarrollo del mismo y por lo general escapan al control del investigador (Münch y Ángeles, 2009), los cuales se pueden puntualizar como la falta de tiempo, la disponibilidad de la empresa para ofrecer acceso a la información, asimismo que sea verídica y de ayuda para la disertación experimental y de igual forma el tamaño de la muestra puede ser un obstáculo limitante.

### **Base teórica del estudio.**

El marco teórico se concentra en integrar al tema de la investigación, enfoques teóricos, estudios y antecedentes en general que se refieren al problema que se estudia y a la exploración tanto conceptual como empírica que se ha desarrollado respecto a las variables incluidas en el análisis. En

tal sentido amplía la descripción del problema. Integra la teoría con la investigación y sus relaciones mutuas (Tamayo, 2012). De manera general en este punto se consultan estudios teóricos provenientes de fuentes de información primaria y secundaria con el objetivo principal de dar soporte al desarrollo práctico y metodología del estudio. El punto focal es confeccionar un diseño referencial teórico entendible, en el que se incluyan definiciones que ayuden a definir las variables de análisis y de tal manera dar sustento al estudio que se desarrolla.

## Liderazgo

Un líder es un facilitador dentro de una organización, ya que ayuda a alcanzar las metas y objetivos, lo cual puede efectuarlo por medio de su carisma o simplemente utilizando el poder jerárquico que le concede la organización en la que se desempeña. Sin embargo, la importancia de lo anterior no es la aplicación del liderazgo, sino, el saber elegir qué tipo de liderazgo aplicar en cada una de las situaciones que se le presentan en el desarrollo de sus labores y dependiendo del tramo de control con el que cuenta. Es por ello que en este estudio se identificarán los estilos de liderazgos, lo que se relacionará con lo que el líder cree que hace, la forma de cómo lleva acabo su función de líder, lo que realmente se percibe de él, es decir lo que perciben los subordinados de la organización.

Una definición utilizable es; *“los líderes facilitan la identificación de las metas de la organización y ellos mismos contribuyen y definen la visión de la organización”* (Méndez- Morse, 1992), lo que se reduce a que, los líderes son capaces de identificar las metas de la empresa como la visión de la misma, en lo cual ellos deben trabajar para alcanzar lo establecido. Por otro lado, el liderazgo es el proceso de influencia de líderes y seguidores para alcanzar dichos objetivos de la organización mediante el cambio. (Lussier y Achua, 2005: p359-360). Teóricamente existen diferentes conceptualizaciones de liderazgo, sobre lo cual a continuación se enmarcan algunas de ellas, en las que cada autor expresa su punto de vista (ver cuadro 1).

Cuadro 1. ¿Qué es el liderazgo?

Autor	Definición
Stogdill (1950) citado en Lupano y Castro (2007)	<i>“El proceso de influenciar las actividades de un grupo organizado en sus esfuerzos hacia el establecimiento y el logro de sus metas.”</i>
Bolman y Deal (1995)	<i>“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.”</i>
Outcalt et al. (2001)	<i>“[...] se entiende como el proceso que logra cambios significativos al mismo tiempo que incrementa las habilidades y la motivación de los involucrados [...].”</i>
Amorós (2007)	<i>“El liderazgo influye un proceso de influencia, por tanto, se puede definir como la capacidad de influir en un grupo para que logren sus metas trazadas.”</i>

Fuente: Elaborada a partir de Bolman y Deal (1995); Lupano y Castro (2007); Cortés (2006); Outcalt (2001) y Amorós (2007) y Tomado de Sánchez, Pedraza y Marmolejo (2013).

Al relacionar los conceptos de Stogdil, Bolman y Deal (1995), Outcalt et. al. (2001) y Amorós (2007) se pudo concluir que el liderazgo tiene continuidad con el objetivo de lograr cambios dentro de la empresa, en dónde la finalidad es ejercer influencia sobre los empleados para cumplir con los objetivos y metas que se establecen a priori en la organización. Como se menciona en las diferentes definiciones, la palabra clave es *“proceso”*, lo que quiere decir que, para poder alcanzar un buen liderazgo es necesario pasar por determinadas actividades con el fin de alcanzar mejores resultados.

Se explicará principalmente el concepto de liderazgo, ya que ésta es una palabra clave dentro de este estudio. Con respecto a 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 metas trazadas*

*previamente*". Sobre ello se sabe que dentro de una empresa es necesario que un líder tenga la capacidad de influir en las personas para que cumplan las metas y cada objetivo que se han trazado y así poder emprender más planes para dar continuidad al desarrollo de la empresa.

Por otro lado, Lussier y Achúa (2005), menciona que se trata del proceso de influencia entre líderes y seguidores para lograr objetivos organizacionales por medio del cambio. Asimismo, el Diccionario de la Real Academia (2008) lo define etimológicamente como; "*liderato*" que significa condición de líder, señala que la palabra líder proviene del inglés "*leader*", que significa guía, por lo tanto, liderazgo es atribuido a una persona a la que un grupo sigue y le reconoce como jefe u orientadora.

De los conceptos anteriores el más apropiado es el de Amorós (2007), porque lo explica de una manera más clara, de acuerdo a lo anterior, se puede describir que el liderazgo es la manera de poder interactuar con los subordinados, con el único fin de lograr cambios significativos, para que se cumplan las metas y objetivos deseados.

### **Antecedentes del liderazgo**

Con el objeto de conocer los antecedentes de la variable de estudio, se analizan algunos trabajos en los cuales se haya abordado el tema de liderazgo como variable de análisis, se puede observar que el liderazgo ha existido desde tiempos remotos, ya que no todas las personas tienen el talento para liderar a un grupo, por lo cual deciden seleccionar al individuo que cuenta con características singulares que le permitan manipular el comportamiento de los demás. Sobre lo mismo, la perspectiva de Morris (1967) expresa como era antes el liderazgo desde sus inicios:

Primeramente, el hombre fue cazador, para esto se necesitaba de un grupo de hombres donde debía existir un líder, el cual los llevara al camino correcto y a cumplir su objetivo. Al inicio de los tiempos era más complicado tener un buen líder frente a un grupo de personas, ya que no se contaba con las mismas oportunidades de capacitación como las que hay en estos tiempos. Más adelante el líder existió en diferentes culturas por ejemplo en los egipcios, israelitas, griegos, latinos orientales, mesoamericanos entre otras. En cada una de estas culturas el liderazgo se representó y se llevó a acabo de diferentes formas, en donde el líder tenía diferentes responsabilidades para alcanzar el cumplimiento de los objetivos.

Al respecto, y de acuerdo a Kotter (2003:8) "*a lo largo de la historia el liderazgo de calidad ha sido siempre escaso*"; aunque más que escaso se considera que se ha ido perfeccionando y adaptando a las circunstancias que se presentan.

El liderazgo ha estado presente en todas las épocas de diversas maneras, con la presencia de diversos personajes en la sociedad, tanto religiosos, políticos y que han ejercido un liderazgo, logrando mover tanto a grupos pequeños como a grandes masas, lo cual demuestra que el liderazgo siempre ha existido.

Actualmente sigue siendo de gran impacto que una organización tenga un buen liderazgo, sin embargo, en algunas empresas esto no es de gran importancia ya que solo se concentran en ver por sí mismos. Si bien debería serlo para que cuando existan o surjan problemas sean capaz de resolverlos inmediatamente y así poder seguir con un mejor desempeño y optimismo desde los líderes hasta los subordinados lo cual generara mejores resultados y por consecuente se cumplirá el éxito deseado.

### **Importancia del liderazgo**

Con el objetivo de afrontar el constante cambio que se presenta en el mundo actual, tan globalizado, las organizaciones hacen uno de mejores prácticas de liderazgo. Por tal motivo, este aspecto se considera de vital importancia para la supervivencia de cualquier empresa. En este apartado se puede analizar con profundidad los aspectos más importantes sobre el liderazgo en la empresa, con respecto a ello se observa que un jefe en la organización debe de ser capaz de conducir y dirigir a una empresa al logro, cumplimiento y desempeño de cada miembro de la misma. Así mismo, debe contar con una planeación a futuro sobre lo que se desea realizar, control absoluto de lo que se quiere, dirección hacia el logro de los objetivos, como también una organización de los pasos que se deben seguir para una correcta función del liderazgo, sin embargo, en ocasiones se puede contar con todo esto, sin embargo, cuando no se tiene una persona que ejerza el liderazgo, las probabilidades de lograr el éxito son menores. Para el buen funcionamiento de una empresa se debe contar con un liderazgo dinámico el cual haga sobrevivir a la organización.

Al respecto Koontz y Weihrich (2004) mencionan que la importancia de la variable del estudio radica principalmente en la capacidad de un jefe para guiar y dirigir. Para que todo funcione correctamente se necesita un líder, el cual tiene la capacidad de enseñar y encaminar a los subordinados a cumplir con los objetivos establecidos. Así mismo, una organización puede tener una planeación adecuada, control y procedimiento de organización y no sobrevivir debido a la falta de un líder apropiado. Cualquier organización puede llevar un buen sistema estratégico, es decir, la planeación, el control, la organización y la dirección, pero si no se cuenta con un líder efectivo y que ejerza bien sus funciones de liderazgo, llevará a la organización a un fracaso total. Por lo contrario, muchas organizaciones con una planeación deficiente y malas técnicas de organización y control han sobrevivido, debido a la presencia de un liderazgo dinámico. Es decir, que en algunas empresas por falta de un líder que tome buenas decisiones se desencadena una serie de deficiencias en muchos aspectos y desembocar en problemas críticos que afecten la funcionalidad de la misma, por otro lado, puede existir un liderazgo dinámico, el cual permite que todo lo que se proponga se logre y se cumpla conforme a las metas y objetivos de la organización.

Se sabe que el liderazgo ha ido evolucionando, por motivo cada organización debe desempeñar bien el liderazgo para que las metas y objetivos que se establecen sean satisfactorios y se alcance el éxito deseado, sin embargo, en la actualidad en algunas empresas no se ejerce correctamente la función del liderazgo, lo que conlleva al fracaso de la misma. Por tal motivo es indispensable darle mayor interés a este aspecto, ya que es una parte fundamental para que la empresa cumpla sus objetivos (Koontz y Weihrich, 2004). Por lo cual, entre las definiciones tratadas en apartados anteriores se observa, que tanto un líder como un seguidor son elementos muy importantes para la organización, ellos son los que pueden ejercer un cierto poder de influencia, el impulso para que la empresa cumpla los objetivos y las metas establecidas, las cuales harán llegar al triunfo de la organización.

Por lo anterior es importante practicar el liderazgo de forma eficaz para el logro del éxito de la organización, lo cual puede facilitar la comunicación y motivación entre el jefe y subordinado.

### **Enfoques de estudio del Liderazgo**

Al realizar un estudio teórico del liderazgo se encontró que existen diferentes modelos que evalúan los diferentes estilos que puede tomar esta variable, en los cuales cada autor percibe de forma particular las características que conforman cada uno de los diferentes estilos, en este apartado se describen algunos modelos establecidos con anterioridad.

Al respecto, Goleman, Boyatzis y McKee (2014) identifican seis estilos de liderazgo; primeramente, el liderazgo autoritario es un estilo que se debe utilizar en situaciones críticas, en segundo plano está el liderazgo democrático este tipo de líder deja en el equipo la capacidad de decidir. Por consiguiente, está el liderazgo afiliativo su lema es “primero las personas”, después está el liderazgo timonel aquí el líder dice que hay que hacer, lo monitoriza y corrige y el liderazgo coaching es un líder que utiliza habilidades, técnicas y modelos de coaching para sacar lo mejor de su equipo, y por último el liderazgo visionario definido como el más resonante.

Sobre lo mismo y en la perspectiva de Murray (2009), describe 6 estilos de liderazgo: primeramente, el visionario, el cual deja en claro cuáles son los objetivos que se desean alcanzar y pretende estar en innovación y tomar riesgos, pero siempre calculados. Posteriormente se encuentra el estilo de liderazgo mentor, que se centra en los empleados que desean crecer y desarrollarse en su vida profesional. En seguida, el afiliador, que da mucha importancia al trabajo en equipo y desea crear un ambiente armonioso entre estos. Después el democrático que da importancia a las opiniones de los integrantes de la organización. El siguiente que determina el ritmo tiene estándares muy altos de comportamiento en donde se debe cumplir conforme a lo planeado y, por último, el que comanda es el que más se usa en las empresas, pero no da muchos resultados.

Se observa que los dos autores tienen una opinión muy similar dentro de sus estilos de liderazgo identificados. Continuando con el análisis se observa que existen más modelos que abordan la variable liderazgo y la seccionan en algunas dimensiones y a la vez tipifican cada una a razón de una serie de estilos en los que se puede enmarcar las diferentes características de líderes.

En relación a lo anterior, Robbins (2004) define que la dimensión transaccional consta de una recompensa denominada contingente, la cual trata de un contrato de intercambio de recompensas por desempeño. En este tipo de liderazgo se pretende recompensar al subordinado por el desempeño de sus actividades realizadas dentro de la empresa. La dimensión del liderazgo transformacional 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). En este, el líder pretende tener un buen trato con los subordinados y apoyando en lo que estos necesiten para seguir cumpliendo con los objetivos de la empresa.

Por otro lado, y a diferencia de las dimensiones anteriores, el No liderazgo se compone por un tipo de estilo, el cual es el Laissez faire (dejar hacer), sobre el que 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 éste es: “Es indiferente si lo hace o no lo hace [...]”. Como se mencionó la frase obedece a que al líder no le importa si los subordinados hacen lo que les corresponden o no, ellos solo buscan su propio interés. Para este tipo de líder no es importante tomar decisiones dentro de la empresa solo se mantiene al margen no importando ni involucrándose al

cumplimiento de los objetivos. Aquí es donde el líder busca sólo el beneficio propio, el cual se centra en lo que él quiere y no ejerce correctamente la función de líder, lo que ocasiona una deficiencia por la falta de liderazgo e incumplimiento de las metas de la empresa.

Para Avolio y Bass (1990), los estilos de liderazgo se dividen en dimensiones de la siguiente manera; líder transformacional, líder transaccional y no liderazgo (laissez faire). Dentro de cada dimensión existen estilos que dan un total de 12 tipologías, los cuales se dividen según su dimensión (ver cuadro 2).

Cuadro 2. Dimensiones y estilos de liderazgo del MLRC.

Transformacional	Transaccional	No liderazgo
Influencia idealizada	Premio contingente	Laissez faire
Inspiración motivacional	Admón. por excepción pasiva	
Estimulación intelectual	Admón. por excepción activa	
Consideración individual		

Fuente: Elaboración propia a partir de Avolio y Bass (1985) citado por Marmolejo, Aldape y Pedraza (2012).

La primera dimensión se trata del líder transformacional: en la cual se encuentran cuatro tipos de líderes; el primero es el que ejerce su poder por *influencia idealizada*, la cual se divide por *atributos* (proporciona sentido de respeto, orgullo y confianza) y por *conducta* (consistencia en lo que dice y lo que hace); por otro lado está la clasificación de inspiración motivacional en el que se crea una para el cambio y se proyecta un mejor futuro para los seguidores; el tercero es la *estimulación intelectual* que se enfoca a promover la inteligencia del seguidor; y el último de esta dimensión es la *consideración individual* en la que el líder trata a los seguidores como individuos.

La siguiente dimensión es la de Líder transaccional: su primera clasificación es el *premio contingente*, la cual es el “*contrato de intercambio de recompensas a cambio de esfuerzo, promete recompensas a cambio de un buen desempeño, reconoce los logros*” (Robbins, 2004); dentro de el mismo contexto existe el estilo de *administración activa por excepción* se enfoca en tomar acciones correctivas para cumplir con los objetivos; el último de los estilos incluidos por Avolio y Bass es la *administración por excepción pasiva*, la cual tiende al no liderazgo y en donde el líder actúa sólo si hay dificultades

Y por último la dimensión de No liderazgo: *laissez faire*, la cual no se puede considerar como un líder al jefe y ofrece muy poco en términos de dirección.

El modelo que se presentado anteriormente se utilizará como enfoque metodológico para este estudio, ya que se considera más entendible que los demás. El modelo fue denominado por Avolio y Bass (1990) como el modelo de liderazgo de rango completo (MLRC), el que a su vez se centra en la aplicación de un cuestionario denominado Multifactor Leadership Questionnaire en versión corta acoplada y traducida para el entorno latinoamericano, el cual en adelante se nombrará MLQ5x, sobre el mismo se puede decir que es uno de los instrumentos más usados para medir el liderazgo de campo de las organizaciones. Este cuestionario se fundamenta teóricamente en las ideas de Bass (1985), quien defiende la existencia de dos tipos de liderazgo: el transaccional y el transformacional.

### **Método de estudio empleado.**

El presente análisis es un estudio de caso el cual se centra en llevar a cabo una investigación de campo, que se desarrollará con la información obtenida de fuentes primarias. Cuenta con un enfoque cuantitativo a partir de que se obtiene la información recolectada mediante un cuestionario que será aplicado para empleados de la empresa STM-RB (Münch y Ángeles, 2008). Asimismo, antediciendo al tiempo que se le dedicó puede ser considera de tipo transversal, ya que se desarrolla en el periodo de un año. En lo que respecta a énfasis con el que se desarrolla el análisis se puede considerar como de tipo descriptivo y explicativo, debido a que busca resaltar ciertas características de la variable de estudio.

Para lo cual se utiliza el MLQ 5X establecido por Bass (1985), debido a que este se considera apto para las necesidades del estudio, ya que describe de manera específica las dimensiones y los estilos de liderazgo ejercido sobre los subordinados de la empresa, en el mismo se encuentra una clasificación general (líder transaccional, líder transformacional y no líder), con este se pretende identificar y analizar qué tipo de liderazgo es ejercido desde las perspectiva del empleado y del jefe, o en su caso, si existe la ausencia de liderazgo dentro de la misma. Aunado a lo anterior el instrumento se divide en dos versiones una con enfoque al empleado y la otra enfocada al jefe.

### **Descripción de unidad de análisis**

El análisis puede favorecer a la empresa de forma positiva ya que en el tiempo en el que se efectuó el presente trabajo no se tuvo conocimiento de que se haya aplicado algún estudio de este tipo.

Es una organización que presta su servicio a otras empresas, la cual consiste en transportar mercancías de otras empresas para hacerlas llegar a sus clientes con destino descrito y amplio en sus rutas, lo que hace que esta empresa realmente funcione adecuadamente es; el apoyarse de un liderazgo adecuado.

Con respecto a la elección del estado fue por conveniencia de los investigadores y se decidió desarrollar en Tamaulipas, con municipio Rio Bravo, se optó porque es más accesible y fácil a investigar por motivo de pertenecer a esta ciudad (Münch y Ángeles, 2008).

El caso de estudio es una empresa de servicios de transporte, la cual pertenece al grupo más grande dentro de la ciudad, cuenta con 8 giros empresariales dentro de los cuales uno de ellos es el transporte. En específico la empresa STM-RB es el encargado del taller especializado mantenimiento de transportes, tiene como objetivo principal que los transportes siempre estén en buen estado y en funcionamiento, con disponibilidad en marcha a cualquier momento, mayor facilidad de movilidad para sus mercancías. Su compromiso es ofrecer total satisfacción al cliente, mediante un servicio de calidad y mano de obra calificada, lo que permitirá que su mercancía llegue en buen estado, a la hora y momento adecuado a su destino.

La empresa está constituida legalmente como persona moral con actividad empresarial. Fundada el 1 de noviembre del 2004. Este giro empresarial denominado "STM-RB" pertenece a la empresa llamada TRANCASA, la cual cuenta con varios giros empresariales, uno de ellos es servicios automotrices el cual consiste en el mantenimiento permanente y preventivo de los camiones que transportan mercancías, así mismo brinda un servicio de excelente calidad para asegurar que sus mercancías lleguen en buen estado hacia su destino. Toda la información se obtuvo directamente y de buena fe de "STC-RB", la cual busca, con el estudio identificar puntos focales que puedan mejorar el desempeño de la misma y de esta manera continuar satisfaciendo al cliente a razón de atender sus necesidades.

La empresa se compone de diferentes áreas las cuales son: recursos humanos en donde se reclutan a las personas capaces de desempeñar bien su trabajo; el área de administración se encarga de llevar acabo la planeación, control, dirección y organización de la empresa; el departamento de bancos se encarga de contabilizar las operaciones financieras para facilitar la fiscalización de sus activos, pasivos, costos, gastos, ingresos, entre otros; el área de almacén se ocupa de guardar los materiales y herramientas necesarias para brindar a sus empleados un apoyo eficiente el cual conllevara a un rendimiento óptimo; el departamento de mantenimiento preventivo hace que todo funcionamiento que se otorgue sea de alta calidad con mano de obra calificada para que no exista riesgo o que surja algún problema; el área de neumáticos son los responsables del manejo en la calidad de las llantas que se utilizan para la movilización de los camiones; el departamento de lavado se encarga de tener el camión en excelentes condiciones para brindar una buena presentación a sus



clientes; el área de servicios de tracto camiones son los encargados del mantenimiento y supervisión para cualquier percance de falla que suceda en algún camión.

### **Determinación del tamaño de la muestra de estudio.**

Münch y Ángeles (2009) mencionan que el determinar de forma efectiva una muestra es una parte esencial del método de investigación científica, lo que facilita el llevar a cabo la investigación. Por tal motivo el muestreo es de gran ayuda porque se centra en enfocar el estudio a una parte de la población y no en su mayoría, y después se puede permear los resultados obtenidos a la población o universo del cual proviene la muestra, lo que ahorra tiempo y optimiza el estudio, y por ende la investigación arroje resultados más exactos y precisos. Al utilizar este método logra que el estudio sea más práctico y eficiente, lo cual genera beneficios para la investigación.

Münch y Angeles (2009) describen que el tamaño de la muestra estará relacionado con los objetivos del estudio y las características de la población, además de los recursos y el tiempo del que se dispone. A raíz de eso se hace uso de una fórmula matemática presentada por dichos autores, con el objetivo de poder definir el número específico de participantes, los cuales responderán el instrumento aplicado. De igual forma se sabe que se utilizará el muestreo aleatorio simple, ya que todos los elementos tendrán la misma posibilidad de ser elegidos para incluirse en el estudio.

$$Z^2 N p q$$

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

En dónde:

$n$  = *Tamaño de la muestra.*

$Z$  = *Nivel de confianza.*  $N$  =

*Universo o población.*  $p$  =

*Probabilidad a favor.*  $q$  =

*Probabilidad en contra.*  $e$  = *Error*

*de estimación.*

Para el nivel de confianza dado, la puntuación “ $z$ ” utilizada es de 1.96, mientras que el error de estimación aplicado es de 0.05 (relativo al valor de confianza), de igual manera se usó una probabilidad del 50 a favor y en contra, lo que aplicado a la fórmula denota lo que continúa:

$$n = \frac{(1.96)^2 (82) (0.50) (0.50)}{0.05^2 (82 - 1) + (1.96)^2 (0.50) (0.50)}$$

El total de los empleados que laboran en la empresa es de 82 personas, tomando en cuenta el nivel de confianza del 95% la puntuación “ $z$ ” es de 1.92, probabilidad a favor es 0.50 y probabilidad en contra 0.50 el error de estimación es de 0.05 esto da como resultado la muestra que es 67.57 que se redondea a 68 posibles encuestados. Esto ayuda a definir claramente el tamaño de la muestra con la que se estará trabajando, así como tener una sábana de información en donde se encuentran todos los miembros de la población y las respuestas de cada uno de ellos.

### **Análisis del modelo e instrumento implementado.**

El método aplicado en la presente investigación es el desarrollado por Avolio y Bass (1990) el cual es conocido como el Modelo de Liderazgo de Rango Completo (MLRC), en donde se evalúan diferentes dimensiones con el fin de poder obtener los indicadores que puedan medir las discrepancias entre los estilos de liderazgo que ofrece este modelo, en donde se puede encontrar las diferentes dimensiones con las que se puede enlistar los estilos de liderazgo para un mejor entendimiento. En puntos anteriores se describieron cuáles son esas dimensiones de liderazgo. De acuerdo a lo planteado con anterioridad se emplea el modelo MLRC establecido por Bass y Avolio (1994), como se muestra en el cuadro siguiente.

Cuadro 3.- Modelo de liderazgo de rango completo.

Líder Transformacional					Líder Transaccional			No Liderazgo	Variables de resultado		
Influencia (atributos)	Influencia (conducta)	Motivación	Estimulación intelectual	Consideración individual	Contingencia	Excepción	Excepción	Falta de liderazgo	Satisfacción	Esfuerzo extra	Efectividad
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

Fuente: tomado de Pedraza, Marmolejo y Aldape (2013).

Este modelo se implementó en la presente investigación por ser el más completo y de acuerdo a la puntuación de los subordinados a los líderes y viceversa es el rango en donde cada uno se encuentra, ya que el MLRC es uno de los más descriptibles sobre las dimensiones de liderazgo, motivo por el que se eligió para esta investigación, ya que cubre las necesidades de análisis y evaluación en la empresa de una manera sencilla y de forma eficaz.

Como se puede observar, dentro de este modelo existen tres variables de resultados, las cuales son satisfacción, esfuerzo extra y efectividad, estas variables son las interpretaciones que hacen los subordinados sobre su líder, con el fin de que exista una mejor comunicación y motivación entre ellos, lo que generará como resultado obtener un mejor ambiente laboral. Al cabo de llevar estos aspectos se podrán cumplir los objetivos planteados de la organización, cuya finalidad repercutirá al éxito de la misma.

#### Exploración del Instrumento aplicado (MLQ5x versión corta)

Como se mencionó con antelación, el instrumento aplicado fue el MLQ5x (versión corta), el cual consiste en ubicar a los líderes en las diferentes sub escalas de liderazgo, según la manera en que los líderes gestionan a sus subordinados y en la forma en que se percibe dicha situación (Bass, 1985).

El cuestionario consta de una serie de preguntas en las que se evalúa la percepción de ambas partes, es decir, los líderes y los subordinados. En donde ellos deberán elegir un punto del uno al cinco según les convenga para que describan al líder, lo que denota la aplicación de una escala de base Likert (1967) citado por Brunet (2014). En específico consta de 45 reactivos distribuidos en los diferentes estilos de liderazgo., y se seccionan a raíz de las dimensiones contenidas en el mismo (ver cuadro 4).

Por otro lado, para analizar la confiabilidad y validez del instrumento fue necesario realizar pruebas estadísticas con los resultados de la aplicación el cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ5x) en sus dos versiones (Líder y Subordinado). Dicho análisis de confiabilidad y de validez se basa en la sábana de información obtenida de la respuesta de los empleados, debido a que el tamaño de la muestra es mayor comparable con la de los líderes.

Cuadro 4.- Distribución de reactivos del MLQ 5x forma corta.

Dimensiones de Liderazgo	Escala de Liderazgo	Reactivos			
Liderazgo Transformacional	Influencia Idealizada en Base a Atributos	10	18	21	25
	Influencia Idealizada por Conducta	6	14	23	34
	Inspiración Motivacional	9	13	26	36
	Estimulación Intelectual	2	8	30	32
	Consideración Individual	15	19	29	31
Liderazgo Transaccional	Recompensa contingente	1	11	16	35
	Administración por excepción activa	4	22	24	27
	Administración por excepción pasiva	3	12	17	20
No Liderazgo	No liderazgo	5	7	28	33
Variable de resultado	Esfuerzo extra	39	42	44	
	Eficacia	37	40	43	45
	Satisfacción	38	41		

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

Este modelo se sometió a un análisis de tipo Apha de Cronbach para comprobar que es confiable. Se utilizó el Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales (SPSS por sus siglas en inglés), el cuadro 5 muestra los puntajes obtenidos en la prueba de confiabilidad, el cual se realizó de forma individual por cada una de las dimensiones que componen el modelo, asimismo se incluye el puntaje obtenido por las variables de resultado.

Cuadro 5.- Dimensión de liderazgo y alfa de Cronbach.

Dimensión Liderazgo	Significado	A. Cronbach	Resultado
Transformacional	Carisma	.883	Bueno
Transaccional	Premio contingente	.668	Cuestionable
No liderazgo	Laissez faire	.580	Pobre
Variables de resultado	Esfuerzo extra	.871	Bueno
Total, de la escala		.893	Bueno

Fuente. Elaboración propia a partir de resultados obtenidos de SPSS con base en Avolio y Bass (1990,2007) y George y Mallery (2003, p. 231).

Con respecto a los resultados y según George y Mallery (2003, p. 231) se puede observar que la dimensión transformacional esta evaluada como “*buena*” y aun cuando el resultado de la dimensión transformacional es “*cuestionable*” y la de no liderazgo se puede considerar “*pobre*”, para el esquema

de estudio descriptivo es posible aplicar el instrumento. Aunado a lo anterior la evidencia demuestra que el resultado de la escala global es de 0.893, lo que se puede catalogar como bueno, con base en los autores mencionados.

Por otro lado, se consideró necesario realizar un análisis de validez del instrumento por medio del cual se obtuviera algo de certeza respecto a que el cuestionario realmente evalúe los constructos que busca estudiar, el cual se centró en una prueba de tipo Kaiser Meyer Olkin (KMO), la cual mide la correlación de los componentes del instrumento que hacen referencia a un constructo en específico.

Sobre esto, según Zamora, Monroy y Chávez (2009) un resultado adecuado que comprueba la validez es aquel por encima de 0.6, o lo más cercano a la unidad. La validez de un cuestionario no se puede realizar mediante una prueba estadística o matemática, debe realizarse mediante un análisis del contenido de los ítems y la verificación de hipótesis sobre su significado. En muchas ocasiones, la validez de un cuestionario se realiza mediante la valoración de expertos en la materia.

Los resultados de la prueba KMO aplicada a la escala demuestran (en parte) su validez y que cuenta con una correlación fuerte entre los constructos que componen dicha estructura. A raíz del resultado, la validez del instrumento empleado en el estudio puede ser considerado válido, ya que muestran el verdadero significado de la realización del modelo, por eso es necesario analizar cada uno de los segmentos para obtener un resultado coherente y bien establecido, al mismo tiempo teniendo en cuenta los rubros en los que es necesario situar más interés. Los resultados por dimensiones son: para la transformacional un 0.792; en el caso de la transaccional es de 0.661; el no liderazgo un 0.559; y por último las variables de resultado con 0.805. observando lo anterior, es notable que todas las dimensiones superan la puntuación estándar a excepción del no liderazgo lo que se puede deber al número de reactivos que componen ese apartado, aun así, se podría considerar válido tomando en cuenta que está muy cercano a la puntuación base (0.6).

Aunado a lo anterior el análisis de esfericidad de Bartlett concreta la posibilidad de una prueba factorial más completa. Observando los resultados se concluye que el instrumento es válido, ya que abre la puerta a un análisis factorial más amplia, que por la limitante de tiempo y profundidad no se realizará.

Así mismo, este análisis que se aplicó concluye de manera satisfactoria en la que muestra que es válido con todas las encuestas que fueron aplicadas la cual arrojan buenos resultados lo que proporciona que se genere una confiabilidad del análisis.

### **Método de Análisis de información**

El análisis de los datos se llevó a cabo mediante el desarrollo de una sábana de información, por medio de la utilización del software Excel 2010, el cual pertenece al paquete de aplicaciones denominado Microsoft office 2010, debido a que es el esquema con el que los investigadores se encuentra familiarizados y se considera de mayor comodidad debido a su plataforma. Asimismo se utilizó SPSS (*Statistical Product and Service Solutions*) para procesar la sábana de información con los resultados de los dos cuestionarios aplicados, para llevar a cabo la redacción de los resultados se aplicó una comparación de medias, aunado al análisis de los datos se aplicaron los cálculos estadísticos para evaluar la confiabilidad y validez del instrumento, después de obtener los resultados por medio de ese programa se empezaron a comentar los resultados respecto a cada una de sus dimensiones, las escalas de liderazgo, las variables de resultados y el no liderazgo.

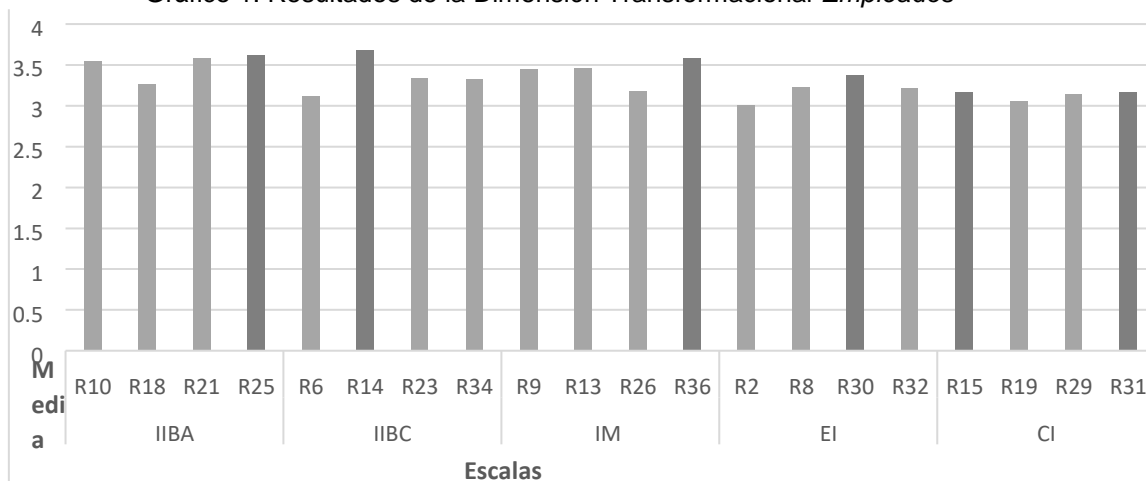
### **Análisis de la información y resultados del estudio.**

Tomando en cuenta el total de los resultados generados por la aplicación de la encuesta, el 96% de los participantes en la muestra, en el caso de los empleados, son mujeres y el resto son hombres, en cuanto a los líderes interrogados el resultado es similar, ya que el 70% son de género femenino y el resto masculino, asimismo dentro de otros resultados recabados por el cuestionario se puede observar la edad, la cual en mayor porcentaje se encuentra en el rango de entre 20 a 35 años con 59.76%, la antigüedad que tiene mayor porcentaje en los subordinados es de 3 a 5 años con 37.8%, cabe mencionar que dentro de algunos aspectos a evaluar también se tomó en cuenta a qué líder estaban calificando, en relación a ello la mayoría evaluó a su jefe inmediato, teniendo el mayor porcentaje de 89%, de esta manera se puede comprender mejor los datos personales de los subordinados y tener en cuenta que a razón del 100% a cuanto equivale cada respuesta.

En lo concerniente a la información relacionada con el constructo *“liderazgo”*, después de realizar una comparación de medias de cada dimensión de los resultados obtenidos del acercamiento con los subordinados, se aborda la primera dimensión de la escala utilizada, la cual es la transformacional, en donde el estilo de influencia idealizada con base en los atributos (IIBA) con un promedio en la mayoría de las preguntas cercano a 4 con respecto a la escala Likert, en las que el mayor resultado en cuanto a respuesta de parte de los subordinados hacia los líderes es que *“sí se muestra confiable”* y los cuales mencionan que frecuentemente o siempre es así, en el estilo de influencia idealizada basada en conducta (IIBC) el reactivo con promedio más alto es el que se refiere a *“tener un objetivo claro para lograr lo deseado”* con una media cercana a 4 respecto a dicha escala, en el estilo de inspiración motivacional (IM), de igual manera se obtuvo el mismo resultado cercano a 4 en el ítem en el que se expresa *“confianza en que se alcanzaran las metas”*, así pues en lo concerniente a forma de liderazgo de estimulación intelectual (EI), en la mayoría de las respuestas su promedio fue el mismo, es decir 3, *“la ayuda que proporciona el líder ayuda a mirar los problemas desde un punto de vista diferente”*, consideración individual (CI), con el mismo promedio que el anterior, sobre los cuales sobresalen reactivos tales como; *“se dedica tiempo a enseñar a los empleados”*, *“tratar a las personas como individuos y no como alguien más”*, entre otras. En lo que respecta a los subordinados de manera general en esta dimensión se puede especificar que IIBC es la mayor escala con promedio de 4, teniendo en cuenta que las demás escalas de esta misma cuentan con un promedio de 3, en el gráfico 1 se muestra de forma ilustrativa los puntos altos y bajos de los resultados al respecto de la dimensión transformacional.

El gráfico se representa las escalas dentro de la dimensión transformacional y cada reactivo que se encuentra en cada una de ellas, esta es una mejor manera para analizar lo que anteriormente se explicó. De esta manera se puede observar y analizar mejor los resultados los cuales generan una gran ayuda al descubrir lo que se pretende realmente, sin embargo, hubo dentro de las escalas algunos reactivos que no se tomaron en cuenta porque eran de baja media.

Gráfico 1. Resultados de la Dimensión Transformacional Empleados

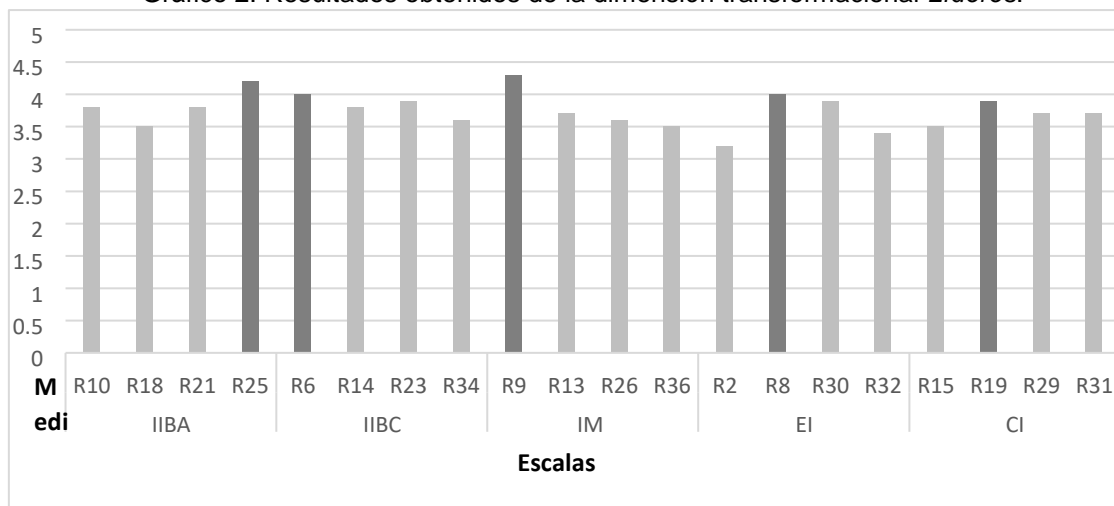


Fuente: Elaboración propia a partir de resultados del instrumento.

Dentro de la misma dimensión, ahora se analiza la media de cada dimensión de los resultados obtenidos de los líderes, sobre lo que se observa que la influencia idealizada con base en atributos (IIBA) arroja un promedio de 3.82 correspondientes a las 4 preguntas de dicho estilo, en las que el mayor resultado de respuesta de los líderes hacia los subordinados se observa que *“ocasionalmente y a menudo son capaces de cambiar las expectativas para tener obtener un cambio positivo”*; respecto a la Influencia idealizada con base en conducta (IIBC) se obtiene un promedio de 3.82 conforme a las 4 preguntas establecidas para este estilo, en la cual denota con mayor respuesta ocasionalmente y a menudo se obtiene *“una buena conducta de parte de los líderes hacia los subordinados”*; así mismo se encuentra la Inspiración Motivacional (IM) que obtuvo el resultado de 3.775 en sus 4 cuestionamientos, por lo tanto el mayor promedio fue de ocasionalmente o a menudo los líderes desde su percepción motivan a los subordinados a el logro de sus objetivos; en el estilo de Estimulación Intelectual (EI) se mostró un resultado de 3.625 obtenidas de las 4 preguntas, lo que

significa que la mayor parte de las respuestas obtenidas fue de ocasionalmente o a menudo existe una entusiasmo dirigido hacia los subordinados; Consideración Individual (CI) se observa que el resultado promedio fue de 3.7 con las 4 preguntas correspondientes, lo que refleja que la mayor respuesta de los líderes hacia los subordinados fue de que ocasionalmente o a menudo se trata a los subordinados como personas capaces de ir mejorando cotidianamente. Ahora de manera general se analiza que existen 2 dimensiones con mayor escala que es de 3.82, las cuales son IIBA e IIBC, comparando con las otras escalas que se encuentran un poco debajo del promedio de estas 2 escalas (ver gráfico 2).

Gráfico 2. Resultados obtenidos de la dimensión transformacional *Líderes*.

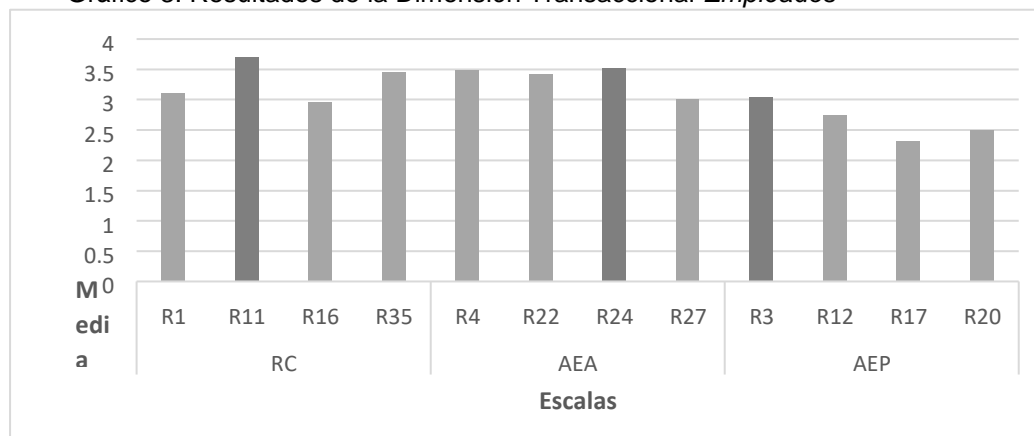


Fuente: Elaboración propia a partir de resultados del instrumento.

En la gráfica anterior se observa cada escala de la dimensión transformacional, con sus respectivas preguntas y reactivos, cada reactivo representando sus diferencias y su variabilidad en cada respuesta.

Dentro de la dimensión transformacional, tratándose de los líderes, la escala de Recompensa contingente (RC) en donde la media es de 3.7 es aclarar y especificar a cada uno su responsabilidad; Administración por excepción activa (AEA) realiza un seguimiento a todos los errores y trata de poner atención a las irregularidades con la media de 4 que es la más alta, Administración por excepción pasiva (AEP) no interfiere en los problemas hasta que sean serios dentro de esa no existe mucha diferencia entre las medias dado que dentro de los 4 reactivos tres su promedio es de 3 y solo una es de 2 lo cual no genera mucha diferencia.

Gráfico 3. Resultados de la Dimensión Transaccional *Empleados*

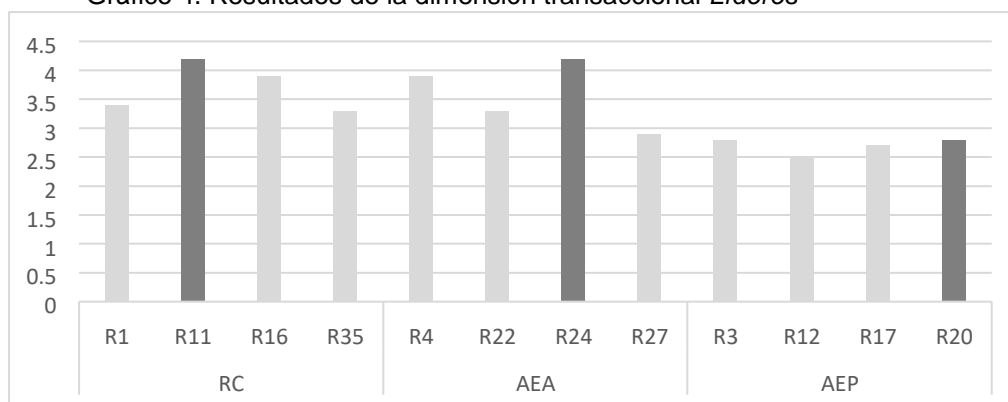


Fuente: Elaboración propia a partir de resultados del instrumento.

En esta dimensión solo se encuentran tres escalas en donde cada una tiene los reactivos que le corresponden y en la cual se pueden observar las diferencias que existen entre cada una de ellas.

Ahora se observa la dimensión transaccional que se refiere a los líderes en donde se analiza la escala de Recompensa Contingente (RC) lo que muestra que la media es de 3.7, que genera como resultado mayor de los líderes hacia los subordinados como respuesta a ocasionalmente y a menudo los líderes muestran a sus empleados la capacidad que ellos tienen de desarrollarse en su desempeño laboral, ejercer sus obligaciones y responsabilidades; en la Administración por excepción activa (AEA) se observa que la media es de 3.575 por lo que se obtiene que la mayor respuesta de las 4 preguntas es de ocasionalmente y a menudo los líderes perciben que si le dan importancia y seguimiento a cualquier problema o contingencia que se presente; en la Administración por excepción pasiva (AEP) se analiza que la media es de 2.7 de las 4 preguntas correspondientes lo que significa que la mayor respuesta es de rara vez u ocasionalmente no llegan a lidiar con los problemas que se presenten hasta que sean severamente serios. En general se muestra que en cuanto a la dimensión transaccional la más alta en cuanto a escalas es la de recompensa contingente.

Gráfico 4. Resultados de la dimensión transaccional *Líderes*



Fuente: Elaboración propia a partir de resultados del instrumento.

En la gráfica se observa la dimensión transaccional dentro de ella se derivan las 3 escalas que son recompensa contingente (RC), Administración por excepción activa (AEA) y Administración por excepción pasiva (AEP), reflejando así mismo sus preguntas y respuestas demostrando cada una su variabilidad y sus diferencias.

En cuanto a los empleados en la dimensión de No liderazgo (NL) aquí los empleados perciben que al líder le cuesta involucrarse cuando surge cualquier situación en donde haciendo comparación de medias se puede observar que la mayor es de 3.

Por otro lado, en esta dimensión de No liderazgo desde la percepción de los líderes a los subordinados se analiza que el promedio de la media es de 2.7 correspondientes a las 4 preguntas generadas, que el resultado que refleja es que rara vez u ocasionalmente no se ejerce el liderazgo es poco común que no se lleve a cabo el liderazgo.

La última dimensión es la atañe a variables de resultados, por su parte los empleados expresaron en sus escalas son Esfuerzo extra (EEX) que esta motiva a trabajar con más fuerza en comparación de las medias todos los reactivos obtuvieron lo mismo 3, Eficacia (E) el grupo que lidera es efectivo con la media de 4 la más alta, Satisfacción (S) se puede trabajar en forma satisfactoria sus medias tiene una diferencia muy poca entre los dos reactivos, ya que una tiene 2 y el otro 3.

En esta dimensión de las variables de resultado se observa desde la perspectiva de los líderes hacia los subordinados diferentes escalas la cual una de ellas es el Esfuerzo extra (EEX) lo que representa el promedio de 3.8 con las 3 preguntas, lo que determina que la respuesta mayor es que ocasionalmente o a menudo los líderes proporcionan a sus empleados una ayuda o motivación extra para apoyarlos en el desempeño de sus actividades, en la Eficacia(E) el promedio es el mismo de 3.875 con las 4 preguntas, lo que se analiza que las respuestas son mayor a que ocasionalmente y a menudo se hacen correctamente bien las cosas, y por último la escala de Satisfacción (S) que refleja un promedio de 3.7 correspondientes a 2 preguntas, en lo que se observa que la mayor de las

respuestas es de ocasionalmente y a menudo existe una satisfactoria satisfacción de parte de los líderes hacia los subordinados.

El total del análisis se enfocó en las dimensiones de liderazgo en donde se explicaron sus escalas dentro de cada una de ellas se encontraban los reactivos que se relacionaban con la escala en donde se mencionó el que tenía la media mayor para poder comprender mejor cual es el más alto dentro de los reactivos para poder llevar así un análisis descriptivo de los datos.

### **Conclusiones del estudio**

Después de analizar los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas a los empleados y líderes de forma general se tomaron los resultados más altos de cada una de las dimensiones, esto es con el fin de destacar, cual es la dimensión que más influye dentro de la organización y así poder comprender si se está aplicando de manera correcta o si es necesario optar en poner en acción alguna otra dimensión dentro de la empresa para que opere de una mejor manera y los resultados a futuro vallan mejorando día a día.

En la dimensión transformacional el estilo sobresaliente es el de Influencia idealizada en base a atributos el cual arroja un mayor porcentaje, en la transaccional existe una igualdad entre las escalas de esta dimensión, esto quiere decir que las dos son aplicadas con la misma importancia en la empresa, tienen un cierto grado de dedicación y entrega en la organización, el no liderazgo como solo se encuentra una escala pues esta es la más alta que es No liderazgo, y en variables de resultado en sus escalas no hubo una mayor que otra estuvieron igual.

Dentro de las 4 dimensiones analizadas las de mayor promedio en los empleados existen tres que son la transformacional, transaccional y variables de resultado, ya que estas tienen el mismo promedio tomado como base los resultados de las encuestas realizadas a los subordinados.

Con respecto a los resultados de las gráficas de los líderes hacia los subordinados se concluye que en la dimensión transformacional Líderes, la media que mayor arroja resultados es la de administración por excepción activa (AEA), lo que demuestra es que en esta dimensión se concentra más en que los líderes ejercen un buen liderazgo y actúan de forma inmediata cuando surge un problema. Esto ayuda a que los empleados no entren en conflicto y se genere mayor comunicación, con lo cual se procede de inmediato a darle una solución a dicho conflicto.

En la dimensión transaccional se llega a la conclusión que la que genera mayor media es la de recompensa contingente, esto es con motivo de que la media es mayor que las otras escalas, lo que significa que los líderes están al tanto de sus empleados en lo que respecta de su desempeño laboral y sus responsabilidades a ejercer, lo que refleja de manera positiva un buen ambiente laboral, desde parte de los empleados y líderes.

En cuanto a la dimensión de no liderazgo los resultados muestran que es muy poco probable que no se lleve a cabo el liderazgo, ya que refleja que siempre se trata de llevar un buen liderazgo en cada proceso de la empresa, con el fin de obtener resultados positivos y todo se cumpla conforme a lo estipulado.

Con lo que respecta a las variables de resultados, se concluye que la escala que genera mayor media es la de esfuerzo extra, lo que demuestra que los líderes siempre tratan de dar motivación a sus empleados, que den un plus en sus obligaciones y responsabilidades, para poder obtener con eficiencia los mejores resultados posibles.

Esto concluye de manera satisfactoria, ya que muestra que la empresa ejerce un buen liderazgo en las 4 dimensiones presentadas, de las cuales se desprenden diversas escalas que demuestran resultados positivos, y por consiguiente reflejan que la empresa se encuentra en una buena situación al ejercer el liderazgo, tanto de la perspectiva de los líderes y de los empleados, lo cual determina el éxito de la empresa.

Para dar cierre a las conclusiones es necesario responder a cada pregunta de investigación y serán respondidas de manera ordenada con este estudio si se pudo saber en qué dimensión y en el estilo de liderazgo en que se encontraba cada líder de la empresa ya que al realizar las encuestas se obtuvieron resultados que después fueron acomodados según su respuesta y esto arrojo en qué posición se encuentran cada uno de ellos.

Los estilos de liderazgo que perciben respecto los empleados para los líderes se encuentran en la dimensión transformacional y los estilos son Influencia idealizada a base de atributo, Influencia



idealizada a base de conducta, Inspiración motivacional, Estimulación intelectual y consideración laboral.

Como conclusión el liderazgo por parte de los líderes hacia los subordinados se percibe de manera exitosa, en donde la empresa arroja excelentes resultados lo que conlleva a que cada líder ejerce bien su desempeño laboral, lo cual son indicadores positivos que son el resultado óptimo para alcanzar las metas y objetivos de la empresa. Así mismo los empleados perciben el liderazgo de manera efectiva, lo que resulta que ellos se sienten satisfechos en lo que reciben por parte de los líderes.

### **Referencias bibliográficas.**

Amorós, E. (2007). Comportamiento organizacional: en busca del desarrollo de ventajas competitivas. USAT, Escuela de Economía. Perú: Lambayeque.

Arias, Fidias G. (1998) Mitos y errores en la elaboración de Tesis y proyectos de investigación.

Avolio, B. y Bass, B. (1990). Transformational leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire. Consulting Psychologists Press Palo Alto, California. Leadership Styles.

Avolio, B. y Bass, B. (1994). Re-examining the Components of Transformational and Transactional Leadership Using the Multifactor Leadership Questionnaire. Journal of Occupational and Organizational Psychology.

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.

Bass, B. y Avolio, B. (1994). Improving organizational effectiveness through transformational Leadership. Sage, Thousand Oaks, CA.

Bolman, Lee y Deal, T. (1995). Organización y Liderazgo: El arte de la decisión. Addison-Wesley Iberoamericana.

Desmond Morris (1967). Estudio sobre Psicología y empresas: La historia del liderazgo recuperado de <http://psicologiayempresa.com/la-historia-del-liderazgo.html> Fecha de consulta: 25/04/2016.

Goleman, Boyatzis y McKee (2014). Libro el Líder Resonante: 6 estilos de liderazgo, publicado por Cesar Piqueras Gomez de Albacete.

George, D. y Mallery, P. (2003). spss for Windows step by step: A Simple Guide and Reference. 11.0 Update (4.ª ed.). Boston: Allyn & Bacon.

Kotter (2003:8). Estudio sobre Antecedentes de Liderazgo recuperado de <http://documents.mx/documents/antecedentes-liderazgo.html> Fecha de consulta: 25/04/2016.

Koontz, H. y Weihrich, H. (2004) "Administración: Una perspectiva global", 12ª. Ed. McGraw-Hill, México, pp. 532.

Lussier, R. y Achua, C. (2005). Liderazgo. Teoría, Aplicación y Desarrollo de habilidades. 2a. Edición. Thomson Learning. México. pp. 359-360.

Méndez- Morse, (1992). Estudio sobre Mejores prácticas de liderazgo competitivo con valor recuperado de [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/macm/a\\_guila\\_c\\_cm/capitulo2.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/macm/a_guila_c_cm/capitulo2.pdf), Fecha de consulta 17/04/2016.

Mendoza, I. (2005). Estudio diagnóstico del perfil de liderazgo transformacional y transaccional de gerentes de ventas de una empresa farmacéutica a 55 nivel nacional. [Online]: <http://www.colpamex.org/Tesis/AMM.pdf> Fecha de consulta: 10/08/2010.

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, 16, 118-134.

Münch, L. y Ángeles, E. (2008). Métodos y técnicas de investigación. México: Trillas

Münch, L. y Ángeles, E. (2009). Métodos y técnicas de investigación. Editorial Trillas, Mexico. pp. 14

Murray, A. (2009). Estudio sobre Leadership Styles recuperado de <http://guides.wsj.com/management/developing-a-leadership-style/how-to-develop-a-leadership-style/?mod=WSJBlog>, Fecha de consulta 25/05/2016.

Outcalt, C., Faris, S. y McMahon, K. (2001). *Developing Non-Hierarchical Leadership on Campus: Case Studies and Best Practices in Higher Education*. Westport, CT: Greenwood Press.

Pedraza Melo, Norma Angélica; Lavín Verástegui, Jesús; Delgado Rivas, Gerardo; Bernal González, Estudio sobre Idolina prácticas de liderazgo en empresas comerciales en Tamaulipas (México) revista facultad de ciencias económicas: investigación y reflexión, vol. Xxiii, núm. 1/06/2015, pp. 251-265.

Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional: Conceptos, controversias y aplicaciones*. Prentice-Hall Hispanoamérica, S. A. México.

Tamayo, M. (2012) *El Proceso de la Investigación Científica*. México: Limusa, p. 148.

Sabino, Carlos A. (1986) *El proceso de investigación*. Editorial Panapo, Caracas. pp. 53.

Zamora, S., Monroy, L. y Chávez, C. (2009). *Análisis factorial: una técnica para evaluar la dimensionalidad de las pruebas*. Cuaderno técnico 6. México: Centro Nacional de Evaluación para la Educación Superior, A.C.

## Anexo 1. Formato de 5x MQL (versión Empleado).



UNIVERSIDAD  
AUTÓNOMA de  
TAMAULIPAS



### Cuestionario de evaluación de percepción del liderazgo

**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 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:

☐ M  
☐ F

Edad:

☐ Menor de 20 años  
☐ De 20 a 35 años  
☐ De 36 a 50 años  
☐ De 51 años en adelante

Puesto: \_\_\_\_\_

Antigüedad en el puesto:

☐ Menor de 3 años  
☐ De 3 a 5 años  
☐ De 5 a 10 años  
☐ Más de 10 años

Líder evaluado:

☐ Jefe Inmediato  
☐ 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					
2	Acostumbra a evaluar críticamente creencias y supuestos, para ver si son los apropiados					
3	Trata de no interferir en los problemas hasta que se vuelven serios					
4	Trata de poner atención sobre irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos.					
5	Le cuesta involucrarse cuando surge alguna situación relevante					
6	Expresa sus valores y creencias más importantes					
7	Suele estar ausente cuando surgen problemas importantes					
8	Cuando resuelve problemas trata de verlos de formas distintas					
9	Dirige la atención hacia el futuro de modo optimista.					
10	Me siento orgulloso/a de estar asociado con él/ella					
11	Aclara y especifica la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos de desempeño.					
12	Se decide a actuar sólo cuando las cosas funcionan mal.					
13	Tiende a hablar con entusiasmo sobre las metas.					
14	Considera importante tener un objetivo claro en lo que se hace					
15	Dedica tiempo a enseñar y orientar					

No	Opciones	Nunca	Rara Vez	Ocasional mente	A menudo	Frecuentem ente, sino siempre
	Afirmación	0	1	2	3	4
16	Deja en claro lo que cada uno podría recibir, si lograra las metas					
17	Mantiene la creencia que si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo					
18	Por el bienestar del grupo es capaz de ir más allá de sus intereses					
19	Me trata como individuo y no sólo como miembro de un grupo					
20	Sostiene que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de actuar					
21	Actúa de modo que se gana mi respeto					
22	Pone toda su atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas.					
23	Toma en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas.					
24	Realiza un seguimiento de todos los errores que se producen					
25	Se muestra confiable y seguro					
26	Construye una visión motivante del futuro					
27	Dirige mi atención hacia fracasos o errores, para alcanzar los estándares.					
28	Le cuesta tomar decisiones					
29	Considera que tengo necesidades, habilidades y aspiraciones que son únicas.					
30	Me ayuda a mirar los problemas desde distintos puntos de vista					
31	Me ayuda a desarrollar mis fortalezas					
32	Sugiere nuevas formas de hacer el trabajo					
33	Tiende a demorar la respuesta de asuntos urgentes					
34	Enfatiza la importancia de tener una misión compartida					
35	Expresa satisfacción cuando cumplo con lo esperado					
36	Expresa confianza en que se alcanzarán las metas					
37	Es efectivo/a en relacionar mi trabajo con mis necesidades					
38	Utiliza métodos de liderazgo que me resultan satisfactorios					
39	Me motiva a hacer más de lo que esperaba hacer					
40	Es efectivo/a al representarme frente a los superiores					
41	Puede trabajar conmigo en forma satisfactoria					
42	Aumenta mi motivación hacia el éxito					
43	Es efectivo/a en encontrar las necesidades de la organización					
44	Me motiva a trabajar más duro					
45	El grupo que lidera es efectivo					

Gracias por su cooperación.

## Anexo 2. Formato de 5x MQL (versión Líder).



UNIVERSIDAD  
AUTÓNOMA de  
TAMAULIPAS



### Cuestionario de evaluación de percepción del liderazgo

**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 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:  
O M  
O F

Edad:  
O Menor de 20 años  
O De 20 a 35 años  
O De 36 a 50 años  
O De 51 años en adelante

Puesto: \_\_\_\_\_  
Antigüedad en el puesto:  
O Menor de 3 años  
O De 3 a 5 años  
O De 5 a 10 años  
O Más de 10 años

Lider evaluado:  
O Jefe Inmediato  
O Jefe de mi jefe

No	Opciones	Nunca	Rara Vez	Ocasional mente	A menudo	Frecuentem ente, sino siempre
	<b>Afirmación</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
1	Proporciona asistencia a los demás a cambio de su esfuerzo					
2	Evaluó críticamente creencias y supuestos, para ver si son los apropiados					
3	Trato de no interferir en los problemas hasta que se vuelvan serios					
4	Trato de poner atención sobre irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos					
5	Evité involucrarme cuando surge una situación relevante					
6	Expresé mis valores y creencias mas importantes					
7	Suelo estar ausente cuando surgen problemas importantes					
8	Busco diferentes prespectivas en la resolución de problemas					
9	Hablo de forma optimista sobre el futuro					
10	Hago que los demás se sientan orgulloso/a de estar asociado conmigo					
11	Trato de aclarar y especificar la responsabilidad de cada persona, para lograr los objetivos de desempeño					
12	Espero que las cosas salgan mal para actuar					
13	Hablo con entusiasmo sobre las metas a lograr					
14	Especifico constantemente la importancia de tener un objetivo claro en lo que se hace					
15	Dedico tiempo a enseñar y orientar					
16	Dejo en claro lo que cada uno podría recibir, si lograra las metas					
17	Demuestro que soy un firme creyente en "Si no está roto, no lo arregles"					



No	Opciones	Nunca	Rara Vez	Ocasional mente	A menudo	Frecuentem ente, sino siempre
	<b>Afirmación</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
18	Voy más allá de mis intereses por el bien del grupo					
19	Trato a los demás como individuos y no simplemente como un miembro de un grupo					
20	Sostengo que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de actuar					
21	Actúo de modo que me ganó el respeto de los demás					
22	Concentro mi atención en hacer frente a los errores, quejas y los fracasos					
23	Considero las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas.					
24	Realizo un seguimiento de todos los errores que se producen					
25	Me muestro confiable y seguro					
26	Construyo una visión motivante del futuro					
27	Dirijo la atención de los demás hacia fracasos o errores, para alcanzar los estándares.					
28	Me cuesta tomar decisiones					
29	Considero que los demás tienen necesidades, habilidades y aspiraciones que son únicas.					
30	Ayudo a los demás a ver los problemas desde distintos puntos de vista					
31	Ayudo a otros a desarrollar sus fortalezas					
32	Sugiero nuevas formas para completar las tareas					
33	Tiendo a demorar la respuesta de asuntos urgentes					
34	Hago hincapié en la importancia de tener un sentido colectivo de la misión					
35	Expreso satisfacción cuando los demás cumplen con las expectativas					
36	Expreso la confianza de que se logren los objetivos					
37	Soy eficaz para satisfacer las necesidades relacionadas con el trabajo de los demás					
38	Utilizo métodos de liderazgo que le resultan satisfactorios a los demás (empleados)					
39	Motivo a los demás a hacer más de lo que esperaban hacer					
40	Represento de forma eficaz a mis subordinados, frente a mis superiores					
41	Trabajo con otros de una manera satisfactoria					
42	Hago que los demás aumenten su motivación hacia el éxito					
43	Soy eficaz en el cumplimiento de los requisitos de organización					
44	Puedo aumentar la disposición de los demás a esforzarse más					
45	Dirijo un grupo que es eficaz					

Gracias por su cooperación.

### Anexo 3. Sábana de información (Empleados).

Generales				IIBA								IIBC				Transformacional								EI				CI				RC				Transaccional					AEP				No liderazgo				Variable de resultado			
G1	G2	G3	G4	R10	R18	R21	R25	R6	R14	R23	R34	R9	R13	R26	R36	R2	R8	R30	R32	R15	R19	R29	R31	R1	R11	R16	R35	R4	R22	R24	R27	R3	R12	R17	R20	R5	R7	R28	R33	R39	R42	R44	R37	R40	R43	R45	R38	R41				
1	4	3	1	3	4	5	5	3	3	3	4	2	2	2	5	2	4	4	3	2	5	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	2	2	2	1	1	1	2	3	4	4	5	5	4	5	3	5					
1	3	2	1	2	4	3	5	2	5	3	3	5	4	4	4	3	4	2	4	5	1	2	3	4	5	3	4	5	4	5	5	3	4	1	2	3	1	4	2	2	4	5	2	3	4	5	3	4				
1	2	3	1	4	3	3	3	4	4	3	4	4	5	2	4	3	4	3	3	3	2	3	3	3	5	3	5	5	4	4	4	2	2	1	2	5	2	2	2	3	3	3	4	5	3	4	3	4				
2	2	2	1	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	3	4	5	4	4	5	4	4	1	3	5	1	2	1	1	1	1	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5				
1	2	1	1	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	3	4	5	5	4	3	3	4	5	5	4	5	4	5	5	4	4	3	3	2	1	1	1	1	5	4	5	5	5	5	4	4					
1	2	1	1	5	4	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	3	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	2	1	3	5	1	1	1	3	1	1	1	5	5	5	4	5	4	5	5	5					
2	2	2	1	5	4	5	5	4	5	4	5	4	4	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	1	1	1	1	1	1	1	1	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5					
1	2	1	1	3	3	1	4	3	3	2	3	2	4	4	3	2	2	2	4	4	1	2	3	4	4	2	3	4	1	2	4	3	4	1	2	3	2	2	1	3	2	3	2	3	2	4	3	2				
1	2	1	1	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	3	5	4	4	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	2	1	4	1	1	1	4	4	5	5	5	4	5	5	5					
1	2	3	1	3	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	5	3	2	4	4	3	3	3	3	4	4	2	3	4	4	4	3	3	2	3	2	2	2	4	4	3	3	4	4	4	3	3						
1	2	2	1	2	1	4	2	2	3	2	2	3	2	3	2	2	3	2	3	1	4	2	1	3	4	1	2	4	2	3	2	4	3	3	2	2	1	3	2	2	2	3	3	2	2	2	2					
1	2	2	1	5	4	5	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	5	2	3	3	1	4	1	2	1	4	4	4	4	4	4	4	4						
1	2	1	1	4	1	2	3	1	2	2	2	2	3	1	2	2	2	3	1	2	1	3	1	3	4	1	2	3	1	1	1	1	4	5	1	2	3	1	2	2	2	3	2	2	3	5	2	3				
1	2	2	1	3	4	5	4	5	3	4	5	4	4	2	3	4	5	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	2	3	2	3	2	1	4	4	2	4	4	3	5	4	5	3	4						
1	3	3	1	5	4	5	3	4	4	3	5	4	4	4	3	5	4	4	3	5	4	4	4	5	3	5	5	4	3	5	1	4	3	2	1	3	2	1	3	4	4	4	4	4	4	5						
1	2	2	1	5	3	5	4	4	5	4	4	4	3	1	4	4	4	4	1	4	4	4	4	5	4	5	2	4	4	1	3	2	1	1	4	4	3	1	4	2	4	3	4	4	4	4						
1	2	3	1	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	4	2	3	4	4	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4					
1	2	2	2	4	4	5	5	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	1	4	1	4	4	4	4	4	4	4	1	1	1	4	1	1	1	4	4	4	1	1	4	1	4	4	1	4					
1	2	1	1	3	4	5	5	5	5	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	3	4	4	5	5	3	3	3	1	5	5	4	1	3	2	5	4	4	4	4	4	4						
1	2	1	1	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	2	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	2	1	1	1	1	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4						
1	2	1	1	4	3	4	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	3	3	4	1	1	3	2	1	4	4	4	4	4	4	4	4							
1	2	1	1	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	3	3	3	1	1	4	4	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3						
1	3	1	1	5	3	4	4	4	3	3	3	5	4	5	5	3	3	4	3	4	1	3	3	5	4	5	4	3	3	3	1	1	2	3	1	1	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4						
1	2	2	1	4	1	3	2	3	4	2	3	3	3	2	5	3	2	3	3	2	1	2	2	5	1	2	2	4	4	1	2	2	2	2	2	4	4	3	4	2	5	2	3	4	4	4						
1	2	1	1	4	4	5	5	2	5	4	2	3	3	2	3	4	3	3	3	4	1	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	2	3	1	1	2	1	2	4	5	4	4	4	4	4						
1	2	2	1	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4						
1	2	1	1	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4						
1	2	1	1	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4						
1	2	1	1	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4						
1	2	1	1	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4						
1	2	1	1	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4						
1	2	1	1	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4						
1	2	1	1	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4						
1	2	1	1	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4						
1	2	1	1	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4																										

Generales				Transformacional																Transaccional				No liderazgo				Variable de resultado																				
				IIBA				IIBC				IM				EI				CI				RC				AEA				AEP				NL				EEX				E				S
G1	G2	G3	G4	R10	R18	R21	R25	R6	R14	R23	R34	R9	R13	R26	R36	R2	R8	R30	R32	R15	R19	R29	R31	R1	R11	R16	R35	R4	R22	R24	R27	R3	R12	R17	R20	R5	R7	R28	R33	R39	R42	R44	R37	R40	R43	R45	R38	R41
1	3	3	1	2	2	3	5	1	2	5	4	2	2	3	3	2	1	3	4	2	3	3	4	1	2	1	3	1	3	5	3	2	1	1	3	2	1	3	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4
1	3	3	1	3	4	5	5	3	3	3	4	1	2	2	5	2	4	4	2	2	5	4	3	3	4	3	5	4	4	4	3	2	2	2	1	1	1	4	5	4	4	3	5	4	5	3	4	
1	2		2	1	3	3	3	4	3	5	4	3	3	5	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	3	5	5	4	3	3	4	4	2	2	3	2	2	2	3	3	3	1	3	4	5	3	2
1	3	2	1	3	3	3	3	4	4	3	1	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	2	3	3	3	2	3	4	2	3	2	3	2	3	1	3	2	3	3	3	2	3	4	5	3	3
1	3	1	1	3	3	2	2	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	2	2	4	1	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4	2	2	3	4	3	3	3	4	2	3	4	3	2	3	4	3
1	2	1	1	4	3	2	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	2	3	1	3	2	3	3	2	4	3	2	3	2	2	4	3	3	4	4	2	2	4	3	3	2	3	3	3	3	3	
1	3	3	1	2	3	3	4	3	2	2	2	3	3	2	3	4	3	3	4	3	4	3	2	3	3	3	3	2	4	3	3	3	2	2	2	3	2	3	1	4	2	3	3	3	3	2	3	
1	2	3	1	3	4	3	2	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	4	2	3	4	3	2	3	4	2	3			
1	1	1	1	3	3	4	3	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	4	1	2	2	3	3	4	2	3	3		
1	2	1	1	3	4	4	3	2	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	2	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	1	3	2	3	3	2	4	3	3		
1	2	2	1	3	3	3	3	4	3	3	2	4	3	2	3	4	3	4	3	2	3	3	4	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	4	4	3	2	3	1	4	5	1	2	3	5	3	3	
1	2	2	1	3	4	2	3	3	3	3	3	4	2	3	3	4	3	3	3	4	4	4	2	3	3	3	3	3	3	2	4	2	3	3	3	4	2	4	4	3	3	4	3	4	4	3		
1	2	2	1	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	4	4	2	4	3	3	4	3	1	3	4	3	4	4	3	3	3		
1	2	1	1	3	3	4	4	4	3	4	3	3	2	2	4	3	3	3	3	2	3	3	2	3	4	3	4	4	3	4	3	2	3	3	2	3	2	1	3	4	3	2	3	3	3	2		
1	3	2	1	4	3	4	2	3	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	2	3	4	3	2	3	3	3	4	3	3	3	3		
1	2	2	1	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	4	3	3	3	4	1	3	4	2	3	4	3	2	3			
1	3	2	1	4	3	3	2	3	4	3	3	3	3	3	2	3	3	4	3	3	2	4	3	4	3	3	2	3	3	3	3	4	4	4	2	3	3	2	3	3	4	4	3	4	3	3		
1	3	1	1	4	4	2	2	2	3	2	2	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	3	1	1	3	3	3	3	4	4	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	
1	3	2	1	4	3	3	4	3	2	3	4	2	3	3	3	3	2	1	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3	2	4	3	3	2	3	2	3	2	4	3	3	4	3	3	3		
1	4	2	1	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	1	4	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	4	4	2	3	4	3	1	3	2	3	3	2	4	3	3		
1	4	3	1	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	2	3	3	2	3	4	3	3	2	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	2			
1	1	1	1	2	4	3	2	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	4	3	4	3	3	2	3	2	3	3	3	1	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	
1	2	2	1	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	2	4	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2	4	4	2	3	3	3	3			
1	3	2	1	3	3	3	4	4	3	3	3	3	2	2	3	3	2	2	2	4	3	1	2	3	4	2	3	2	3	3	2	4	3	3	4	3	3	1	3	2	3	3	2	3	2	3		
1	4	3	1	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	2	4	3	2	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	2	3	2		
1	2	1	1	3	3	3	4	3	3	3	2	2	4	4	3	3	3	4	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	4	2	3	4	3	3	3	2	3	2	3			

Anexo 4. Sábana de Información (Líderes).

			TRANSFORMACIONAL																			TRANSACCIONAL								NO LIDERAZGO				VARIABLES DE RESULTADO													
			IIBA				IIBC				IIM				EI			CI			RC				AEA				AEP				NL				EEX				E				S		
G1	G2	G3	R10	R18	R21	R25	R6	R14	R23	R34	R9	R13	R26	R36	R2	R8	R30	R32	R15	R19	R29	R31	R1	R11	R16	R35	R4	R22	R24	R27	R3	R12	R17	R20	R5	R7	R28	R33	R39	R42	R44	R37	R40	R43	R45	R38	R41
1	3	2	3	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	2	2	3	2	2	2	3	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4
1	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	2	4	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
1	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	2	2	2	1	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4
1	3	2	3	3	3	4	4	5	3	4	5	4	3	3	4	4	3	3	3	1	2	3	4	4	4	4	4	4	5	1	1	1	2	1	1	1	2	2	4	3	4	3	4	5	3	4	4
2	3	2	2	3	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	3	4	5	3	4	4	4	4	4	2	3	2	3	1	1	1	1	1	1	1	4	3	4	4	4	3	3	4	4
2	4	4	5	3	2	4	4	1	3	3	5	1	3	3	3	5	3	3	1	4	3	3	2	5	1	2	3	2	2	2	3	5	1	3	3	4	2	4	5	4	3	4	5	4	5	5	
2	4	4	4	5	4	3	4	5	4	2	5	5	3	3	4	3	3	2	4	5	3	3	5	4	5	3	4	4	4	3	3	4	5	5	4	4	3	2	4	3	4	3	4	4	4	3	3
1	3	4	5	4	4	4	5	5	5	1	5	5	4	3	3	5	4	5	4	5	4	5	2	5	5	2	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	5	3	4	4	4	3	5	4	4	4	3
1	4	3	3	2	4	5	3	2	5	5	3	2	5	3	3	3	4	4	3	4	4	4	2	3	3	1	3	4	5	5	3	3	3	4	3	3	5	4	4	3	2	4	3	4	3	3	3
1	3	4	5	4	4	5	4	5	3	5	5	5	2	4	4	5	2	5	4	4	4	4	5	5	5	4	1	5	1	2	1	2	1	1	1	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	



