

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE HUMANIDADES Y CIENCIAS DE LA
EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA



PERCEPCIÓN DEL ESTILO DE LIDERAZGO DE LOS
JEFES DE UNIDAD DE FUNDICIÓN, METALMECÁNICA
Y TORNERÍA DE LA EMPRESA SOCIEDAD
INDUSTRIAL TAUNUS

Tesis de grado presentada para la obtención del Grado de Licenciatura

POR: ISAIAS ARMELLA CORNEJO

TUTOR: Dra. ESTRELLA VIRNA RIVERO HERRERA

LA PAZ – BOLIVIA

Marzo, 2024

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE HUMANIDADES Y CIENCIAS DE LA
EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA



PERCEPCIÓN DEL ESTILO DE LIDERAZGO DE LOS
JEFES DE UNIDAD DE FUNDICIÓN, METALMECÁNICA
Y TORNERÍA DE LA EMPRESA SOCIEDAD
INDUSTRIAL TAUNUS

POR: ISAIAS ARMELLA CORNEJO

TUTOR: Dra. ESTRELLA VIRNA RIVERO HERRERA

LA PAZ – BOLIVIA

Marzo, 2024

DEDICATORIA

A Dios, mi familia y personas que me ayudaron

RESUMEN

El presente estudio investiga cual es la percepción que tienen los trabajadores obreros de Sociedad Industrial Taunus, acerca del estilo de liderazgo de sus respectivos Jefes de Unidad, con el reciente contexto económico es necesario conocer la percepción del capital humano de aspectos del trabajo en general, en este caso de su jefe de unidad, quien debe fungir como un líder. Por tal, el objetivo de esta investigación es de describir y determinar la percepción de los trabajadores, con respecto al estilo de liderazgo de sus jefes de unidad respectivamente, siendo las tres áreas; Fundición, Metalmecánica y Tornería en Sociedad industrial Taunus S.A.

Para tal objetivo se aplicó un test de percepción de liderazgo desarrollado por Bernard Bass y Bruce Avolio el “Cuestionario multifactorial de liderazgo MLQ (5x)”, a todos los trabajadores obreros, este cuestionario evalúa la percepción en tres estilos, Transformacional, Transaccional y Correctivo/Evitador. Evalúa la percepción del Liderazgo con el cual se puede correlacionar el estilo percibido, posteriormente analizarlos de manera separada, por área y de forma individual.

Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

En las áreas de Fundición y Metalmecánica los perciben a sus Jefes de Unidad con un estilo Correctivo/Evitador, ambos mostrando una mayoría con el 50% finalmente en el área de Tornería como un líder Transaccional con una mayoría de 47%.

Se recomienda algunos programas de capacitación a los Jefes de Unidad, a los trabajadores obreros y Gerencia con respecto a cómo lograr un Liderazgo efectivo y

óptimo para los objetivos empresariales además de opciones de nuevas evaluaciones con el fin de obtener más datos y evaluar más áreas de la empresa.

SUMMARY

The present study investigates the perception that the workers of Sociedad Industrial Taunus have about the leadership style of their respective Unit Heads, with the growing economic context it is necessary to know the perception of the human capital of aspects of work in general, in this case of their unit head who should act as a leader. Therefore, the objective of this research is to describe and determine the perception of workers with respect to the leadership style of their unit managers respectively, being the three areas; Metal-mechanical Foundry and Lathing in Taunus S.A. Industrial Society.

For this purpose, a leadership perception test developed by Bernard Bass and Bruce Avolio, the "Multifactorial Leadership Questionnaire MLQ (5x)", was applied to all the workers, this questionnaire evaluates the perception in three styles, Transformational, Transactional and Corrective/Evigator. It has a section where it evaluates the perception of the Leadership Result with which the perceived style can be correlated, and then analyzed separately by area and individually.

The results obtained were as follows:

In the Foundry and Metalmechanics areas the perceive their Unit Heads with a Corrective/Evigator style, both showing a majority with 50% finally in the Lathe Shop area as a Transactional leader with a majority of 47%.

The workers who perceive their Unit Manager with a Transformational and Transactional style show a higher level in their perception of the Leadership Result than the Corrective/Evitational one.

Finally, some training programs are recommended for Unit Heads, workers and Management regarding how to achieve an effective and optimal Leadership for the company's objectives, as well as options for new evaluations in order to obtain more data and evaluate more areas of the company.

INDICE

1.	INTRODUCCION	1
2.	PROBLEMA Y OBJETIVOS DE INVESTIGACION	4
2.1.	AREA PROBLEMÁTICA.....	4
2.2.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	5
3.	FORMULACION DEL PROBLEMA	10
3.1.	PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	10
3.2.	PREGUNTAS ESPECIFICAS	10
3.3.	OBJETIVOS.....	10
3.3.1.	OBJETIVO GENERAL:	10
3.3.2.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS:	11
4.	JUSTIFICACION	11
5.	MARCO CONTEXTUAL.....	13
6.	MARCO TEORICO	15
6.1.	LIDERAZGO	15
6.2.	ESTILOS DE LIDERAZGO.....	18
6.2.1.	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	19
6.2.2.	LIDERAZGO TRANSACCIONAL	31
6.2.3.	LIDERAZGO CORRECTIVO EVITADOR	37
6.3.	PERCEPCION DE LIDERAZGO	39
6.4.	LIDERAZGO Y PRODUCTIVIDAD	41
7.	METODOLOGIA	42

7.1.	TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACION.....	42
7.1.1.	ENFOQUE.....	42
7.1.2.	TIPO DE ESTUDIO.....	42
7.2.	DISEÑO DE INVESTIGACION.....	43
7.3.	DEFINICION DE VARIABLE	43
7.4.	OPERACIONLAIZACION DE VARIABLES	43
7.5.	POBLACION	44
7.5.1.	POBLACION:	44
7.5.2.	ESTUDIO EXHAUSTIVO:	45
7.6.	TECNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACION	45
7.6.1.	INSTRUMENTOS	45
7.6.2.	VALIDEZ Y CONFIABILIDAD	49
8.	RESULTADOS	50
9.	DISCUSIÓN	74
10.	CONCLUSION Y RECOMENDACIONES.....	85
10.1.	CONCLUSIONES	85
10.2.	RECOMENDACIONES	89
11.	BIBLIOGRAFÍA	91
12.	ANEXOS.....	96

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Trabajadores de Fundición, Metalmecánica y Tornería.....	51
Tabla 2. Trabajadores del Área Fundición según su percepción de estilo de Liderazgo.....	52
Tabla 3. Trabajadores del Área Metalmecánica según su percepción de estilo de Liderazgo.....	53
Tabla 4. Trabajadores del Área Tornería según su percepción de estilo de Liderazgo.....	55
Tabla 5. Dimensiones del Liderazgo Transformacional en área de Fundición	56
Tabla 6. Dimensiones del Liderazgo Transaccional en área de Fundición	57
Tabla 7. Dimensiones del Liderazgo Correctivo/Evitador en área de Fundición,	58
Tabla 8. Dimensiones del Liderazgo Transformacional en área de Metalmecánica,	59
Tabla 9 Dimensiones del Liderazgo Transaccional en área de Metalmecánica.....	61
Tabla 10. Dimensiones del Liderazgo Correctivo/Evitador en área de Metalmecánica.	62
Tabla 11. Dimensiones del Liderazgo Transformacional en área de Tornería.....	63
Tabla 12. Dimensiones del Liderazgo Transaccional en área de Tornería.....	64
Tabla 13. Dimensiones del Liderazgo Correctivo/Evitador en área de Tornería.....	65
Tabla 14. Grado De resultado de Liderazgo según cada estilo de percibido en el Área de Fundición.....	66
Tabla 15. Grado de resultado de Liderazgo según cada estilo de liderazgo percibido en Área de Metalmecánica.....	69
Tabla 16. Grado de resultado de Liderazgo según cada estilo de liderazgo percibido en el Área de Tornería.....	72

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Trabajadores según su área.....	51
Gráfico 2. Trabajadores del área Fundición y su diferente percepción de estilo de liderazgo.....	52
Gráfico 3. Trabajadores del área Metalmecánica y su diferente percepción de estilo de liderazgo.....	54
Gráfico 4. Trabajadores del área Tornería y su diferente percepción de estilo de liderazgo.....	55
Gráfico 5. Dimensiones del liderazgo Transformacional en área de Fundición.....	56
Gráfico 6. Dimensiones del liderazgo Transaccional en área de Fundición.....	58
Gráfico 7. Dimensiones del liderazgo Correctivo/Evitador en área de Fundición.....	59
Gráfico 8. Dimensiones del liderazgo Transformacional en área de Metalmecánica.....	60
Gráfico 9. Dimensiones del liderazgo Transaccional en área de Metalmecánica.....	61
Gráfico 10. Dimensiones del liderazgo Correctivo/Evitador en área de Fundición.....	62
Gráfico 11. Dimensiones del liderazgo Transformacional en área de Tornería.....	63
Gráfico 12. Dimensiones del liderazgo Transaccional en área de Tornería.....	64
Gráfico 13. Dimensiones del liderazgo Correctivo/Evitador en área de Tornería.....	65
Gráfico 14. Resultado de liderazgo percibido por trabajadores de Fundición. (Esfuerzo extra, Efectividad, Satisfacción).....	68
Gráfico 15. Resultado de liderazgo percibido por trabajadores de Metalmecánica. (Esfuerzo extra, Efectividad, Satisfacción).....	71
Gráfico 16. Resultado de liderazgo percibido por trabajadores de Tornería. (Esfuerzo extra, Efectividad, Satisfacción).....	74

1. INTRODUCCION

En la actualidad, el liderazgo ha adquirido una importancia crítica para el éxito de cualquier entidad u organización. La manera en que los líderes ejercen su influencia y guían a sus equipos puede tener un impacto profundo tanto en el rendimiento individual como en el bienestar colectivo de la organización. En este escenario, la percepción de los diferentes estilos de liderazgo ha emergido como un tema sumamente relevante y atractivo para la investigación en el campo de la psicología organizacional.

La percepción refiere a cómo las personas interpretan y comprenden la realidad que les rodea. En el contexto del liderazgo, la percepción de los estilos de liderazgo implica cómo los seguidores interpretan y evalúan las conductas y rasgos de sus líderes. Aunque existen diversos enfoques y teorías sobre los estilos de liderazgo, la forma en que estos estilos son percibidos y evaluados puede variar considerablemente según las características individuales y el contexto específico.

Comprender cómo los seguidores perciben los estilos de liderazgo es esencial para analizar el impacto de estos estilos en los seguidores y en la efectividad global de las organizaciones. La forma en que los seguidores interpretan y valoran a sus líderes puede ejercer una influencia sustancial en su nivel de motivación, compromiso, satisfacción laboral y rendimiento en el trabajo. Además, estas percepciones pueden repercutir en la dinámica de la relación entre líderes y seguidores, en la cultura organizacional y en la capacidad de la organización para adaptarse a los desafíos y cambios en su entorno. En resumen, la percepción de los estilos de liderazgo desempeña un papel fundamental en la configuración del éxito y la eficiencia de las organizaciones.

Esta tesis tiene como objetivo realizar una exploración exhaustiva de la percepción de los estilos de liderazgo, profundizando en la manera en que los seguidores interpretan y valoran distintos comportamientos y rasgos de liderazgo. Además, se llevará a cabo una investigación detallada para comprender cómo estas percepciones afectan el compromiso de los seguidores, su nivel de satisfacción en el trabajo y su rendimiento laboral.

El estudio de la percepción de los estilos de liderazgo tiene importantes implicaciones prácticas para la selección y desarrollo de líderes, así como para la implementación de estrategias de liderazgo efectivas. Al comprender cómo los seguidores interpretan y valoran diferentes estilos de liderazgo, las organizaciones pueden adaptar sus prácticas de liderazgo para maximizar el compromiso y el desempeño de sus empleados. Asimismo, los líderes pueden beneficiarse al conocer cómo sus comportamientos y características son percibidos por sus seguidores, lo que les permite ajustar su enfoque y mejorar su efectividad como líderes.

En el punto número dos tenemos la explicación del problema a resolver detallando los objetivos a alcanzar y la importancia contextual, el conocer cuál es la percepción de los trabajadores hacia sus jefes directos es una prioridad en especial para los departamentos de recursos humanos al momento de planificar estrategias que aumenten la productividad y el bienestar laboral en la empresa.

En el punto tres describimos los objetivos y la pregunta a responder por parte de la investigación, concretamente planteándonos describir que percepción tienen los trabajadores de cada área con respecto al estilo de liderazgo de sus Jefes de Unidad.

En el punto cuatro justificamos con fuentes teóricas la importancia de la investigación basándonos principalmente en la relevancia que tiene el tener un adecuado liderazgo en las empresas, y para lograrlo es importante conocer cuál es la percepción que se tiene del actual, ya que todo esto aumenta la productividad y los ingresos que son los que buscan las empresas.

En el punto número cinco analizamos el marco contextual de la investigación la cual se llevara a cabo en un contexto industrial, una empresa fundidora de metales llamada Sociedad Industrial Taunus S.A. la cual se encarga principalmente de la fundición de chatarra y fabricación de material metálico, para esto en su fábrica cuenta con tres áreas con su respectivo jefe de unidad.

En el punto seis tenemos el marco teórico con todas las referencias acerca de los puntos importantes como son, el liderazgo, la percepción, estilos de liderazgo, dimensiones de los estilos de liderazgo.

Seguidamente el punto siete de la investigación describimos la metodología utilizada en la investigación, definiéndola con un enfoque cuantitativo, de alcance descriptivo, contando con un diseño no experimental, contando con un muestreo no probabilístico intencional, y la descripción del instrumento tipo Likert llamado “Cuestionario multifactorial de liderazgo (5x) versión corta”.

En el punto ocho, redactamos los resultados encontrados, por cada área de trabajo, Fundición, Metalmecánica y Tornería, mediante tortas y tablas en porcentajes que detallan los resultados del cuestionario.

Ya en el punto nueve tenemos la discusión de la investigación, en la que resaltamos los contrastes encontrados en la investigación, analizando cómo es que los resultados obtenidos reflejan algunos puntos descritos en la teoría, como la relación que existe entre el estilo correctivo/Evitador y la percepción positiva del líder, o la que existe en la transformacional.

Por último en el punto número diez, redactamos las principales conclusiones encontradas siendo estas las descripciones de cada área, un liderazgo Correctivo/Evitador en áreas de Fundición y Metalmecánica y un estilo Transaccional en Tornería. Continuando con las recomendaciones las cuales están enfocadas en el diseño de programas de capacitación y la toma de más pruebas y evaluaciones que nos ayuden a tener un diagnóstico de la empresa más acertado.

2. PROBLEMA Y OBJETIVOS DE INVESTIGACION

2.1.AREA PROBLEMÁTICA

La presente investigación se sitúa en el ámbito de la psicología organizacional, ya que se enmarca en un campo de estudio donde los psicólogos se centran en una serie de cuestiones cruciales para el funcionamiento y la eficacia de las organizaciones. Entre estas áreas de interés se encuentran el liderazgo, la satisfacción laboral, la motivación de los empleados, la comunicación, la gestión de conflictos, el cambio organizacional y los procesos grupales. Michael A. (2010)

Es por eso que al trabajar dentro de la Empresa Sociedad Industrial Taunus la investigación se apoya en esta rama de la psicología, la cual aportara tanto con marco

teórico como metodológico, siendo también un aporte científico a la psicología organizacional.

2.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Actualmente se espera que todas las instituciones, empresas organizaciones se manejen y funcionen desde un principio de eficacia, eficiencia y productividad, de esta manera ser prácticos en las labores que cumplen siempre enfocados en la visión y la misión institucional. Para que toda empresa de Bolivia logre este nivel de productividad y eficiencia entonces se requiere una práctica de liderazgo efectivo, uno que lleve a los trabajadores a seguir, obedecer y trabajar en equipo sin interponerse.

Ha sido tema de preocupación en el entorno gerencial en diversas empresas de distintos países, de tal forma, existen estudios sobre liderazgo, en especial relacionado al liderazgo directivo, donde los resultados no han sido favorables, y donde se estima que la falta de logros y de alcances institucionales se han visto mermados por la falta de liderazgo.

Al respecto, la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE, 2008) referido por Weinstein (2010) señala que el liderazgo es un tema con prioridad para la política, en varios países del mundo, ya que el contexto de creciente descentralización y autonomía, razón por la cual, se requiere que los altos mandos y también los mandos medios manejen un estilo de liderazgo efectivo que conlleve a cumplir la visión y misión de la organización.

En los últimos años con la contingencia sanitaria las empresas se vieron afectadas a niveles sociales, siendo la comunicación, la cohesión y el trabajo en equipo los más alterados, aplicando el teletrabajo las relaciones sociales fueron cambiando, debido a eso al volver a las labores presenciales la subordinación y el trabajo en conjunto fue afectada, sumado a la falta de capacidad de algunos jefes de área que no sabían cómo actuar y que actitud tomar para sacar adelante a sus equipos.

Los factores económicos cambiaron la motivación de muchos de los trabajadores poniendo la recompensa económica como prioridad, muchas empresas al no tener los recursos para sostener los sueldos, experimentaron cambios en el comportamiento de sus trabajadores y subordinados, siendo estos menos obedientes y más insubordinados a cumplir sus labores.

La empresa Sociedad Industrial Taunus actualmente se encuentra pasando por una crisis económica debido a la falta de demandas y maneras de reponerse de los problemas económicos generados por el paro de actividad por la pandemia, esto provoca que la cultura organizacional sea más insubordinada dejando a los jefes de áreas con pocos recursos para poder controlar y alentar a sus trabajadores.

Es precisamente el liderazgo junto con la productividad dos factores a trabajar de forma conjunta, es algo comprobable que ninguno de estos factores trabaja de forma individual, un liderazgo que genere ambientes de desarrollo y colaboración en el equipo de trabajo y lograr así procesos con estándares productivos aceptables dentro de la industria.

Un líder encuentra en el cambio una fuente de oportunidades. Es consciente que, si reacciona antes que la competencia tiene muchas posibilidades de llegar primero, de resistir la adversidad. Es el verdadero promotor en una organización de una cultura favorable al cambio. Además, en estos momentos de inestabilidad el líder infunde confianza a sus empleados. Transmite la sensación de que todo está bajo control, de que la organización tiene una guía que está alerta y preparado, y que sabrá guiar con éxito su destino. Prada (2013)

Todos los procesos productivos están encaminados por parte de un líder, este el encargado de llevar cada proceso de producción en una línea de eficiencia y efectividad, cada estación de trabajo lugar está ubicado de tal forma que el líder pueda ordenar y organizar todos los procesos que se lleven a cabo. Es por eso que el liderazgo juega un papel muy importante al momento de gestionar y conseguir la productividad planeada.

Es ideal la presencia de gerentes capaces de transformar y potenciar las capacidades de los trabajadores con base en el soporte tecnológico que presenten correspondencia con las innovaciones derivadas de la investigación empresarial, a su vez, estos líderes deben planificar todas las operaciones de la organización para obtener una mayor productividad. La Torre (2012).

Es importante estudiar el liderazgo a nivel de mandos superiores e inmediatos, o mandos medios, es sabido que los jefes superiores o dueños de las empresas tienden a adoptar un estilo de liderazgo mucho más autoritario que los líderes medios, esto debido a las exigencias y demandas requeridas para el control de toda la organización.

El poder analizar la percepción hacia los mandos medios o inmediatos es en igual medida o más importante que los mandos superiores, ya que en la mayoría de los casos estos son más influyentes sobre los empleados que los superiores.

Las percepciones de los estilos varían ya que el poder de la posición del líder es tan importante en la percepción Michael A (2010) nos dice que, entre mayor es la posición o el poder legítimo del líder, más favorable es la situación, un grupo o institución que no tenga asignado un líder no se considera una situación de liderazgo favorable.

Este mismo autor nos dice que entre más agrade un líder a sus subordinados, más favorable será la situación. La relación líder- miembro es muy importante, y la relación establecida entre el líder inmediato es diferente al líder superior o mando superior, esto debido a toda la diferencia de poder entre ambos.

Es entonces el liderazgo un aspecto a atender por parte de las empresas para mantener o aumentar la productividad, el conocer los estilos de liderazgo por parte de los jefes de área y como son percibidos es clave para el inicio de políticas o prácticas para mejorar el liderazgo y consecuentemente la productividad.

La empresa Sociedad industrial Taunus S.A. actualmente se ve atravesando por problemas y dificultades para mantener la producción debido a todas las complicaciones que trajo la pandemia y las restricciones puestas por el gobierno de Bolivia, entonces un interés particular es conocer que acciones deben tomar para poder aumentar el desempeño de sus trabajadores y por ende de la empresa, el trabajar en las capacidades de los líderes

de áreas para poder mantener una disciplina y motivación adecuada para la búsqueda de objetivos, es un factor muy importante.

Desde la gestión 2019 se presentaron problemas empezando por los conflictos sociales vistos en Bolivia los cuales redujeron la demanda de productos y maquinaria para realizar trabajos en las minas, Taunus al ser su principal fuente de producción la fundición y la fabricación de maquinaria para este sector se vio afectado.

Posteriormente con la llegada de la pandemia y las restricciones impuestas por el gobierno dificultando la producción y la negociación estos problemas económicos fueron afectados en gran medida, repercutiendo en el salario de los trabajadores los cuales al contar con una planilla fija se sintieron agredidos y desconformes con la organización.

Los problemas al interior de la empresa y la consecuente generación de un clima organizacional adverso y conflictivo fueron lo que dio pie a la revelación de la negativa gestión de los líderes para mantener a los trabajadores comprometidos organizacionalmente.

Se presenta una necesidad expresa por parte de los gerentes de conocer el tipo de liderazgo que buscan los obreros, y saber los tipos de líderes por unidad ya tienen en su empresa, debido a que se observó cómo estos no pueden manejar sus grupos y les dificulta dar órdenes a sus equipos, entonces el describir el tipo de liderazgo y como es percibido es clave para empezar a tomar decisiones los cuales son el objetivo de esta investigación.

3. FORMULACION DEL PROBLEMA

3.1.PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Cuál es la percepción de los estilos de liderazgo jefes de unidad de Fundición, Tornería y Metalmecánica, por parte de los empleados de estas áreas, de la empresa Sociedad Industrial Taunus?

3.2.PREGUNTAS ESPECIFICAS

- ¿Cuál es la percepción de los trabajadores con respecto al estilo Transformacional presentado por los jefes de unidad de Fundición, Tornería y Metalmecánica?
- ¿Cuál es la percepción de los trabajadores con respecto al estilo Transaccional presentado por los jefes de unidad de Fundición, Tornería y Metalmecánica?
- ¿Cuál es la percepción de los trabajadores con respecto al estilo Correctivo/Evitador presentado por los jefes de unidad de Fundición, Tornería y Metalmecánica?

3.3.OBJETIVOS

3.3.1. OBJETIVO GENERAL:

- Determinar la percepción de los estilos de liderazgo de los jefes de unidad en las áreas de Fundición, Tornería y Metalmecánica, tal como es percibida por los Trabajadores de estas respectivas áreas en la empresa Sociedad Industrial Taunus.

3.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Establecer cuál es la percepción que tienen los trabajadores con respecto al estilo Transformacional presentado por los jefes de Unidad de las áreas Fundición, Tornería y Metalmecánica.
- Establecer cuál es la percepción que tienen los trabajadores con respecto al estilo Transaccional presentado por los jefes de Unidad de las áreas Fundición, Tornería y Metalmecánica.
- Establecer cuál es la percepción que tienen los trabajadores con respecto al estilo Correctivo/Evitador presentado por los jefes de Unidad de las áreas Fundición, Tornería y Metalmecánica.

4. JUSTIFICACION

Entender las teorías e investigaciones sobre el liderazgo es importante porque la teoría en la que creen los ejecutivos de las empresas determinará, la manera en que la organización selecciona o desarrolla a sus gerentes. (Robbins 2010)

Como indica Brown & Domínguez (2004) la productividad es una variable central en el crecimiento económico y en el logro de mayor bienestar económico. Es frecuente encontrar el incremento de la productividad entre los objetivos de las medidas de política económica, políticas de capacitación de líderes.

La presente investigación, busca describir el estilo de liderazgo de los jefes de unidad de fundición, metalmecánica y tornería de la empresa Sociedad Industrial Taunus,

para que sirva como referente para futuros proyectos que coadyuven a lograr una mayor productividad.

Es por la necesidad señalada por parte de los gerentes que se plantea la presente investigación, para poder aportar con datos y evidencia que sustenten las futuras acciones a cabo para mejorar la productividad de la empresa e industria.

Se pudo observar que dentro del personal obrero se empezó a tomar una postura negativa frente a los líderes superiores, esto se evidencia con actitudes de desacato, falta de jerarquía y ausencia de apoyo.

Tomando en cuenta lo antes mencionado se tomó la decisión de realizar un estudio en los obreros y sus jefes inmediatos de la empresa Sociedad Industrial Taunus, para identificar como el liderazgo afecta directamente a la percepción de cada uno de los obreros.

Una necesidad es que Taunus no cuenta con planes de liderazgo, por otra parte sus líderes no tienen el conocimiento teórico necesario para manejo y dirección de grupos, lo cual puede afectar a la percepción de los trabajadores en cuanto al liderazgo.

La presente investigación también pretende sentar bases para futuras investigaciones con temáticas similares, siendo un aporte teórico y metodológico.

La investigación servirá para obtener los datos necesarios para poder tomar decisiones y poder desarrollar planes y proyectos dedicados a la mejora del liderazgo y el funcionamiento en la empresa, en pro del aumento de su productividad.

También se pretende ser un aporte tanto a nivel teórico científico como práctico, siendo un aporte al campo académico más específicamente a la teoría de la psicología organizacional, el describir la percepción de los estilos de liderazgo, de los jefes inmediatos es un campo poco estudiado.

Se espera sentar bases científicas para estudios posteriores de la percepción de los estilos de liderazgo, aumentando el marco referencial y sirviendo de antecedente.

5. MARCO CONTEXTUAL

La empresa Sociedad Industrial Taunus es una organización especializada en la gestión eficaz y eficiente de los procesos de: diseño y desarrollo; producción y construcción; servicios técnicos e ingeniería de proyectos; en el ámbito de la Metalmecánica, Fundición, Maquinado y Construcción Civil; con alcance a nivel nacional.

Cuentan con los servicios de:

Fundición: Con sistemas ágiles de moldeo que nos permite la fabricación de piezas únicas y de calidad. A lo largo de todo el proceso de moldeo las arenas y demás aditivos son sometidos a altos controles de calidad para asegurar su perfecto comportamiento durante la colada.

Metalmecánica: Especializada en el diseño y fabricación de equipos de separación y paquetes integrales. Cuentan con un equipo multidisciplinar de Ingenieros, Técnicos,

Auxiliares y Gestores cualificados para poder ofrecer un servicio óptimo y flexible a nuestros clientes.

Tornería:

Maquinado: Diseño y fabricación de piezas mediante procesos de maquinado que exigen un alto nivel de precisión y calidad para diversos tipos de equipos y procesos de manufactura.

El sector de trabajadores obreros se divide en unidades las cuales tienen a su cargo un jefe de unidad, las cuales son fundición, tornería y Metalmecánica.

Los encargados de unidad los cuales son tres responden ante el jefe de producción de la empresa el cual se encarga de las tres unidades. En total los trabajadores suman una cantidad actualmente de 47 trabajadores.

La mayor parte de los ingresos que percibe actualmente son debido a los trabajos de fundición un 60% aproximadamente, la parte de tornería un 20% y metalmecánica otros 20%.

Sus principales clientes son los sectores mineros representando un 90%, otros son las industrias cementeras con un 8% y el sector industrial 2%.

Misión: Ser una empresa pionera y de excelencia en el rubro de la metalmecánica, fundición y maquinado de Bolivia, brindando las mejores soluciones tecnológicas con impacto directo en el crecimiento sostenible y competitivo de sus clientes

Visión: Brindar soluciones integrales en metalmecánica, fundición y maquinado contribuyendo al desarrollo integral del país.

6. MARCO TEORICO

6.1.LIDERAZGO

El liderazgo ha sido definido desde diversos puntos de vista, por lo que existen diferentes definiciones y no existe un consenso en cuanto a ella. Se repasará diversos autores que representan teóricos importantes.

Como mencionan Katz y Kahn, no existe un acuerdo establecido para la definición de liderazgo, hasta la actualidad no se establece un consenso encontrándose varias definiciones planteadas por distintos autores.

Así mismo independientemente del énfasis de cada definición, éstas en su mayoría incluyen el termino o el concepto de influencia, siendo un método común de definir liderazgo el hacerlo equivalente al grado diferencial de influencia que se ejerce Katz y Kahn (1977).

Otro autor Castro (2006) citado por Aguilar & Riera (2012) en su investigación “Diseño de un programa de liderazgo para directivos” indica que, el liderazgo es un proceso, en el cual la persona capacidad de influir y motivar a sus seguidores, direccionar al equipo hacia un logro de los objetivos establecidos y al éxito del proyecto organizacional.

El liderazgo es una negociación entre los líderes y sus seguidores, ninguno de los dos puede existir sin el otro. Los líderes prestan atención, también, la captan, aunque los líderes son figuras dominantes, la interacción entre ambos se ve beneficiada en ambos lados, un buen líder sabe cómo negociar Bennis & Joan (2020).

Si tomamos las teorías de comportamiento, como las propuestas por las Universidades de Ohio y de Michigan. Robbins (2009), indica que lo que distingue a los líderes de los que no lo son, son las conductas, el enfoque que tienen éstas, es decir orientadas a la tarea o centradas en las personas; esta investigación está dirigida a hacia la identificación de los estilos personales de los jefes o líderes, pero esto parecería ser poco útil si se considera el hecho de que existen grandes controversias sobre la efectividad de cada una de estos estilos.

Las funciones del liderazgo según Andair (2009) citado por Marco V. (2021), en el contexto de situación laboral, las funciones indispensables de un líder, se agrupan en ocho.

Una función importante es Planificar buscar información definir tareas, la meta; diseñar un plan. Otra función es Poner en marcha. el objetivo, explicar las razones, asignar y repartir tareas, controlar y mantener los mismos, influye sobre el ritmo de trabajo, asegurarse de que todas las acciones se llevan a cabo, limitar los debates únicamente a lo que es relevante, empujar al grupo a la acción. También tiene la función de Dar apoyo, expresar la aprobación o la desaprobación, disciplinar, crear una cultura de colaboración. Informar, aclarar la tarea junto con el plan, mantener al corriente. Finalmente Evaluar esto

quiere decir comprobar la viabilidad de alguna idea, evaluar el rendimiento del grupo, ayudar al grupo a evaluarse a si mismos. Marco V. (2021) p.11.

Las funciones antes mencionadas por el autor están dispuestas de modo que cada líder esté consciente de la importancia de liderar, el desarrollo del grupo de personas o en sí depende mucho de la correcta dirección de estas funciones. Es importante saber identificar el momento adecuado de actuación de cada uno de las funciones con el fin de encaminar correctamente el accionar del liderazgo en cada una de las actividades propuestas y sobre todo en el grupo de personas a ser liderado.

Sin embargo, según lo expuesto por Andair (2009), se difiere que ninguna función del líder es de forma individual, estas funciones no actúan por su cuenta o no tiene una relación, cada función está fuertemente enlazada una con otra y, se presenta según la situación.

Existen características, que se consideran muy importantes y esenciales para definir la capacidad de liderazgo en cualquier organización, una es la de Montero (2017):

Primeramente, alguien con Honestidad, el líder debe ser una figura transparente para lograr credibilidad en su gestión. La conducta ética del líder es su mejor atributo para generar confianza y lograr el respeto de los demás. Otra característica tener una Visión compartida, escuchar y tener en cuenta la participación de sus colaboradores en la visión de los procesos de cambio, también debe ser alguien con Compromiso es la confluencia de sus intereses, los intereses institucionales y los intereses de sus colaboradores, Ser alguien con Paciencia entender el comportamiento de sus colaboradores, saber que cada

individuo es singular. Debe tener la paciencia necesaria para articular en forma sinérgica lograr un rendimiento grupal mayor a la suma de los comportamientos individuales la pluralidad de conducta de sus colaboradores hacia el cumplimiento de los objetivos. Montero (2017) p.48.

6.2.ESTILOS DE LIDERAZGO

Marco V. Considera que son formas alternativas en la que diferentes líderes estructuran su conducta, comportamiento y acciones para llevar a cabo su rol de liderazgo Marco V. (2021).

El estudio de los estilos es el estudio bajo un enfoque en el cual el pionero fue Kurt Lewin. pueden rastrearse en los experimentos pioneros de Lewin, acerca de los efectos del liderazgo democrático y autocrático en grupos de niños Lewin, (1939).

Es necesario señalar al menos tres líneas de investigación que analizan las conductas de los líderes con resultados bastante similares: el enfoque de Ohio (Stogdill y Coons, 1957), el enfoque de Michigan (Likert, 1961) y la rejilla de liderazgo (Managerial Grid) de Blake y Mouton (1964).

Según Luna (2008) citado por Pacsi, Estrada, Perez, & Cruz (2014) en el artículo “Liderazgo laissez faire” un estilo es una manifestación categórica, coherente y consistente. A través de estas, los líderes manifiestan su imagen en el entorno que los rodea. Sin embargo, los estilos del liderazgo son desarrollados por lo actos y comportamientos de los líderes, quienes a veces puede influenciar a los miembros de la organización.

Los valores y creencias personales también influyen en el estilo de liderazgo desplegado, en cómo se interpretará una situación y cómo será la intervención. El esquema o estructura valórica se cimienta en una concepción de mundo y ser humano que tiñe el significado y sentido de su quehacer en la relación líder-miembro, de manera que una misma intervención tiene distinto sentido, significado e implicancias éticas y morales, según la estructura valórica del líder. Bass y Avolio, (1994).

6.2.1. LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

Bass define al Liderazgo Transformacional como un proceso que se da en la relación líder seguidor, que se distingue por ser alguien “carismático”, de esta manera los trabajadores o seguidores como los llama Bass se identifican y desean copiarlo o emularlo. Estos líderes son intelectualmente estimulantes, expandiendo las habilidades de los trabajadores, inspira a través de desafíos y persuasión, da a los trabajadores un significado y entendimiento, considera a los subordinados de manera individual, proporcionando apoyo, guía y entrenamiento Bass y Avolio, (1994).

Según Carolina Vega y Gloria Zabala (2004) Las dinámicas motivacionales que involucran el Liderazgo Transformacional, se dan a través de cuatro atributos claves: Carisma, Estimulación Intelectual, Consideración Individualizada y Motivación Inspiracional. A través de éstas, el líder transformacional realiza cambios por vías indirectas o directas.

De igual manera para Marco V (2021). Indica que dentro el liderazgo transformacional es relevante resaltar cuatro aspectos relevantes en torno al actuar de este estilo de liderazgo:

En primer lugar, Marco V resalta la estimulación intelectual, Indicando que este aspecto es de vital importancia si se quiere propender un liderazgo transformacional. En este aspecto el líder tiene la capacidad de estimular un desarrollo de capacidades y competencias de cada uno de los individuos que conforman el equipo de trabajo; en este caso, al desarrollar capacidades y competencias, se da la posibilidad al individuo a dar su mejor versión de sí, no solamente en la parte humana, también, en la parte técnica.

Como segundo aspecto del liderazgo transformacional, está el enfoque personalizado el líder está dispuesto a identificar y discernir las necesidades, requerimientos de cada individuo con el fin de tratar estas necesidades y poder solventarlas; así poder evitar que estos aspectos, se conviertan en obstáculos dentro del actuar organizacional, y específicamente, en los procesos productivos Marco V (2021).

En tercer lugar, la inspiración es un aspecto muy relevante en el liderazgo transformacional. El líder es el ejemplo o modelo a seguir del equipo de trabajo, las palabras y las acciones presentes en el líder son un espejo para los individuos que conforman el equipo de trabajo. Sería erróneo tener palabras con grandes emociones positivas y actuar con acciones negativas, por ello el equilibrio entre lo dicho y el actuar genera aceptación y acogida hacia el líder. Marco V (2021).

Cuarto aspecto de este liderazgo es establecer un modelo a seguir. Dicho modelo estaría basado y desarrollado en todas las normas, valores y conductas aceptables dentro de la organización. Es importante que las actividades a realizar en el marco de lo laboral sean direccionadas al cumplimiento de valores y normas establecidas en el grupo de trabajo de acuerdo al modelo implantado. Marco V (2021).

Un líder transformacional, se concentra en “transformación” a otros; Una persona con este estilo de liderazgo es un líder que inspira a su equipo con una visión compartida del futuro. Los líderes transformacionales son identificables, y pasan mucho tiempo en la comunicación. Tienden a delegar la responsabilidad entre sus equipos. Su entusiasmo es a menudo algo que contagia a sus subordinados. Lloria, (2017).

Existen enfoques Situacionales, afirman que el líder para ser efectivo, debe conducirse de forma flexible. De otro lado la Teoría de Liderazgo Transformacional establece que un líder transformacional es capaz diferenciar el estilo apropiado a realizar de acuerdo al contexto, ambos enfoques postulan la necesidad de un líder flexible y con un repertorio conductual grande, que le permita responder a las exigencias de sus seguidores y ambiente. Hersey, Blanchard y Johnson (1998).

La teoría de Bass Autor del cual esta tesis toma relevancia recoge y se basa en estos postulados expuestos por las teorías situacionales, integrándolas a lo que él denominó Liderazgo Transaccional Den Hartog 1997, Elliott, 2000).

El Liderazgo Transformacional, se explica por un proceso motivacional, donde el efecto producido en los seguidores es un cambio, en sus necesidades, valores y actitudes.

A este respecto Robbins señala “Cambian la posición de los seguidores en cuanto a ciertos temas, ayudándoles a analizar viejos problemas de maneras nuevas; y pueden emocionar, despertar e inspirar a los seguidores para que realicen un esfuerzo extraordinario para alcanzar las metas del grupo” Robbins, (1994).

De esta forma, el Liderazgo Transformacional y Transaccional son desplegados por un mismo jefe o líder en diferentes cantidades e intensidades (Bass, 1985). La evidencia empírica da testimonio, de que los líderes efectivos usan una amplia variedad de comportamientos dependiendo de la situación en que se encuentren para influir cambios mayores en la organización Bass, Waltman y Einstein, (1985)

Bass y Avolio señalan que los cuatro factores transformacionales pueden ser logrados a partir de cualquiera de estos estilos Grojean y Hanges, (2000).

El autor sostiene que algunos patrones generalmente son más efectivos que otros en determinados contextos. Lo que hace la situación, es enfatizar más un estilo o patrón comportamental de un líder.

Bass desarrolla la premisa mayor de la teoría, que el Liderazgo Transformacional siempre será más efectivo que el Liderazgo Transaccional Yukl, (1998).

No tan estudiados como en las corrientes situacionales, Bass ha identificado factores moderadores que tienen incidencia en la efectividad del Liderazgo Transformacional, estos serían, el ambiente externo, el ambiente organizacional, y la personalidad y valores del líder Bass (1985).

Bass sostiene que el Liderazgo Transformacional es afectado por la personalidad, para el autor, el rol de las diferencias individuales en cuanto a la personalidad y valores, constituye un factor que modera y el tipo de liderazgo que emerge en una situación dada. Bass, (1985).

El Liderazgo Transformacional debería relacionarse positivamente con medidas de motivación, satisfacción en el poder, sentimientos de trascendencia, asertividad, audacia social, introspección, creatividad, necesidad de logro, integridad y madurez. En cambio, el líder transaccional, según Bass estaría más relacionado con medidas de conformidad, sentimientos de equidad, y con satisfacción en las relaciones. Bass, (1985).

Las dinámicas implicadas en el Liderazgo Transformacional, se dan a través de cuatro procesos de influencia, estas son: Influencia Idealizada o Carisma, Estimulación Intelectual, Consideración Individualizada y Motivación Inspiracional. Propone cambios por vías indirectas o directas, la forma directa de cambios, es influir sobre los seguidores, en tanto que indirectamente lo logran cambiando la cultura organizacional. Bass y Avolio, (1994).

6.2.1.1. INFLUENCIA IDEALIZADA

Hace referencia al conjunto de conductas realizadas por el líder, comportamientos que resultan ser guías o ideales de conducta para los demás miembros del equipo, demostrando consideración por las necesidades de los demás, incluso sobre sus propias necesidades, compartiendo riesgos con los seguidores, es alguien consistente y demuestra

estándares de conducta ética y moral. El líder es respetado, admirado y tiene la confianza de quienes le siguen, siendo modelos de identificación e imitación. Bass y Avolio, (1994).

Los líderes que muestran ser carismáticos son también considerados como transformacionales, son capaces de generar motivación adicional y articular las necesidades de los seguidores, con el fin de alcanzar metas de grupo. Se caracterizan por estar motivados e inspirados por necesidades auténticas de los que lo siguen o equipo de trabajo, desplegando consideración individual a cada uno de sus seguidores. Se le llama carismático transformacional cuando ocupa con mayor frecuencia el rol de mentor o entrenador, más que de celebridad ídolo a seguir. El líder transformacional que presenta conductas carismáticas, pone metas a sus seguidores que van más allá de sus propios intereses, orientándose al bien común de toda la organización. Carolina V, Gloria Z. (2004)

En cuanto a las características de los líderes carismáticos transformacionales, Bass (1985, 1990) citado por Carolina V. (2004) menciona las siguientes:

Primero Alta autoestima, confianza en sus capacidades y convicciones, y hacen de esto un claro aspecto de su imagen pública, proyectando una presencia poderosa, confiable y dinámica. También la Expresión verbal, hacen uso de verbos que indican acción, mensajes simples, utilizan expresión emocional no verbal, a través de contacto físico y expresiones faciales animadas. Son personas con fuerte sentido del deber y de la responsabilidad, siendo capaces de dirigirse internamente. Conocen y entienden las

necesidades, valores y esperanzas de los demás, Dan estructura a los problemas para que sean más fácilmente comprendidos. Carolina V. (2004) p.63.

Otro autor agrega a las características del líder carismático su manera de involucrarse en la tarea, realizar auto sacrificios para mostrar compromiso con la misión, y el transformarse en un ejemplo con su estilo; lo que aumenta la identificación y admiración por él, y las probabilidades de ser emulado en sus creencias y valores por los seguidores. Shamir (1998).

Yuki reportó relaciones entre el Carisma y el cambio de actitudes, valores, presunciones y comportamientos del subordinado. También se han encontrado correlaciones positivas entre Influencia Idealizada y medidas objetivas de desempeño, mayor percepción de efectividad de líder, altos niveles de confianza, admiración y respeto hacia éste Yukl (1989)

6.2.1.2. MOTIVACIÓN INSPIRACIONAL

Bass define a la motivación Inspiracional en términos de dar significados y nuevos desafíos a los seguidores, despertando espíritu de equipo, entusiasmo y optimismo, creando y comunicando expectativas, lo que motiva e inspira a sus seguidores, obteniendo gente que están involucrados y comprometidos con una visión compartida. Bass y Avolio (1994).

En 1985, Bass plantea que el Liderazgo Inspiracional, también llamado por él mismo Motivación Inspiracional, es un sub factor del Liderazgo Carismático, ya que éste es claramente inspiracional, pues anima y exalta emocionalmente a sus seguidores y a sus

esfuerzos. De hecho, dependiendo del tipo de tarea que se desea estimular, el líder carismático puede enfocar el proceso de animación e inspiración en motivos de logro, poder o afiliación de los seguidores Bass (1985).

Por otra parte, Peters (1980) encontró en superiores y subordinados: altos niveles de actividad, fuerte autoconfianza, determinación, sentido y pasión por la misión, y mensajes positivos de metas alcanzables; observándose correlaciones directas con mayor nivel de optimismo y cooperación de los seguidores.

Bass distingue el Liderazgo Influencia idealizada del Liderazgo Inspiracional basándose en Downton. Este autor planteó que la diferencia está en la manera en que los seguidores aceptan las iniciativas del líder. Si las dinámicas de identificación con el líder están ausentes, y los seguidores son motivados por las metas y propósitos del líder, pero no por éste, el Liderazgo es Inspiracional. Si los seguidores se sienten empoderados por consecuencia de las exhortaciones del líder, porque éste ha hecho hincapié en las metas deseables y el cómo lograrlas y no porque el poder del líder sea su modelo, entonces el líder es inspiracional, no necesariamente carismático. Downton (1973)

Yukl y Van Fleet respecto los efectos del Liderazgo Inspiracional, estudiaron la conducta de líderes efectivos en varios incidentes críticos. Reportaron correlaciones significativas entre el Liderazgo Inspiracional y mediciones objetivas de la efectividad del líder. Estos autores llegaron a la conclusión que la conducta inspiracional de líderes incluye en: inculcar orgullo en los individuos, usar palabras de ánimo para levantar la moral, poner ejemplos con su propia conducta de lo que es esperado, inspirar entusiasmo,

construir confianza, y alabar el buen desempeño de los subordinados, haciéndolos sentir orgullosos de su grupo o equipo.

6.2.1.3. ESTIMULACIÓN INTELECTUAL

La Estimulación Intelectual puede verse cuando los líderes transformacionales estimulan a sus seguidores para ser innovadores y creativos, mediante el cuestionar suposiciones y el reencuadre de problemas, solicitando nuevas ideas y respectivas soluciones, sin criticar negativamente sus aportes por ser distintos, ni sus errores en público Bass y Avolio (1994).

La Estimulación Intelectual del líder transformacional es mostrada en los pequeños saltos en la comprensión, conceptualización y discernimiento de los que lo siguen, la naturaleza y los problemas que enfrentan, contribuyendo a su independencia. Lo que se diferencia de la mera posesión de competencia en la tarea, el conocimiento, la habilidad y la destreza de un líder. Bass (1990).

Bass utiliza la clasificación de Petty y Cacioppo (1980, en Bass, 1990) de rutas de procesamiento de información central y periférica, para explicar el tipo de persuasión que utiliza el líder intelectualmente estimulante.

Según Bass, los líderes transformacionales estimuladores intelectualmente persuaden a sus seguidores a través de la ruta central de procesamiento de información. Esto ocurre cuando los individuos están motivados, preparados y tienen la habilidad para pensar en lo que el líder o el grupo ha propuesto. Es un tipo de procesamiento profundo, sistemático y controlado, que produce efectos duraderos en los seguidores.

Contrariamente el procesamiento vía ruta periférica que ocurre cuando la gente carece de motivación o habilidad es superficial, automático y heurístico, y sus efectos son duraderos sólo si ésta es complementada por argumentos cognitivos de apoyo.

Quinn y Hall (1985) citados por Carolina V. (2004) sugiere que los líderes estimulan intelectualmente a sus seguidores de cuatro formas distintas:

Tipos de estimulación

- a) Estimulación Intelectual Orientada Racionalmente: tienden a tener una gran motivación de logro, y enfatizan la habilidad, la eficacia, la independencia y el trabajo duro, Utilizan la lógica y la razón Son directivos y orientados a metas. Carolina V. (2004)
- b) Estimulación Intelectual Orientada Existencialmente: Les interesa incrementar la seguridad, confianza, y la construcción de equipos. el entendimiento intelectual puede surgir sólo en el proceso humano de interacción con el ambiente. Carolina V. (2004)
- c) Estimulación Intelectual Orientada Empíricamente: Alguien que confía en datos generados de forma externa. Carolina V. (2004)
- d) Estimulación Intelectual Orientada Idealistamente: Alientan las decisiones rápidas y el uso de la internalización e intuición. Juegan un importante papel en el cambio de visión, mostrando un alto grado de inventiva y tomando riesgos. Carolina V. p. 88.

6.2.1.4. CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA

Se entiende, que el líder trata a cada subordinado diferencialmente, de acuerdo con sus necesidades y capacidades. El líder transformacional individualmente considerado actúa como entrenador, teniendo atención especial a cada una de sus necesidades para su logro y desarrollo; haciendo que cada individuo sienta una valoración única. Bass y Avolio, (1994).

El líder valora más como persona que como empleado. Recuerda las conversaciones anteriores y está consciente de las preocupaciones de cada uno de sus subordinados, utiliza principalmente una comunicación de dos vías, en la cual líder y seguidor comparten sus preocupaciones y expectativas respecto del trabajo. Como una política de la empresa, el líder puede practicar la “dirección mediante caminar alrededor”. Se acerca al lugar de trabajo de los subordinados para conversar, promoviendo el contacto individual y la comunicación entre las distintas jerarquías organizacionales. Bass y Avolio, (1994).

Se preocupa de que cada subordinado esté informado de lo que sucede en la organización. Con esto ellos llegan a sentirse parte del desarrollo, principalmente si al mismo tiempo se les permite aclarar alguna duda que tengan, haciendo posible también el acceso a las reacciones y preocupaciones inmediatas, Los líderes individualmente considerados reconocen las necesidades, motivaciones y deseos de cada seguidor y saben cómo utilizarlas efectivamente Bass y Avolio, (1994).

Para Marco V (2021) El liderazgo transformacional fundamenta su actuar en el trabajo cooperativo, desarrollar procesos productivos donde todos los involucrados participan por un mismo objetivo organizacional.

Los líderes con esta característica tienen la habilidad de ayudar a sus seguidores con sus problemas personales y laborales utilizando una escucha activa efectiva, que se caracteriza por compartir experiencias personales con sus subordinados, dar consejo, sugerir otras alternativas y permitir a través de preguntas llegar a generar alternativas propias Vega Zabala (2004)

El liderazgo transformacional, se ha convertido en un tema reciente sobre el liderazgo organizacional, en parte gracias a los resultados que, en general, proporciona en los distintos niveles (individual, grupal u organizacional), ya que es uno que se considera bastante efectivo. Moreira, (2009)

Como ya se mencionó anteriormente, se orienta hacia el desarrollo de los trabajadores, evaluando el potencial de éstos en cuanto al trabajo que desempeñan y las posiciones futuras de mayor responsabilidad que pueden llegar a ocupar. Bass (1985)

En un estudio realizado en unidades militares norteamericanas, se encontró que las conductas del líder se correlacionaban de forma positiva con apego e identificación y confianza en el líder, alta motivación, y deseo de sacrificio. También se ha encontrado relación con alta efectividad organizacional Shamir (1997).

6.2.2. LIDERAZGO TRANSACCIONAL

Bass define al Liderazgo Transaccional, como aquél que se centra en realizar una transacción o contrato con el seguidor, en donde las necesidades de éste pueden ser alcanzadas si su desempeño se adecua a su contrato con el líder. Este liderazgo conceptualmente está constituido por Recompensa Contingente y Dirección por Excepción. Bass y Avolio, (1994).

El Liderazgo Transaccional es Reforzamiento Contingente (Bass, 1985, 1990). Líder y seguidor aceptan roles y responsabilidades interconectados para alcanzar las metas y acuerdan que el subordinado debe hacer para obtener la recompensa material o no, o evitar la sanción estipulada en el contrato.

Los seguidores esperan que el líder los habilite para lograr un resultado favorable, y sienten que el intercambio es transparente y justo si las recompensas son distribuidas equitativamente Bass (1990).

Bass (1990), plantea las siguientes fases en el ciclo de intercambio o transacción entre líder y subordinado:

1° Líder y seguidor perciben cada uno, que el otro tiene un potencial instrumental para el cumplimiento de sus necesidades o término de una tarea.

2° El líder aclara al seguidor qué es lo que debe hacer para completar la transacción, para obtener la recompensa material o psicológica, o para satisfacer sus

necesidades. Por otra parte, si la tarea no es completada exitosamente el líder tomará acción correctiva.

3° El empleado recibe una recompensa o evita el castigo, lo que es contingente con el desempeño acordado. Blanchard y Johnson (1982, en Bass, 1990).

Contreras y Barbosa (citado por Almirón, Tikhomirova, Trejo, & Garcia, 2015) en su artículo, “Liderazgo transaccional vs liderazgo transformacional”, el liderazgo transaccional está basado en los modelos tradicionales, se fundamenta en el intercambio o transacción, el líder utiliza el poder al recompensar o sancionar a los trabajadores en función de su rendimiento; no va más allá de las tareas y, se limita a mantener el flujo normal de las operaciones en la organización, sin tendencia al desarrollo estratégico.

Varela (citado por Almirón, Tikhomirova, Trejo, & Garcia, 2015) el líder transaccional reconoce las necesidades y los deseos de los seguidores y explica cómo satisfacer dichas necesidades y por medio de recompensas, siempre que los seguidores cumplan los objetivos o tareas que especifique el líder.

El liderazgo transaccional en base a sus características presenta dos opciones de acción que van direccionadas hacia el grupo de trabajo, se identifica la recompensa y el castigo, estos factores son llevados a cabo con una acción positiva y una acción aversiva respectivamente, que se van a presentar en la aplicación y desarrollo del estilo transaccional del liderazgo. (Marco V. 2021)

El líder recompensa a su empleado si éste alcanza el desempeño acordado. La Recompensa puede aparecer en forma de felicitaciones por un trabajo bien hecho,

recomendaciones para bonos, aumentos de sueldo, promociones, o reconocimientos públicos por el desempeño sobresaliente (Luz, 2011)

En el Liderazgo Transaccional se utilizan dos formas de Reforzamiento para motivar a los empleados (Bass, 1985, 1990) citados por Carolina. V (2004):

1. Reforzamiento Contingente Positivo; el líder recompensa al seguidor si éste ha alcanzado el desempeño acordado, puede aparecer en forma de felicitaciones, recomendaciones para bonos, aumentos de sueldo, promociones, incluyendo reconocimiento público por desempeño sobresaliente. Carolina V (2004) p 107.
2. Reforzamiento Contingente Aversivo (Castigo Contingente); en el cual el líder reacciona ante el fracaso de un empleado en alcanzar el desempeño acordado por ambos. Señala la necesidad de detener el descenso en la rapidez o la precisión en el desempeño del subordinado, para modificar o cambiar la conducta de este último. Carolina V (2004) p 107.

Este tipo de reforzamiento, señala la necesidad de detener el descenso en el desempeño del subordinado, para modificar o cambiar la conducta de este último, el Reforzamiento Contingente Aversivo tomará varias formas (Luz, 2011).

6.2.2.1. REFORZAMIENTO CONTINGENTE

El autor plantea que los líderes recompensan a sus seguidores animando la aceptación de sus roles de trabajo. Los seguidores a su vez, cumplen las indicaciones del líder, para obtener las recompensas prometidas en los acuerdos. Si lo logran, obtienen

recompensas materiales, satisfacción y mejoramiento de su autoestima. Todo lo que contribuye al auto reforzamiento de la conducta y a la continuación y renovación de sus esfuerzos para cumplir con lo que es esperado de ellos. Bass (1985)

Estas expectativas deben ser aclaradas, a fin de promover el entendimiento de los roles, y la construcción de confianza de rol, además de aportar a su cumplimiento. Si los seguidores no cumplen y el fracaso es atribuido por los líderes, a falta de comprensión, entonces los líderes renovararán su aclaración de lo que ellos esperan. Bass (1985)

Si ellos atribuyen el fracaso de sus seguidores a falta de motivación y desean ser positivamente reforzantes, renovararán sus promesas de recompensa y confianza en los seguidores. Si desean utilizar reforzamiento aversivo, obtendrán posiblemente consecuencias como ansiedad y evitación los que lo siguen. Los líderes al practicar Reforzamiento Contingente Aversivo (tal como Dirección por Excepción) alentarán los esfuerzos de los seguidores por cumplir con las metas y objetivos para evitar consecuencias negativas por fracaso. Vega Zabala (2004)

Si los seguidores tienen éxito, evitan ser reforzados de forma aversiva y de esta manera logran aumentar su autoestima y su capacidad de auto reforzamiento. Si fallan y los líderes atribuyen su falta de claridad, habilidad, y comprensión, estos últimos volverán a hacer la aclaración e intentarán mejorar la habilidad de los seguidores a través de entrenamiento, aumentando así la probabilidad de desempeño exitoso final de los seguidores.

Por otro lado, si los líderes que refuerzan de forma aversiva atribuyen el fracaso de los seguidores a falta de motivación, probablemente los reprenderán o amenazarán, generando efectos no esperados en los subordinados de hostilidad, apatía, ansiedad y pérdida de autoestima. Por lo tanto, habrá una reducción de esfuerzo e interferencia en los esfuerzos de los seguidores para cumplir con lo acordado. Vega, Zabala (2004)

Con relación con lo anterior, Bass (1985), en su modelo conceptual inicial de Liderazgo Transaccional, plantea que está conformado por los siguientes sub factores o conductas de liderazgo: Recompensa Contingente, y Dirección por Excepción. Vega, Zabala (2004)

En 1988, separa la conducta de Dirección por Excepción en Activa y Pasiva, observándose altas correlaciones entre este último estilo y el Liderazgo Laissez-Faire, para posteriormente reordenar la Dirección por Excepción Pasiva dentro del factor de más alto orden Liderazgo Pasivo/Evitador, junto al Liderazgo Laissez-Faire Avolio, Bass, y Jung, (1999).

La eficacia de la Recompensa Contingente ha sido apoyada por diversos experimentos y estudios de campo, por ejemplo, Hunt y Schuler (1975) y Oldham (1976), encontraron que promovía la efectividad mejorando el desempeño Bass (1997).

6.2.2.2. DIRECCION POR EXCEPCION

En la Dirección por Excepción, los líderes toman acciones correctivas sólo cuando ocurren fallas y desviaciones de los estándares de desempeño. Es reforzamiento aversivo contingente, ya que los líderes intervienen sólo cuando algo va mal. El líder está alerta a

las desviaciones, y entrega el feedback negativo o reforzamiento aversivo cuando es necesario Bass (1990).

Al practicar Dirección por Excepción, algunos líderes (Dirección por Excepción Activa) buscan activamente desviaciones y fallas. Ellos colocan estándares y monitorean regularmente el desempeño de los subordinados, para ver si los estándares están siendo alcanzados. Hater y Bass, (1988).

Otros son más pasivos, y esperan ser informados sobre errores y desviaciones antes de tomar acción, pidiendo no más de lo que es esencial para alcanzar el trabajo hecho (Dirección por Excepción Pasiva). Hater y Bass, (1988).

La respuesta del líder ante la falla, puede variar en intensidad, puede entregar información al subordinado de que el umbral de desempeño preestablecido ha sido cruzado, y qué anduvo mal, lo que podría estar acompañado por aclaración de las metas y animación por alcanzarlas, si el líder valora también la Recompensa Contingente. Hater y Bass, (1988).

En el otro extremo, se encuentra la desaprobación, la reprimenda y la penalización ante el fracaso, lo que puede incluir multas o pérdida de trabajo. Observándose mayor efectividad al hacer uso de la Recompensa Contingente, en contraste a la Dirección por Excepción, y más aún al reproche o penalización que pueden tener un efecto que disminuya la producción Bass (1985).

Otro autor menciona una conducta a la que llama “Disciplina Crítica”, la que define como el alcance en que el líder critica o disciplina a un subordinado que

consistentemente muestra pobre desempeño, viola una regla, o desobedece una orden. Las acciones disciplinarias a las que hace referencia, incluyen advertencia oficial, reprimenda, suspensión o despido. Yukl (1981)

Carolina V. citando a Yukl define que los líderes quienes tenían una Dirección por excepción eran personas que: Hacía hincapié en deficiencias de personas, eran líderes que referirán a errores específicos como ejemplos, más bien que crítica general, y que también explicaban a las personas por qué estaban siendo disciplinadas. Carolina V. (2004). p 119. Bass (1985) menciona algunas razones por las que los líderes transaccionales preferirían usar la Dirección por Excepción, en lugar de Recompensa Contingente:

La estructura de la organización es plana, con subordinados reportándose a un solo supervisor, quien ocuparía todo su tiempo sólo monitoreando desviaciones negativas de los estándares. Si el pago, reconocimiento o promoción del supervisor depende del desempeño de los subordinados, Los supervisores atribuyen distintos grados de responsabilidad a sus subordinados por su desempeño. Carolina V (2004) p. 120.

6.2.3. LIDERAZGO CORRECTIVO EVITADOR

Describe a líderes que evitan influenciar a sus subordinados, eluden sus responsabilidades de supervisión, y no confían en su habilidad para dirigir. Dejan mucha responsabilidad sobre los empleados, no ponen metas claras y no ayudan a su grupo a tomar decisiones, evitándolas (Bradford y Lippitt, 1945, en Bass, 1990).

No diferencian su rol del rol del trabajador, y realizan más bien trabajo de producción, en lugar de pasar su tiempo en funciones de supervisión (Katz, Maccoby, Gurin, y Floor, 1951, en Bass, 1990).

Bass (1990), diferencia claramente el Liderazgo Laissez-Faire, de la conducta de liderazgo democrático, la delegación y la Dirección por Excepción. El líder activo permanece preocupado, y continuará viendo si el rol se ha cumplido o la tarea ha sido completada. En la Dirección por Excepción, el líder permite al empleado continuar su trabajo de la forma en que ambos han acordado, hasta que surgen problemas y los estándares no se cumplen; momento en el cual, el líder interviene para hacer correcciones.

No delinear el problema que debe resolverse, ni delimitan qué requerimientos deben cumplirse, como hace el líder que delega. Tampoco busca desviaciones de los estándares o interviene cuando los encuentra, como hace el líder que practica Dirección por Excepción. El líder laissez-faire no se compromete en extensas discusiones con los subordinados para lograr una decisión consensual, como hace el líder participativo. La inactividad del líder laissez-faire - su deseo de no aceptar responsabilidad, dar direcciones, ni entregar apoyo - se ha relacionado consistentemente en forma negativa a productividad, satisfacción, y cohesión grupal.

El liderazgo laissez faire es el caso en el que un líder deja la toma de decisiones a disposición abierta de los miembros de equipo, en este caso no existe un direccionamiento y seguimiento de los trabajos a realizar, así pues, este estilo de liderazgo pasa por alto los compromisos y objetivos organizacionales. Marco V (2021).

Martínez (2004) citado por Pacsi, Estrada, Perez, & Cruz (2014), un líder laissez faire o liberal es una persona poco activa o prácticamente inactiva, que evita la toma de decisiones y la supervisión responsable dentro de una organización, por lo cual, no participa en el grupo y que otorga total libertad a sus miembros.

Según Ayoub (2010), este líder está acostumbrado a liberarse de toda responsabilidad al dejar la organización en manos de los subordinados y, como consecuencia, se obtienen organizaciones menos efectivas.

En una investigación, se compara los liderazgos democrático y autoritario, con el Liderazgo Laissez-Faire. Los investigadores concluyeron que el Liderazgo Laissez-Faire produjo menos concentración en el trabajo, y una pobre calidad de éste que el liderazgo democrático y autocrático. Además, hubo menos satisfacción general que en el estilo democrático, pero un poco más de satisfacción que en el estilo autocrático empleado en su estudio. Bass (1990).

Posteriores sugirieron que la satisfacción de los seguidores será más baja con el uso de Liderazgo Laissez-Faire. Además, se han acumulado hallazgos consistentes en donde el Liderazgo Laissez-Faire aparece como el estilo de dirección menos satisfactorio y efectivo. Bass (1990).

6.3.PERCEPCION DE LIDERAZGO

El Observar con un enfoque diferente como es el accionar de los líderes que encabezan un proceso, es una forma de entender que hay diversas formas de ver el

desenvolvimiento del líder en diferentes aspectos, tales como el trato, toma de decisiones resolución de conflictos. (Marco V. 2021).

Es esencial tomar en cuenta que el personal operativo en cada uno de sus campos de producción y funciones encomendadas espera un accionar sobresaliente por parte del líder en cada una de las actividades propuestas para el trabajo diario, la expectativa puesta por parte de los trabajadores es muy importante para su motivación, estas se ven determinadas por su percepción hacia estos.

Se debe considerar que la percepción de las personas varía según el contexto, la personalidad es una capacidad cognitiva que todos los seres humanos tenemos, la cual nos ayuda a recibir, interpretar y comprender todas las señales que provienen del exterior, incluyendo las conductas y el comportamiento,

Según Neisser, la percepción es un proceso activo-constructivo en el que el perceptor, antes de procesar la nueva información y con los datos archivados en su conciencia construye un esquema informativo anticipatorio, que le permite contrastar el estímulo y aceptarlo o rechazarlo según se adecue o no a lo propuesto por el esquema. Estas reglas se aplican a los líderes y compañeros de trabajo.

Ésta forma parte de un proceso cognitivo que nos ayuda a establecer un significado de todos los datos que captamos a modo de información. Los estilos de liderazgo también forman parte de todo el ambiente que se percibe en un contexto laboral y organizacional.

La percepción de cada colaborador en materia de liderazgo es crucial a la hora de medir y analizar resultados, una percepción positiva en el colaborador desencadena una serie de situaciones positivas en beneficio del líder y de la organización, por el contrario, una percepción negativa hacia líder genera situaciones conflictivas entre las dos partes. (Marco V. 2021).

6.4. LIDERAZGO Y PRODUCTIVIDAD

El término productividad hace alusión a una adecuada optimización y uso de los recursos para un proceso de producción. La industria de manufactura propende en sus actividades industriales que cada actividad generada en sus estaciones operativas sea efectiva; así pues, se logran niveles y porcentajes de rendimiento apropiados para el desarrollo de la organización. Es necesario que cada proceso de producción sea correctamente aprovechado con el único objetivo de lograr resultados eficientes y efectivos en un tiempo determinado, es decir, cuantos menos recursos sean necesarios para producir una misma cantidad, mayor es la productividad y, por tanto, mayor es la eficiencia.

Como menciona Brown & Dominguez (2004) la productividad es una variable central en el crecimiento económico y en el logro de mayor bienestar económico. Es frecuente encontrar el incremento de la productividad entre los objetivos de las medidas de política económica.

Cada proceso productivo está direccionado y encaminado por un líder, dicho agente es el encargado de llevar cada proceso de producción en una línea de eficiencia y

efectividad, cada estación de maquinado en el proceso de producción está ubicado de manera que, el líder está en la capacidad de reaccionar y ordenar los procesos e implantar un liderazgo acorde a las exigencias del personal a cargo y de la organización. El liderazgo en el proceso de producción juega un papel preponderante a la hora visionar un crecimiento exponencial en la productividad de la organización. (Marco V 2021).

7. METODOLOGIA

7.1.TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACION

7.1.1. ENFOQUE

La presente investigación se realizó bajo un enfoque Cuantitativo. “Este enfoque utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar las hipótesis establecidas previamente, basa su análisis en la medición numérica de los datos recabados y frecuentemente en el uso de la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento en una población”. Hernández, Sampieri (2014).

7.1.2. TIPO DE ESTUDIO

Corresponde a un tipo de estudio Descriptivo, este no solo está limitado a recabar datos, sino que amplía su campo y permite, también, un pronóstico de las variables presentes en el proceso de investigación.

Busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. es útil para mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación. Hernández, Sampieri (2014).

7.2.DISEÑO DE INVESTIGACION

Se considera utilizar un diseño de investigación no experimental, Según Hernández, Fernández y Baptista (2014) son estudios en los que no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para analizarlos.

Este será del tipo transeccional, los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único (Liu, 2008 y Tucker, 2004). Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

7.3.DEFINICION DE VARIABLE

Percepción de los Estilos de liderazgo:

Maneras alternativas en la que los empleados perciben los diferentes formas en la que los lideres estructuran su conducta, comportamiento y acciones para llevar a cabo su rol de liderazgo Marco V. (2021).

7.4. OPERACIONLAIZACION DE VARIABLES

Variable	Dimensión	Indicador	Medida	Técnicas	Instrumentos
Estilos de liderazgo	Liderazgo Correctivo/ Evitador	- Deja la toma de decisiones a los miembros del equipo.	Nunca Casi nunca A veces	Cuestionario	MLQ (5X) VERSIÓN CORTA

		-No direcciona ni hace seguimiento de los trabajos a realizar - Solo interviene cuando el problema se torna grave	Siempre		
	Liderazgo transformacional	-Fundamenta su actuar en el trabajo cooperativo - Desarrolla procesos productivos donde todos participan por un mismo objetivo organizacional	Nunca Casi nunca A veces Siempre	Cuestionario	MLQ (5X) VERSIÓN CORTA
	Liderazgo transaccional	-Reconoce las necesidades - Explica cómo satisfacer dichas necesidades y por medio de recompensas,	Nunca Casi nunca A veces siempre	Cuestionario	MLQ (5X) VERSIÓN CORTA

7.5. POBLACION

7.5.1. POBLACION:

La población con la que se trabajó en la presente investigación está representada por 47 empleados, que trabajan en las Unidades de Fundición, Metalmecánica y Tornería de la empresa Sociedad industrial Taunus.

7.5.2. ESTUDIO EXHAUSTIVO:

Se determinó realizar un estudio exhaustivo de la población, es un estudio realizado cuando la investigación se ha hecho sobre todos y cada uno de los elementos que constituyen la población. Lopez, Fachelli (2015).

7.6. TECNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACION

En este estudio, se utilizó como técnica la encuesta a través de un cuestionario, la cual, es “Una investigación realizada sobre una muestra de sujetos representativa de un colectivo más amplio, con el uso de procedimientos estandarizados de interrogación, con el fin de obtener mediciones cuantitativas de una gran variedad de características objetivas y subjetivas de la población”. Torres, Paz, & Salazar (2019).

7.6.1. INSTRUMENTOS

En lo referente al instrumento utilizo: El test MLQ 5X forma corta, para medir la percepción del liderazgo de los trabajadores hacia los jefes de áreas de unidades.

El Multifactor Leadership Questionnaire, comúnmente conocido por sus siglas como MLQ, es un instrumento desarrollado por Bernard Bass y Bruce Avolio (Bass, 1985, Bass y Avolio, 2000), con el objetivo de medir las distintas variables del Modelo de Liderazgo de Rango Total desarrollado por dichos autores. El MLQ 5X Corto (Bass y Avolio, 2000) actualmente es una escala compuesta por 45 ítems que miden múltiples variables.

- Descripción del MLQ 5X forma corta (Anexo 1)
- Nombre original: Questionnaire Multifactor Leadership Short (5X)

- Autores: Bernard Bass y Bruce Avolio
- Año de Creación: 2000
- Objetivo: Evaluar el grado de los componentes de MLQ 5X
- Dimensiones: Liderazgo transformacional, Liderazgo transaccional, Correctivo/Evitador.
- Edad de aplicación: 26 años en adelante
- Ámbito: Organizacional
- Duración: 20 minutos
- Descripción: El presente cuestionario MLQ 5X está compuesta por LTM, LTS, Correctivo/Evitador, Resultado de Liderazgo las mismas que cuentan con un total de 45 reactivos
- Estilos de respuesta: 0 (Nunca), 1 (Casi nunca), 2 (A veces) 3 (Casi siempre) y 4 (Siempre)

Se utilizó la forma corta adaptada de 45 ítems, esta forma adaptado al contexto en el que se utilizó. El cuestionario está estructurado como un modelo jerárquico de nueve variables, El modelo mencionado está compuesto por tres variables de alto orden, a saber: Liderazgo Transformacional, Transaccional, Liderazgo Correctivo/Evitador a su vez cada uno está compuesto por diferentes dimensiones. Vega, Gloria (2004).

En el caso del MLQ, éste intenta evaluar actitudes y comportamientos relacionados con estilos de liderazgo descritos en la teoría. Para lograr dicho objetivo, los autores construyeron el instrumento basándose en una escala de tipo Likert, la cual

consiste en “un conjunto de ítems que se presentan en forma de afirmaciones o juicios frente a los cuales se pide la reacción de las personas a las cuales se les administra”. Hernández (1994).

El cuestionario, está compuesto por tres escalas y cada una de ellas está representada con factores conceptuales distintos:

- **Escala de Liderazgo Transformacional**

- **Influencia idealizada atribuida Ítems (10,18,21,25):** Los líderes altos en este factor son admirados, respetados y obtienen la confianza de la gente. Los seguidores se identifican con ellos y tratan de imitarlos.
- **Influencia idealizada conductual Ítems (6,14,23,34):** Tiene el mismo significado que el factor anterior, pero los ítems que lo miden están centrados en conductas específicas.
- **Motivación inspiracional Ítems (9,13,26,36):** Se refiere a los líderes que son capaces de motivar a los miembros de su equipo, proporcionando significado a su trabajo. Asimismo, el líder formula una visión de futuro atractiva para los empleados y la organización.
- **Estimulación Intelectual Ítems (2,8,30,32):** Estos líderes estimulan a sus colaboradores a ser innovadores, creativos y buscar por sí mismos la solución a los problemas que puedan plantearse.

- **Escala de Liderazgo Transaccional**

- **Consideración individualizada Ítems (15,19,29,31):** Los líderes altos en este factor prestan atención a las necesidades individuales de logro y crecimiento de los miembros de su equipo, actuando como mentores.
 - **Recompensa contingente (1,11,16,35):** Mediante el uso de las conductas descritas en este factor el líder clarifica las expectativas de sus seguidores y proporciona reconocimiento cuando se consiguen los objetivos.
 - **Dirección por excepción activa Ítems (4,22,24,27):** Este tipo de líderes se centra en corregir los fallos y desviaciones de los empleados a la hora de conseguir los objetivos propuestos por la organización.
- **Escala de Liderazgo Correctivo/Evitador.**
- **Dirección por excepción pasiva Ítems (3,12,17,20):** Estos líderes suelen dejar las cosas como están y, en todo caso, sólo intervienen cuando los problemas se vuelven serios.
 - **Liderazgo Laizze Faire Ítems (5,7,28,33):** Señala a aquellos líderes que evitan tomar decisiones y verse implicados en los asuntos importantes.

Las siguientes son las consecuencias organizacionales, ya mencionadas, que evalúa el MLQ:

- a. **Esfuerzo Extra Ítems (39,42,44):** El líder aumenta el deseo y la capacidad de los subordinados de hacer el trabajo y alcanzar las metas del grupo y de la organización.

- b. **Efectividad Ítems (37,40,43,45):** El líder optimiza los recursos materiales y humanos del grupo, de manera de obtener óptimos resultados con el menor costo posible.
- c. **Satisfacción Definición Conceptual Ítems (38,41):** El líder responde a las expectativas y necesidades de sus subordinados.

7.6.2. VALIDEZ Y CONFIABILIDAD

El coeficiente de Alfa de Cronbach aplicado a los ítems del instrumento, se calculó con el paquete de office Excel y el software SPSS Statistics 20, mediante el método varianza de los ítems, dando como resultado 0,90, el que según la interpretación de Oviedo y Campo (2005) tiene una “confiabilidad aceptable”, porque se encuentra en el rango de 0,70 a 0,90. Por lo tanto se llega a concluir que la consistencia interna del instrumento utilizado es aceptable. Anexo 2

La escala presenta un índice de Fiabilidad (alfa de Cronbach) de 0.9621. Marco Vinicio (2021) realizó una prueba en una población de 100 participantes varones con edades comprendidas entre 25 años a 54 años de la sección de producción de una empresa tipo privada del sector industrial, el resultado alcanzado de la confiabilidad es de 0.94 mediante el Alpha de Cronbach, que indica un nivel considerablemente bueno y satisfactorio para poder seguir con el estudio.,

PROCEDIMIENTO

Para la conclusión del trabajo de investigación se realizó los siguientes pasos a seguir:

Fase 1

Se tomó contacto con el personal de la empresa Sociedad Industrial Taunus de Bolivia, en lo cual se explicó los objetivos de la investigación y se coordinó fechas para la aplicación de las pruebas.

Fase 2

Se realizó la aplicación del instrumento de Investigación, Con el cuestionario Questionnaire Multifactor Leadership Short (5X) a los empleados.

Fase 3

Se realizó el análisis vaciado de datos de los instrumentos aplicados y estos fueron vaciados en el sistema SPSS y Excel.

Fase 4

Se procedió a la elaboración de las conclusiones generales y específicas de la investigación, y asimismo de las recomendaciones.

8. RESULTADOS

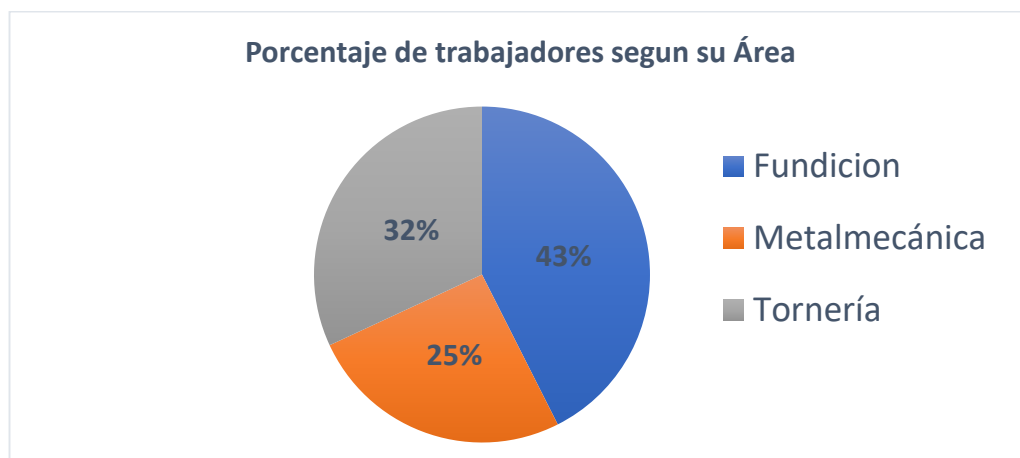
En esta sección, expondremos los resultados obtenidos de nuestra investigación. La información recopilada se obtuvo a través de encuestas y se sometió a un riguroso análisis estadístico. A continuación, se presentan los descubrimientos más destacados:

Tabla 1. Trabajadores de Fundición, Metalmecánica y Tornería

Área	Número de trabajadores	Porcentaje
Fundición	20	43%
Metalmecánica	12	26%
Tornería	15	32%
Total	47	100%

Fuente. elaboración propia Tabla 1

Gráfico 1. Trabajadores según su área



Fuente elaboración Propia Grafico 1.

En la tabla 1.Grafico 1. se llevó a cabo un estudio para determinar la distribución porcentual de los trabajadores según sus áreas de desempeño en la empresa Sociedad Industrial Taunus S.A. Con un total de 20 trabajadores en la organización, se observó la siguiente distribución: 43% de los trabajadores, equivalente a 8 empleados, están asignados al área de Fundición, 32% de la fuerza laboral, compuesto por 6 trabajadores,

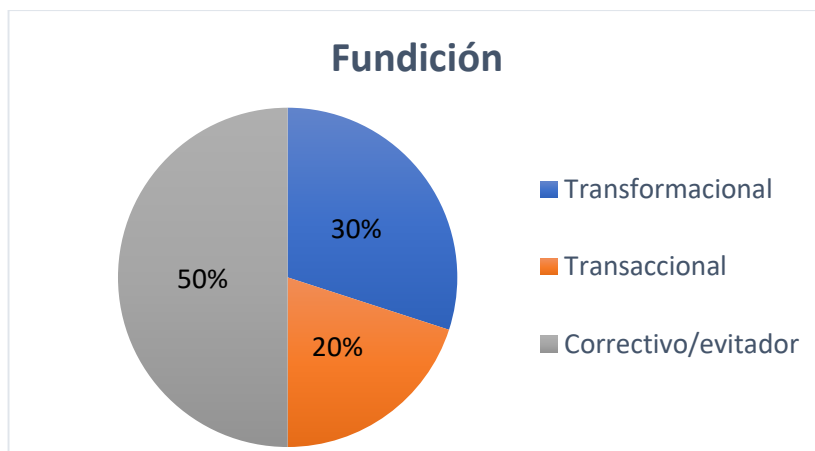
se encuentra en el área de Tornería. Finalmente, el área de Metalmecánica cuenta con el 25% de los trabajadores, que representa a 12 empleados.

Tabla 2. Trabajadores del Área Fundición según su percepción de estilo de Liderazgo

Estilo de Liderazgo	Trabajadores	Porcentaje
Transformacional	6	30%
Transaccional	4	20%
Correctivo/Evitador	10	50%
Total	20	100%

Fuente. elaboración propia Tabla 2

Gráfico 2. Trabajadores del área Fundición y su diferente percepción de estilo de liderazgo.



Fuente. elaboración propia Grafico 2

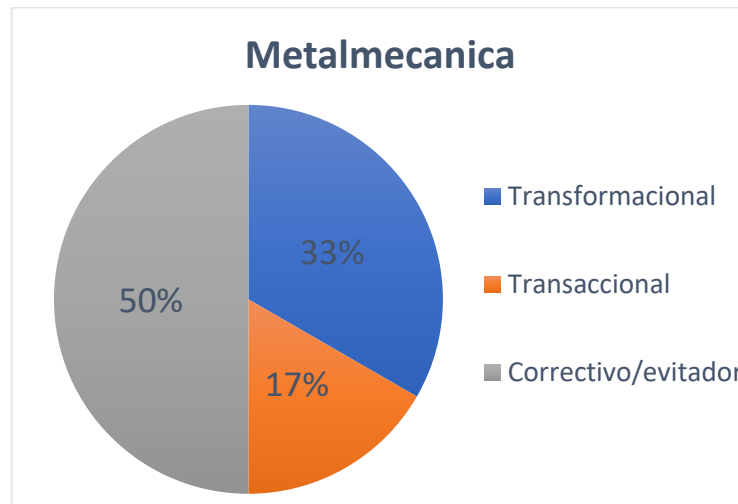
En la Tabla 2 y el Gráfico 2, se analizó la percepción de los trabajadores en el área de Fundición en relación con el estilo de liderazgo de su Jefe de Unidad. Los resultados revelaron que el 20% de los empleados perciben un estilo de Liderazgo Transformacional, el 30% considera un estilo Transaccional y el 50% lo interpreta como un estilo de liderazgo Correctivo/Evitador.

Tabla 3. Trabajadores del Área Metalmeccánica según su percepción de estilo de Liderazgo

Estilo de Liderazgo	Trabajadores	Porcentaje
Transformacional	4	33%
Transaccional	2	17%
Correctivo/Evitador	6	50%
Total	12	100%

Fuente. elaboración propia Tabla 3

Gráfico 3. Trabajadores del área Metalmecánica y percepción de estilo de liderazgo.



Fuente. elaboración propia Grafico 3

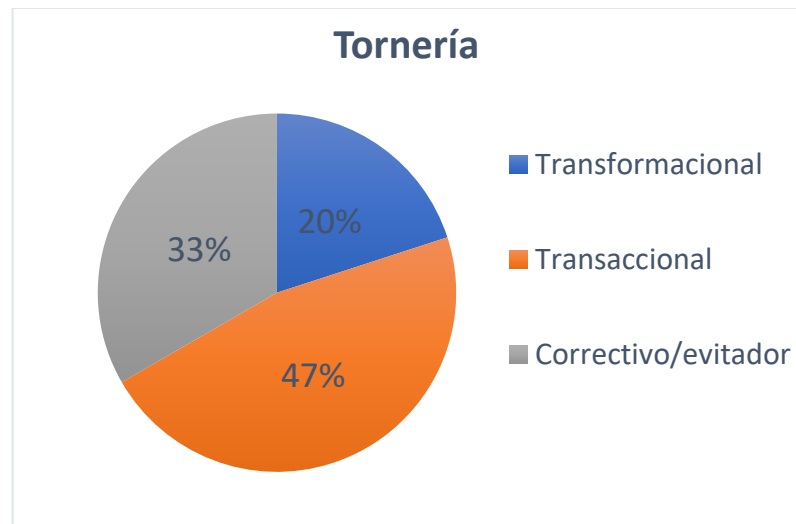
En la Tabla 3 y el Gráfico 3, se llevó a cabo un análisis de los trabajadores del área de Metalmecánica en relación con su percepción del estilo de liderazgo de su Jefe de Unidad. Los resultados indican que el 33% de los empleados perciben un estilo de Liderazgo transformacional, el 17% lo considera Transaccional y el 50% lo interpreta como un estilo de liderazgo Correctivo/Evitador.

Tabla 4. Trabajadores del Área Tornería según su percepción de estilo de Liderazgo

Estilo de Liderazgo	Trabajadores	Porcentaje
Transformacional	3	20%
Transaccional	7	47%
Correctivo Evitador	5	33%
Total	15	100%

Fuente. elaboración propia Tabla 4

Gráfico 4. Trabajadores del área Tornería y su diferente percepción de estilo de liderazgo.



Fuente. elaboración propia Grafico 4

En la Tabla 4 y el Gráfico 4, se analizó la cantidad de trabajadores en el área de Tornería en función de su percepción del estilo de liderazgo de su Jefe de Unidad. Los resultados indican que el 20% de los empleados perciben un estilo de Liderazgo

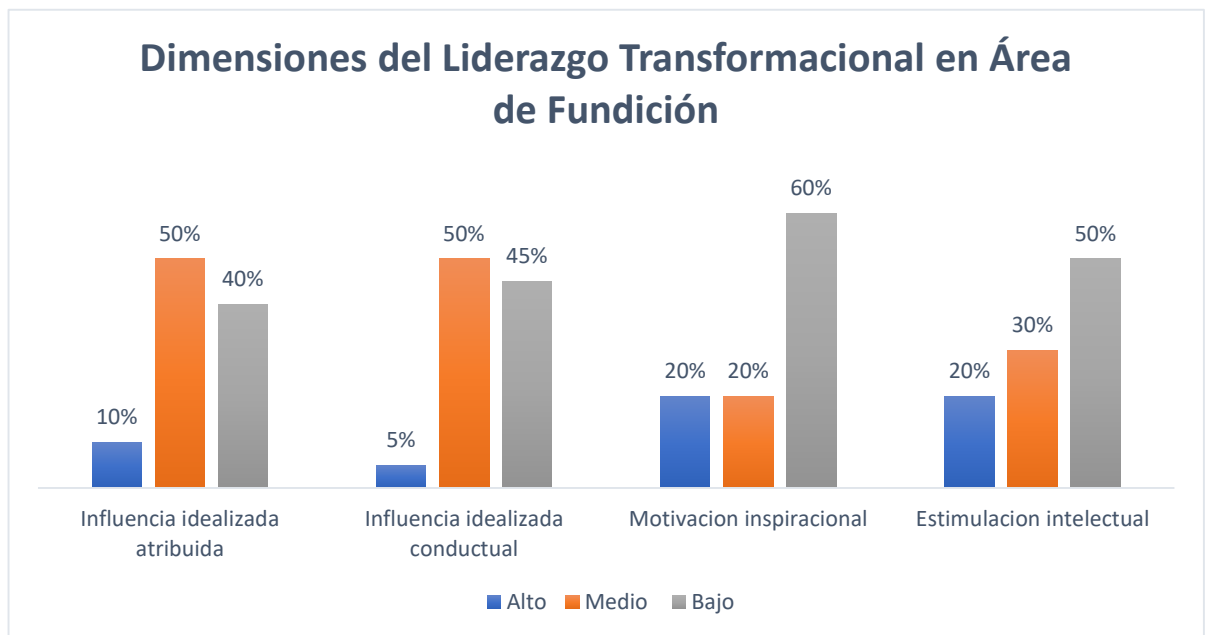
Transformacional, el 47% lo considera Transaccional y el 33% lo interpreta como un estilo de liderazgo Correctivo/Evitador.

Tabla 5. Dimensiones del Liderazgo Transformacional en área de Fundición

Dimensiones Liderazgo Transformacional	Alto	Medio	Bajo	
Influencia idealizada atribuida	10%	50%	40%	100%
Influencia idealizada conductual	5%	50%	45%	100%
Motivación inspiracional	20%	20%	60%	100%
Estimulación intelectual	20%	30%	50%	100%

Fuente. elaboración propia Tabla 5

Gráfico 5. Dimensiones del liderazgo Transformacional en área de Fundición



Fuente. elaboración propia Grafico 5

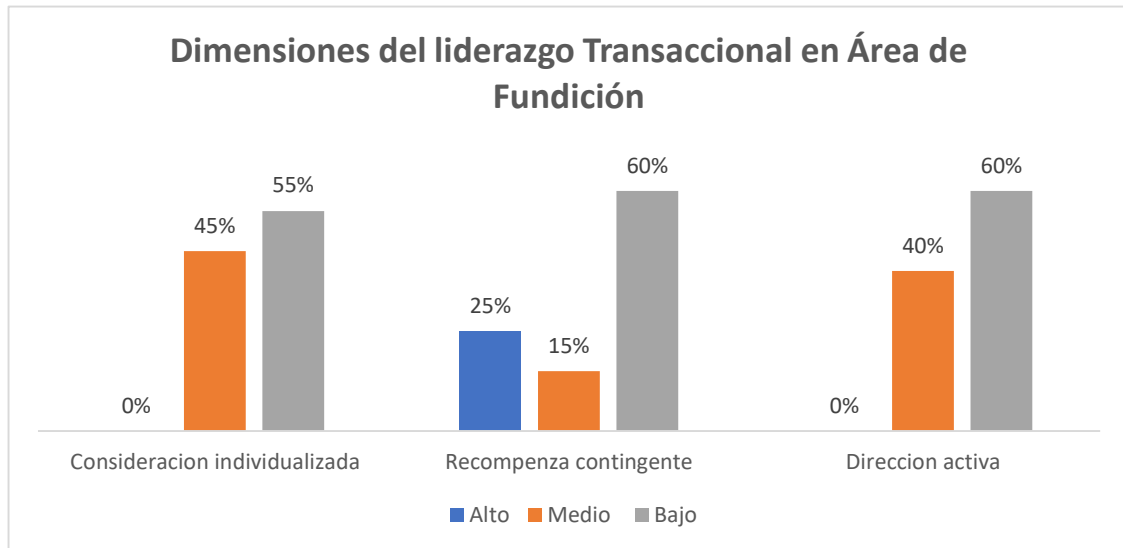
En la Tabla 5 y Grafico 5 analizamos las dimensiones del liderazgo Transformacional en Fundición: La Influencia idealizada atribuida es un 10% con un grado Alto, 50% con un grado Medio y 40% Bajo. La influencia idealizada conductual presenta un 5% con grado Alto, 50% Medio y 45% Bajo. Con respecto a la Motivación Inspiracional el 20% de trabajadores presentan un grado Alto, 20% Medio y 60% Bajo, por último la dimensión Estimulación intelectual el 20% de trabajadores muestran un grado Alto, 30% Medio y 50% Bajo.

Tabla 6. Dimensiones del Liderazgo Transaccional en área de Fundición

Dimensiones del liderazgo transaccional	Alto	Medio	Bajo	
Consideración individualizada	0%	45%	55%	100%
Recompensa contingente	25%	15%	60%	100%
Dirección activa	0%	40%	60%	100%

Fuente. elaboración propia Tabla 6

Gráfico 6. Dimensiones del liderazgo Transaccional en área de Fundición



Fuente. elaboración propia Gráfico 6

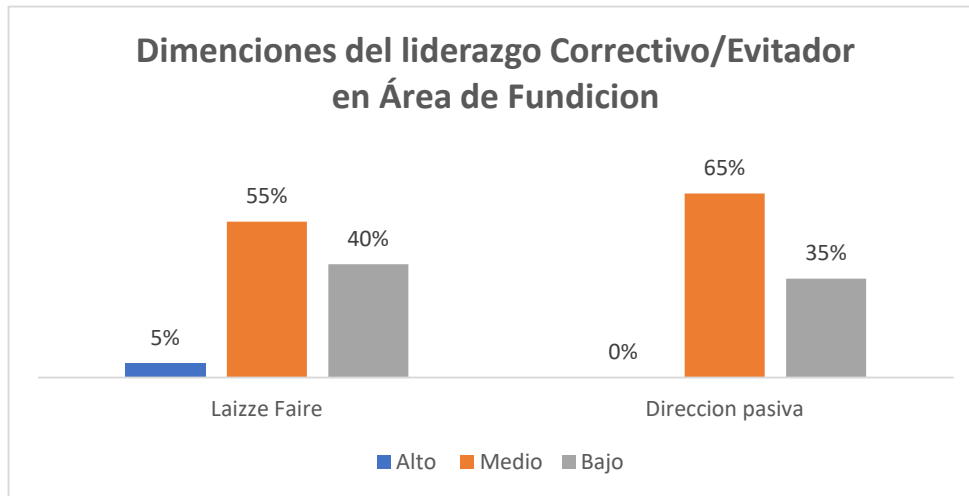
En la Tabla 6 y Gráfico 6 analizamos las dimensiones de liderazgo Transaccional en Fundición: La Consideración Individualizada presenta un 0% con grado Alto, 45% con un grado Medio y 55% Bajo. La Recompensa Contingente presenta un 25% de trabajadores con grado Alto, 15% Medio y 60% Bajo. Con respecto a la Dirección Activa el 0% de trabajadores presentan un grado Alto, 40% Medio y 60% Bajo.

Tabla 7. Dimensiones del Liderazgo Correctivo/Evitador en área de Fundición.

	Alto	Medio	Bajo	
Laizze Faire	5%	55%	40%	100%
Dirección pasiva	0%	65%	35%	100%

Fuente. elaboración propia Tabla 7

Gráfico 7. Dimensiones del liderazgo Correctivo/Evitador en área de Fundición



Fuente. elaboración propia Grafico 7

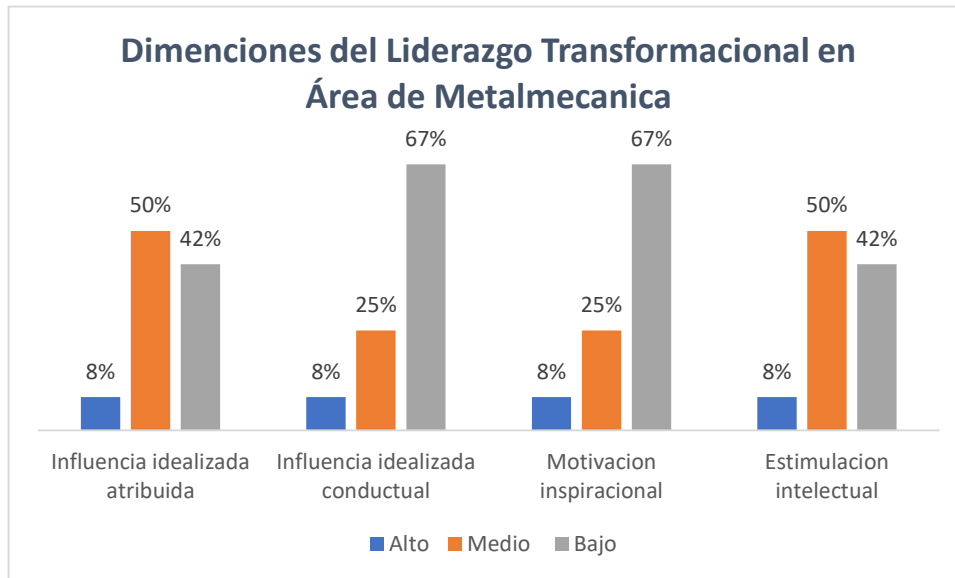
En la Tabla 7 y Grafico 7 estudiamos las dimensiones de liderazgo Correctivo/Evitador en el área de Fundición. Laizze Faire presenta un 5% de trabajadores con grado Alto, 55% con un grado Medio y 40% Bajo. Dirección Pasiva presenta un 0% de trabajadores con grado Alto, 65% Medio y 35% Bajo.

Tabla 8. Dimensiones del Liderazgo Transformacional en área de Metalmecánica,

	Alto	Medio	Bajo	
Influencia idealizada atribuida	8%	50%	42%	100%
Influencia idealizada conductual	8%	25%	67%	100%
Motivación inspiracional	8%	25%	67%	100%
Estimulación intelectual	8%	50%	42%	100%

Fuente. elaboración propia Tabla 8

Gráfico 8. Dimensiones del liderazgo Transformacional en área de Metalmecánica.



Fuente. elaboración propia Grafico 8

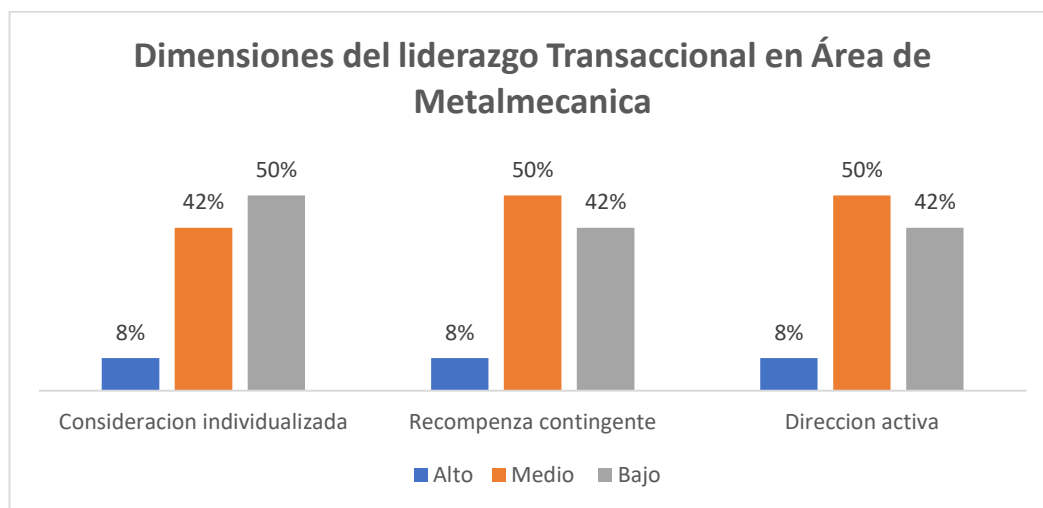
En la Tabla 8 y Grafico 8 estudiamos las dimensiones del liderazgo Transformacional en Metalmecánica. La Influencia idealizada atribuida presenta un 8% de trabajadores con grado Alto, 50% con un grado Medio y 42% Bajo. La influencia idealizada conductual presenta un 8% de trabajadores con grado Alto, 25% Medio y 67% Bajo. Con respecto a la Motivación Inspiracional el 8% de trabajadores presentan un grado Alto, 25% Medio y 67% por ciento Bajo, por último la dimensión de estimulación intelectual donde el 8% de trabajadores muestran un grado Alto, 50% Medio y 42% Bajo.

Tabla 9. Dimensiones del Liderazgo Transaccional en área de Metalmecánica,

	Alto	Medio	Bajo	
Consideración individualizada	8%	42%	50%	100%
Recompensa contingente	8%	50%	42%	100%
Dirección activa	8%	50%	42%	100%

Fuente. elaboración propia Tabla 9

Gráfico 9. Dimensiones del liderazgo Transaccional en área de Metalmecánica



Fuente. elaboración propia Grafico 9

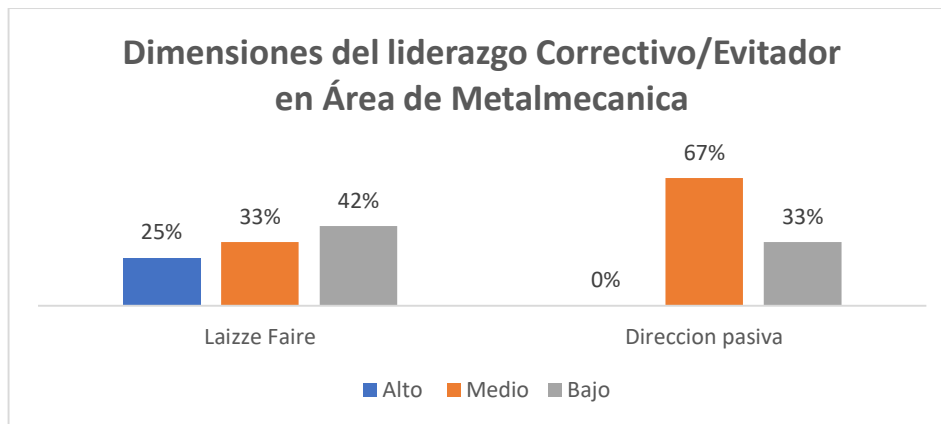
En la Tabla 9 y Grafico 9 analizamos las dimensiones del liderazgo Transaccional en el área de Metalmecánica. La Consideración Individualizada presenta un 8% de trabajadores con grado Alto, 42% con un grado Medio y 50% Bajo. La Recompensa Contingente presenta un 8% de trabajadores con grado Alto, 50% Medio y 42% Bajo. Con respecto a la Dirección Activa el 8% de trabajadores presentan un grado Alto, 50% Medio y 42% Bajo.

Tabla 10. Dimensiones del Liderazgo Correctivo/Evitador en área de Metalmecánica,

	Alto	Medio	Bajo	
Laizze Faire	25%	33%	42%	100%
Dirección pasiva	0%	67%	33%	100%

Fuente. elaboración propia Tabla 10

Gráfico 10. Dimensiones del liderazgo Correctivo/Evitador en área de Metalmecánica



Fuente. elaboración propia Grafico 10

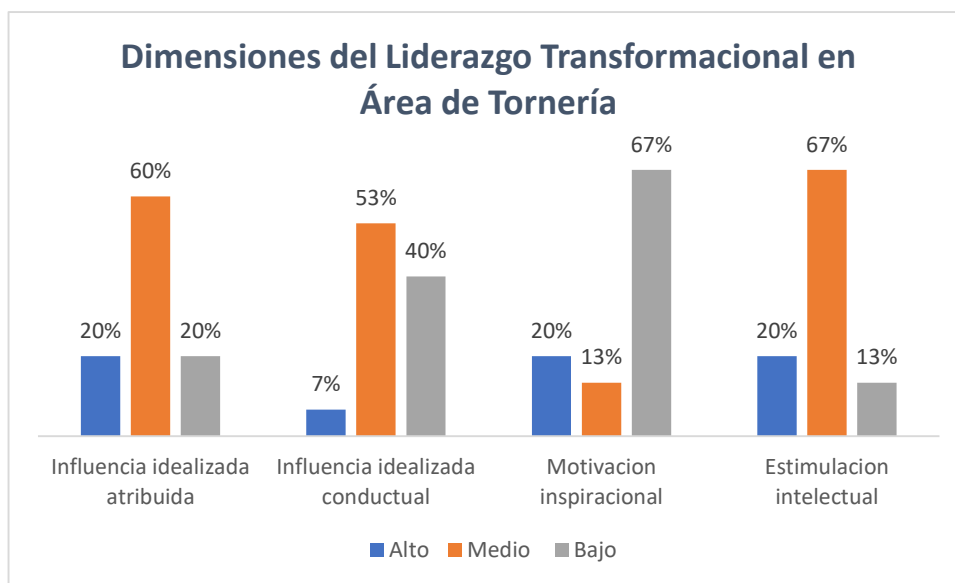
En la Tabla 10 y Grafico 10 estudiamos las dimensiones del liderazgo Correctivo /Evitador en Metalmecánica. Laizze Faire presenta un 25% de trabajadores con grado Alto, 3% con un grado Medio y 42% Bajo. Dirección Pasiva presenta un 0% de trabajadores con grado Alto, 65% Medio y 35% Bajo.

Tabla 11. Dimensiones del Liderazgo Transformacional en área de Tornería

	Alto	Medio	Bajo	
Influencia idealizada atribuida	20%	60%	20%	100%
Influencia idealizada conductual	7%	53%	40%	100%
Motivación inspiracional	20%	13%	67%	100%
Estimulación intelectual	20%	67%	13%	100%

Fuente. elaboración propia Tabla 11

Gráfico 11. Dimensiones del liderazgo Transformacional en área de Tornería.



Fuente. elaboración propia Grafico 11

En la Tabla 11 y Grafico 11 estudiamos las dimensiones del liderazgo Transformacional en el área de Tornería. La Influencia idealizada atribuida muestra 20% de trabajadores con grado Alto, 60% un grado Medio y 20% Bajo. La influencia idealizada conductual presenta un 7% de trabajadores con grado Alto, 53% Medio y 40%

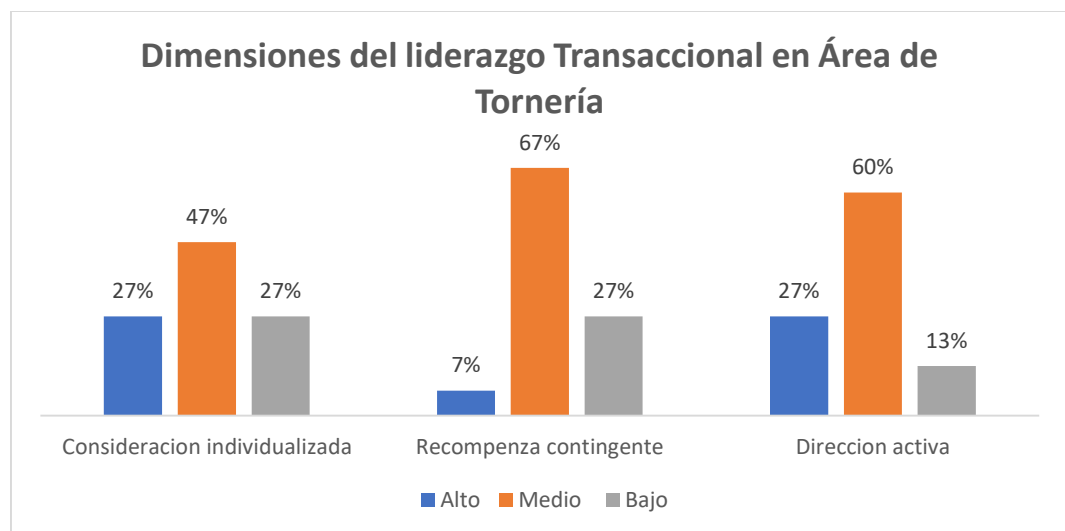
Bajo. Con respecto a la Motivación Inspiracional el 20% de trabajadores presentan un grado Alto, 13% Medio y 67% Bajo, por último, en Estimulación intelectual el 20% de trabajadores muestran un grado Alto, 67% Medio y 13% Bajo.

Tabla 12. Dimensiones del Liderazgo Transaccional en área de Tornería

	Alto	Medio	Bajo	
Consideración individualizada	27%	47%	27%	100%
Recompensa contingente	7%	67%	27%	100%
Dirección activa	27%	60%	13%	100%

Fuente. elaboración propia Tabla 12

Gráfico 12. Dimensiones del liderazgo Transaccional en área de Tornería.



Fuente. elaboración propia Grafico 12

En la Tabla 12 y Grafico 12 estudiamos las dimensiones del liderazgo Transaccional en Tornería. La Consideración Individualizada presenta un 27% de

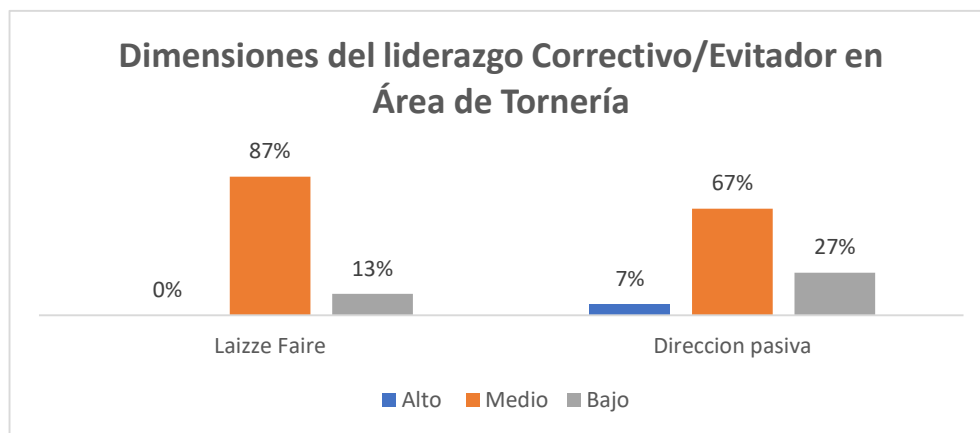
trabajadores con grado Alto, 47% con grado Medio y 27% Bajo. La Recompensa Contingente presenta un 7% de trabajadores con grado Alto, 67% Medio y 27% Bajo. Con respecto a la Dirección Activa el 27% de trabajadores presentan un grado Alto, 60% Medio y 13% Bajo.

Tabla 13. Dimensiones del Liderazgo Correctivo/Evitador en área de Tornería

	Alto	Medio	Bajo	
Laizze Faire	0%	87%	13%	100%
Dirección pasiva	7%	67%	27%	100%

Fuente. elaboración propia Tabla 13

Gráfico 13. Dimensiones del liderazgo Correctivo/Evitador en área de Tornería



Fuente. elaboración propia Grafico 13

En la Tabla 13 y Grafico 13 analizamos las dimensiones del liderazgo Correctivo/Evitador en Torneria. Laizze Faire presenta un 0% de trabajadores con grado

Alto, 87% con un grado Medio y 13% Bajo. Dirección Pasiva presenta un 7% de trabajadores con grado Alto, 67% Medio y 27% Bajo

En esta sección Estudiamos en porcentajes las dimensiones y el total de la sección del resultado de Liderazgo, que respecta a la suma de tres dimensiones, Esfuerzo extra, Efectividad y Satisfacción, lo analizaremos por Área de trabajo.

Tabla 14. Grado de Resultado de Liderazgo según cada estilo de percibido en el Área de Fundición

Estilo percibido en el Área de fundición	Esfuerzo extra	Efectividad	Satisfacción	De resultado
Transformacional	28%	39%	19%	86%
Transaccional	28%	36%	17%	81%
Correctivo/evitador	19%	28%	8%	56%
Correctivo/evitador	25%	17%	11%	53%
Correctivo/evitador	15%	4%	0%	19%
Transformacional	22%	17%	11%	50%
Correctivo/evitador	13%	11%	0%	24%
Transformacional	14%	19%	8%	42%
Transformacional	6%	11%	0%	17%
Correctivo/evitador	20%	13%	0%	33%
Correctivo/evitador	3%	6%	3%	11%

Correctivo/evitador	17%	25%	8%	50%
Transaccional	3%	8%	6%	17%
Correctivo/evitador	8%	8%	3%	19%
Correctivo/evitador	3%	6%	3%	11%
Transaccional	28%	36%	17%	81%
Transformacional	22%	17%	11%	50%
Correctivo/evitador	0%	0%	0%	0%
Transaccional	19%	28%	8%	56%
Transformacional	14%	19%	8%	42%
	Promedio			
Correctivo/Evitador	28%			
Transformacional	48%			
Transaccional	58%			

Fuente. elaboración propia Tabla 14

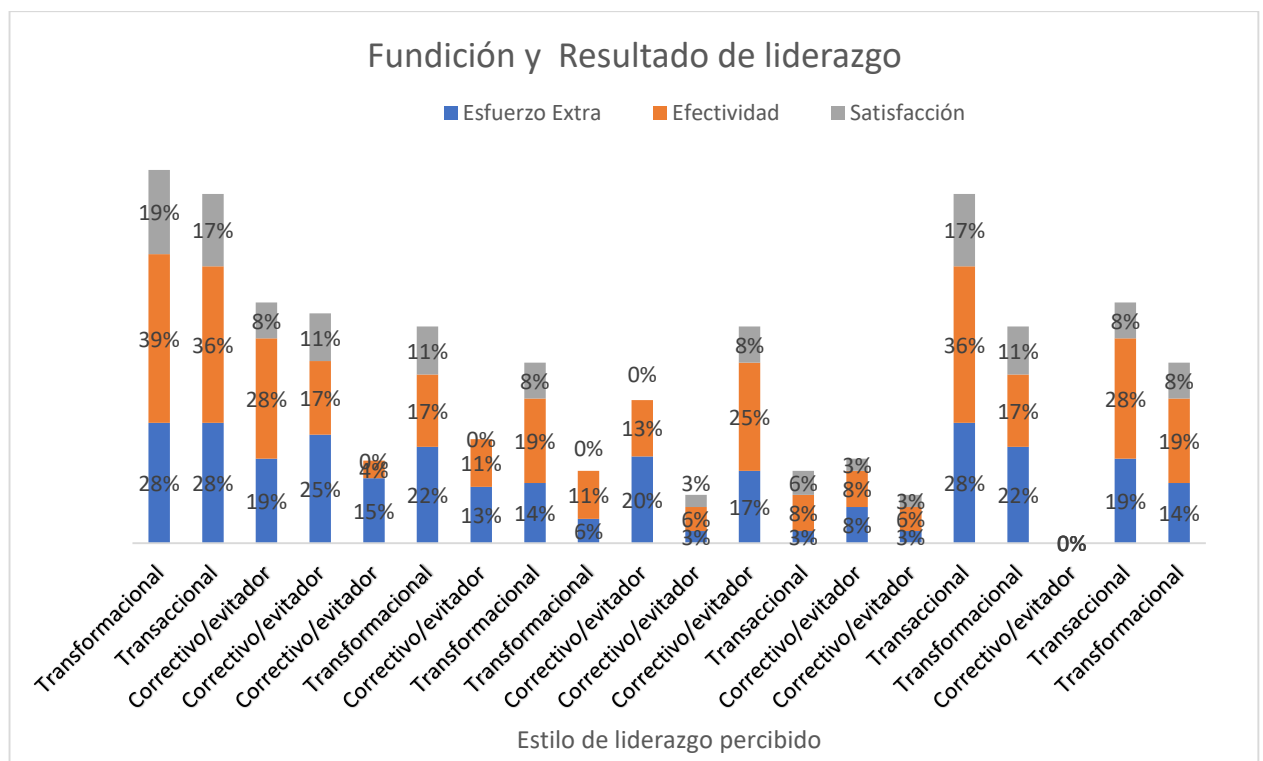
En la tabla número 14 estudiamos en porcentajes el Grado de resultado de liderazgo según la percepción que tiene cada trabajador en el Área de Fundición:

El estilo Transaccional presenta: 2 trabajadores con 81%, 1 con 56% y 1 con 17% del total de grado de resultado de Liderazgo, un promedio de 58%.

El estilo de liderazgo Transformacional presenta: 1 trabajador con 86%, 2 trabajadores con porcentajes de 50%, 2 trabajadores con 42% y 1 con 17 % del total de grado de resultado de liderazgo, un promedio de 48%.

El estilo de liderazgo Correctivo/Evitador presenta: 1 trabajador con 56%, 1 con 53%, 1 con 50%, 1 con 33%, 2 con 19%, 1 con 24%, 2 con 11% y 1 con 0% del total de grado de resultado de Liderazgo, un promedio 28%.

Gráfico 14. Resultado de liderazgo percibido por trabajadores de Fundación.
(Esfuerzo extra, Efectividad, Satisfacción)



Fuente. elaboración propia Grafico 14

En el Grafico 14 se puede inferir, los trabajadores que perciben a su jefe de unidad con un estilo de liderazgo Transaccional, obtienen porcentajes altos en el grado de Resultado de Liderazgo. El Transformacional ocupa el segundo lugar, finalmente los que

percibieron con un estilo de liderazgo Correctivo/Evitador obtuvieron los menores porcentajes en el grado de Resultado de Liderazgo.

Tabla 15. Grado de resultado de Liderazgo según cada estilo de liderazgo percibido en Área de Metalmecánica

Estilo	Esfuerzo extra	Efectividad	Satisfacción	De resultado
Correctivo/evitador	6%	19%	3%	28%
Transaccional	3%	6%	11%	19%
Transformacional	0%	19%	11%	31%
Transformacional	19%	28%	8%	56%
Correctivo/evitador	11%	11%	11%	33%
Correctivo/evitador	14%	22%	3%	39%
Transformacional	31%	36%	19%	86%
Correctivo/evitador	11%	14%	3%	28%
Correctivo/evitador	11%	11%	11%	33%
Transformacional	19%	28%	8%	56%
Transaccional	3%	6%	11%	19%
Correctivo/evitador	11%	11%	11%	33%
	Promedio			
Correctivo/Evitador	32%			
Transformacional	57%			

Transaccional	19%
----------------------	-----

Fuente. elaboración propia Tabla 15

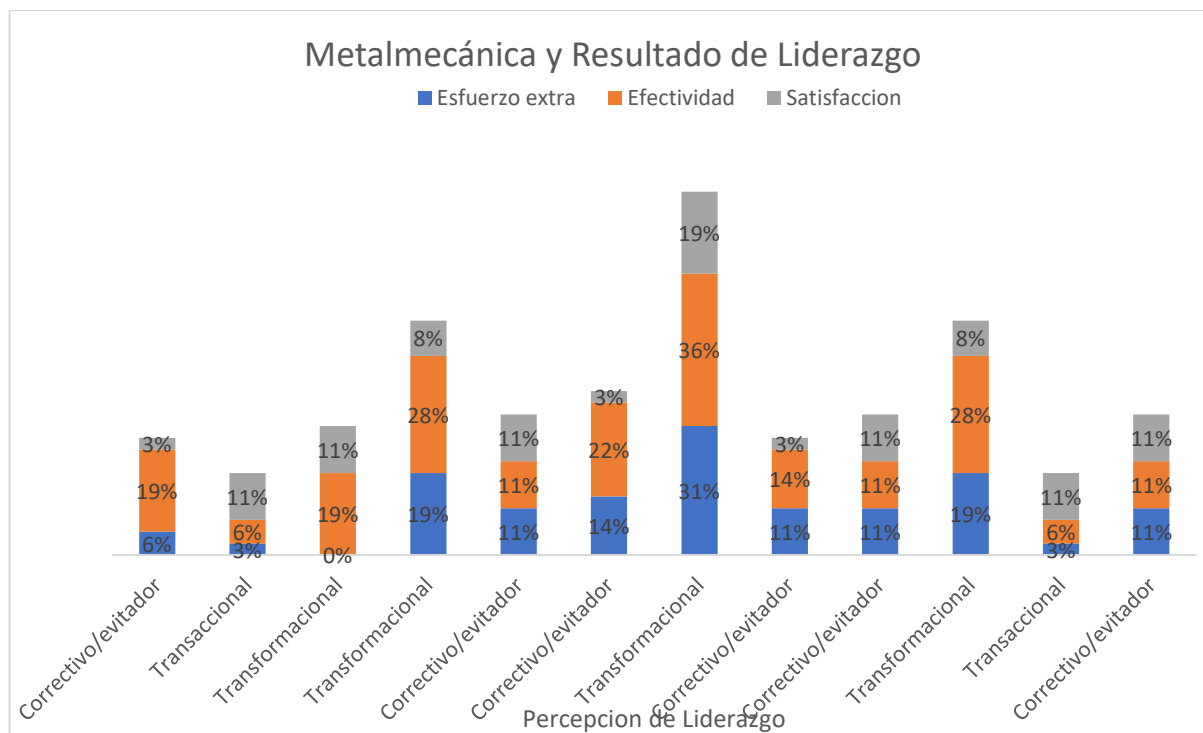
En la tabla 15 estudiamos en porcentajes el Grado de Resultado de liderazgo según la percepción que tiene cada trabajador en el Área de Metalmecánica:

El estilo Transaccional presenta: Dos trabajadores obtuvieron 19% del total de grado de resultado de Liderazgo, un promedio de 19%.

El estilo Transformacional presenta a: Dos trabajadores con porcentajes de 56%, uno con 36% y un trabajador con 86% del total de grado de resultado de liderazgo, un promedio 57%.

El estilo de liderazgo Correctivo/Evitador presenta a: Dos trabajadores con un 28%, uno con 39 y tres con 33% del total de grado de resultado de Liderazgo, un promedio 32%.

Gráfico 15. Resultado de liderazgo percibido por trabajadores de Metalmecánica.
(Esfuerzo extra, Efectividad, Satisfacción)



Fuente. elaboración propia Gráfico 15

En el Gráfico 15 se observa como los trabajadores que perciben a su jefe de unidad con un estilo de liderazgo Transformacional, obtienen porcentajes altos en el grado de Resultado de Liderazgo. El Correctivo/Evitador ocupa el segundo lugar, finalmente los que percibieron con un estilo de liderazgo Transformacional obtuvieron los menores porcentajes en el grado de Resultado de Liderazgo.

Tabla 16. Grado de resultado de Liderazgo según cada estilo de liderazgo percibido en el Área de Tornería

Estilo Percibido en Tornería	Esfuerzo extra	Efectividad	Satisfacción	De resultado
Transformacional	11%	42%	17%	69%
Transaccional	22%	36%	19%	78%
Transaccional	22%	28%	14%	64%
Correctivo/evitador	11%	25%	11%	47%
Correctivo/evitador	0%	6%	0%	6%
Correctivo/evitador	0%	6%	8%	14%
Correctivo/evitador	11%	8%	3%	22%
Transaccional	17%	28%	11%	56%
Transformacional	19%	39%	14%	72%
Transformacional	11%	42%	17%	69%
Transaccional	17%	28%	11%	56%
Correctivo/evitador	0%	6%	8%	14%
Transaccional	22%	28%	14%	63%
Transaccional	11%	25%	11%	47%
Transaccional	22%	36%	19%	78%
	Promedio			
Correctivo/Evitador	21%			

Transformacional	70%
Transaccional	63%

Fuente. elaboración propia Tabla 16

En la tabla 16 estudiamos en porcentajes el Grado de resultado de liderazgo según la percepción que tiene cada trabajador en el Área de Metalmecánica:

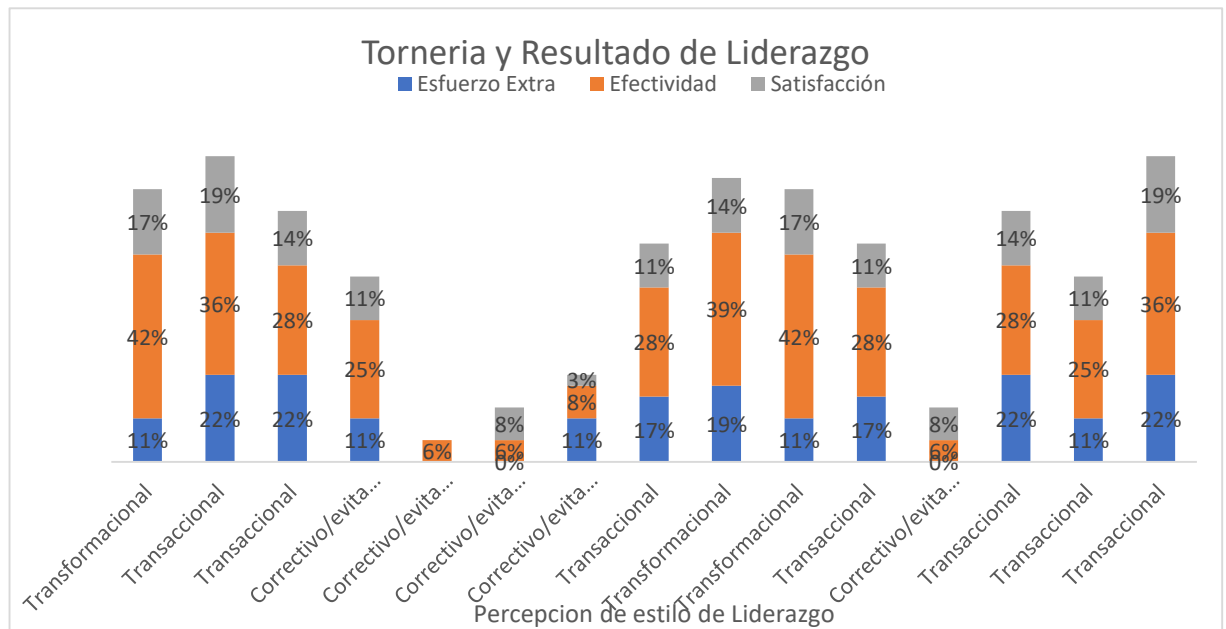
El estilo Transaccional presenta: Dos trabajadores obtuvieron 78%, uno 64% uno 63, dos 56% y un 47% del total de grado de resultado de Liderazgo, un promedio de 63%.

El estilo de liderazgo Transformacional presenta a: Dos trabajadores con porcentajes de 69% y un trabajador con 72% del total de grado de resultado de liderazgo, un promedio 70%.

El estilo de liderazgo Correctivo/Evitador presenta a: Dos trabajadores con 14%, uno con 47% uno 22% y uno con 6% del total de grado de resultado de Liderazgo, un promedio de 21%.

Gráfico 16. Resultado de liderazgo percibido por trabajadores de Tornería.

(Esfuerzo extra, Efectividad, Satisfacción)



Fuente. elaboración propia Grafico 16

En el gráfico 16 se observa como los trabajadores que perciben a su jefe de unidad con un estilo de liderazgo Transaccional, obtienen los porcentajes más altos en el grado de resultado de liderazgo, el Transformacional ocupa el segundo lugar, finalmente los que percibieron con un estilo de liderazgo Correctivo/Evitador obtuvieron los menores porcentajes en el grado de resultado de Liderazgo.

9. DISCUSIÓN

Luego de recopilar datos provenientes de diversas áreas de trabajo en Sociedad Industrial Taunus, se han obtenido los elementos esenciales para alcanzar los objetivos de esta investigación. Los resultados obtenidos proporcionan una visión reveladora de la

percepción que los trabajadores tienen hacia sus respectivos jefes de unidad en la organización. Estos hallazgos tienen el potencial de ofrecer información valiosa para comprender las dinámicas de liderazgo dentro de la empresa y pueden servir como base para futuras evaluaciones y estrategias de mejora en la gestión de liderazgo y la satisfacción de los empleados.

Inicialmente tenemos una premisa dada por Bass y Avolio, (1994). Que nos dice los valores y creencias personales también influyen en el estilo de liderazgo desplegado, en cómo se interpretará una situación y cómo será la intervención. El esquema o estructura valórica se cimienta en una concepción de mundo y ser humano que tiñe el significado y sentido de su quehacer en la relación líder-miembro, de manera que una misma intervención tiene distinto sentido, significado e implicancias éticas y morales, según la estructura valórica del líder.

Los resultados obtenidos revelan que la percepción de los trabajadores está estrechamente relacionada no solo con el desempeño de sus líderes como figuras de autoridad, sino también con la influencia de los valores y principios que éstos reflejan. Los trabajadores perciben a aquellos líderes que no logran motivar, influir o estimular intelectualmente como carecientes de un liderazgo transformacional, el cual se encuentra más arraigado en sistemas de valores y creencias. Por lo tanto, este tipo de liderazgo obtuvo la puntuación más baja en la evaluación.

En esta sección de la discusión, abordaremos el análisis del estilo de liderazgo transformacional, en respuesta a los objetivos planteados y, de esta manera,

responderemos a nuestra pregunta de investigación. A continuación, se presenta el primer punto relacionado con el liderazgo transformacional:

Un líder transformacional, se concentra en “transformación”; personas con este estilo de liderazgo son líderes que inspiran a su equipo con una visión compartida del futuro. Los líderes transformacionales son identificables, y pasan mucho tiempo en la comunicación. Tienden a delegar la responsabilidad entre sus equipos. Su entusiasmo es a menudo algo que contagia a sus subordinados. Lloria, (2017)

La investigación toma como punto clave la definición de Lloria al indicar que un efecto principal y característico de este liderazgo es la transformación, los resultados con respecto, nos indica que los jefes de unidad de Taunus son líderes que no se enfocan en desarrollar o transformar a sus trabajadores, pero esto no quiere decir que no logren tal efecto, en el caso del área de fundición, como un líder carismático, se identifican con él, considerándolo intelectualmente estimulante, expandiendo sus habilidades, trata con los trabajadores de manera individual, dando apoyo, guía y entrenamiento, motivando a sus trabajadores a alcanzar su máximo potencial, fomentando su crecimiento. El resto de trabajadores lo percibían diferente y en el análisis de dimensiones se veía que presentaba estas conductas “casi nunca o solo algunas veces” entonces, nos cuestionamos como lograron transformar, motivar y estimular al 20% que lo percibieron como un líder transformacional.

El Liderazgo Transformacional, se explica por un proceso motivacional, donde el efecto producido en los seguidores es un cambio, en sus necesidades, valores y actitudes.

A este respecto Robbins señala “Cambian la posición de los seguidores en cuanto a ciertos temas, ayudándoles a analizar viejos problemas de maneras nuevas; y pueden emocionar, despertar e inspirar a los seguidores para que realicen un esfuerzo extraordinario para alcanzar las metas del grupo” Robbins, (1994).

Se puede afirmar que los resultados obtenidos respaldan la definición y el efecto del liderazgo transformacional. Se observa que, en los departamentos de Fundición, Metalmecánica y Tornería, la mayoría de los trabajadores manifestaron niveles bajos de motivación, indicando que "casi nunca se sintieron motivados" o impulsados a realizar un esfuerzo adicional cuando percibían a sus líderes como poseedores de un estilo de liderazgo transformacional. Este estilo de liderazgo se caracteriza por inspirar y motivar a través de diferentes medios, ya sea mediante la atribución de valores o mediante comportamientos concretos que generan estímulo tanto directo como indirecto.

Se observó que hubo pocos casos en los que los trabajadores percibieron a su jefe de unidad como un líder transformacional. Sin embargo, es importante destacar que aquellos que sí lo percibieron de esta manera mostraron mayores niveles de motivación y se sintieron impulsados a realizar un esfuerzo adicional. Específicamente, un total de 13 trabajadores fueron identificados como aquellos que percibieron a su líder como un líder transformacional. Estos trabajadores exhibieron niveles de satisfacción superiores en comparación con sus compañeros de trabajo que no percibieron a su líder de esta manera. Esto sugiere que el liderazgo transformacional puede tener un impacto positivo en la motivación y el desempeño de los empleados.

Una dimensión importante al analizar el liderazgo Transformacional es la estimulación intelectual, que dan a sus trabajadores, Esta puede verse cuando los líderes transformacionales estimulan a sus seguidores para ser innovadores y creativos, mediante el cuestionar suposiciones y el re encuadre de problemas, solicitando nuevas ideas y respectivas soluciones, sin criticar negativamente sus aportes por ser distintos, ni sus errores en público Bass y Avolio (1994).

Con respecto a esta definición podemos poner de ejemplo a las áreas evaluadas donde la estimulación intelectual ejercida por los jefes de unidad, fue mayor a otras dimensiones del liderazgo Transformacional, lo que nos lleva a preguntar. ¿Esta estimulación es ejercida debido a que ponen un ejemplo o al verse los trabajadores con más independencia y poco supervisados desarrollan o perciben que su intelecto es puesto a prueba.

Puede que Bass (1985) nos ayude a responder esta pregunta cuando menciona que existe diferentes tipos de estimulación intelectual, siendo esta indirecta o probablemente accidental tipo de estimulación, es necesario poder analizar cuáles son los principales puntos que influyen en la estimulación intelectual.

Ahora pasamos a analizar el liderazgo transaccional percibida en la empresa, primeramente tomamos la definición de Contreras y Barbosa (citado por Almirón, Tikhomirova, Trejo, & Garcia, 2015) el liderazgo transaccional se fundamenta en el intercambio o transacción, el líder utiliza el poder al recompensar o sancionar a los trabajadores en función de su rendimiento; no va más allá de las tareas y, se limita a

mantener el flujo normal de las operaciones en la organización, sin tendencia al desarrollo estratégico.

Tomamos como ejemplo el área donde prima este estilo de liderazgo que es el de Tornería, en esta área el líder es definido como alguien que se centra en la transacción o realizar contratos con los trabajadores, impulsa una política de reforzamientos, lo ven como alguien que considera y coordina las recompensas y castigos previamente, estableciendo las metas por cumplir, supervisan de cerca el desempeño, asegurándose que las tareas se realicen según los estándares, percepción muy acorde a la definición dada por Contreras y Barbosa.

Varela (citado por Almirón, Tikhomirova, Trejo, & Garcia, (2015) también nos indica que un líder transaccional reconoce las necesidades y los deseos de los seguidores y explica cómo satisfacer dichas necesidades y por medio de recompensas, siempre que los seguidores cumplan los objetivos o tareas que especifique el líder.

En el caso de analizar la percepción de satisfacción de los trabajadores que perciben a su jefe como un líder transaccional, se observó que en su mayoría estos empleados no se sienten estimulados o motivados para realizar esfuerzos adicionales. Sin embargo, presentan niveles considerables de satisfacción. Esto puede deberse al hecho de que, al completar su trabajo y cumplir con las metas establecidas, reciben recompensas que aumentan su satisfacción. Estas recompensas podrían estar relacionadas con necesidades previas de los trabajadores.

Una dimensión importante es la de recompensa contingente. El líder recompensa a su empleado si éste alcanza el desempeño acordado. La Recompensa puede aparecer en forma de felicitaciones por un trabajo bien hecho, recomendaciones para bonos, aumentos de sueldo, promociones, o reconocimientos públicos por el desempeño sobresaliente. Luz, (2011)

Las recompensas físicas y verbales relacionadas con el trabajo son elementos clave en la transacción que ocurre entre un líder transaccional y sus empleados. Las recompensas físicas pueden incluir incentivos económicos, bonificaciones, promociones o beneficios tangibles que se ofrecen a los empleados a cambio de un buen desempeño o logro de metas. Por otro lado, las recompensas verbales implican el reconocimiento verbal, la aprobación, el elogio o la retroalimentación positiva por parte del líder hacia los empleados.

En la investigación se analiza hasta qué punto la recompensa contingente influye en la percepción de un líder de unidad o jefe como alguien con un estilo transaccional. Esto significa evaluar si la relación de intercambio entre el líder y los empleados se basa principalmente en un acuerdo donde se ofrecen recompensas contingentes, es decir, recompensas que están condicionadas al cumplimiento de ciertos objetivos o metas laborales. El análisis de esta influencia proporcionará una comprensión más completa de cómo se establece la percepción de un líder como transaccional en el contexto del estudio.

Se puede estar de acuerdo con lo planteado por Luz (2011), ya que, en las áreas de Fundición y Metalmecánica, donde prevalece otro estilo de liderazgo distinto al

transaccional, se observa que los porcentajes de recompensa contingente son en su mayoría clasificados como "casi nunca". Esto está directamente relacionado con el estilo percibido del liderazgo y destaca la relevancia que tiene este estilo en la configuración de la dinámica de recompensas en estas áreas. Estos hallazgos respaldan la idea de que en entornos donde otro estilo de liderazgo predomina, la práctica de ofrecer recompensas contingentes puede ser menos común o menos enfatizada.

Continuamos analizando las dimensiones del liderazgo transaccional, La dirección por excepción la cual tiene dos tipos en 1988, separa la conducta de Dirección por Excepción en Activa y Pasiva, observándose altas correlaciones entre este último estilo y el Liderazgo Laissez-Faire, para posteriormente reordenar la Dirección por Excepción Pasiva dentro del factor de más alto orden Liderazgo Correctivo/Evitador, junto al Liderazgo Laissez-Faire Avolio, Bass, y Jung, (1999).

Al practicar Dirección por Excepción, algunos líderes (Dirección por Excepción Activa) buscan activamente desviaciones y fallas. Ellos colocan estándares y monitorean regularmente el desempeño de los subordinados, para ver si los estándares están siendo alcanzados. Hater y Bass, (1988).

En la investigación, se puede estar de acuerdo con los autores, ya que se observa que los jefes percibidos como tener una alta dirección activa se centran en corregir los errores y desviaciones de los empleados para alcanzar los objetivos establecidos por la organización. Sin embargo, este enfoque no se observó en un alto porcentaje, siendo el área de Tornería la única donde se identificó en mayor medida.

Estos resultados respaldan la idea de que el liderazgo con una dirección activa, que implica una supervisión y corrección constante, puede no ser tan prevalente en las áreas de Fundición y Metalmecánica, donde prevalecen otros estilos de liderazgo. Por lo tanto, la falta de una dirección activa en la mayoría de las áreas analizadas puede tener implicaciones en la forma en que los empleados perciben el liderazgo y la forma en que se gestionan los errores y desviaciones en el logro de los objetivos organizacionales.

Por último observamos el liderazgo Correctivo/Evitador, el cual estuvo presente en dos de las tres áreas de la empresa, Fundición y Metalmecánica respectivamente, estos son los mayores porcentajes tanto en dimensiones como en total.

Tomamos la definición de Bradford y Lippitt, describe a líderes que evitan influenciar a sus subordinados, eluden sus responsabilidades de supervisión, y no confían en su habilidad para dirigir. Dejan mucha responsabilidad sobre los empleados, no ponen metas claras y no ayudan a su grupo a tomar decisiones, evitándolas (Bradford y Lippitt, 1945, en Bass, 1990).

La investigación está completamente de acuerdo con este autor debido a que los resultados obtenidos indican que los jefes de unidad de Fundición y Metalmecánica son líderes que líder que pasa su tiempo en funciones de supervisión, no interfiere hasta que surgen problemas o los estándares no se cumplen, lo ven como una persona que evita tomar decisiones y verse implicado en asuntos importantes, no se compromete en extensas discusiones y muestra su deseo de no aceptar responsabilidad.

Para analizar en dimensiones el liderazgo Laizze Faire, Martínez (2004) citado por Pacsi, Estrada, Perez, & Cruz (2014), un líder laissez faire o liberal es una persona poco activa o prácticamente inactiva, que evita la toma de decisiones y la supervisión responsable dentro de una organización, por lo cual, no participa en el grupo y que otorga total libertad a sus miembros.

La Investigación Concuera con esta definición al obtener los resultados de aquellos trabajadores que perciben mayormente a sus jefes de unidad con un estilo Laizze Faire, como personas evita tomar decisiones y verse implicado en los asuntos importantes, permite que los trabajadores tomen las decisiones y asuman la responsabilidad de su trabajo, siendo el 50% en estas dos áreas de Fundición y Metalmecánica.

Por último, las dimensiones de Dirección por excepción Pasiva esperan ser informados sobre errores y desviaciones antes de tomar acción, pidiendo no más de lo que es esencial para alcanzar el trabajo hecho (Dirección por Excepción Pasiva). Hater y Bass, (1988).

La investigación encuentra que aquellos trabajadores que percibían esta conducta en sus jefes de unidad observaron que dejan las cosas o situaciones sin modificar, solo interfiere cuando él problema es demasiado serio, definición que corresponde a la dada por los autores.

Tomando en cuenta el liderazgo de resultado, Cada proceso productivo está direccionado y encaminado por un líder, dicho agente es el encargado de llevar cada proceso de producción en una línea de eficiencia y efectividad, cada estación de

maquinado en el proceso de producción está ubicado de manera que, el líder está en la capacidad de reaccionar y ordenar los procesos e implantar un liderazgo acorde a las exigencias del personal a cargo y de la organización. El liderazgo en el proceso de producción juega un papel preponderante a la hora visionar un crecimiento exponencial en la productividad de la organización. (Marco V 2021).

En fundición, donde observamos como existe un patrón en el que aquellos trabajadores que perciben a su jefe de unidad como un líder con un estilo Correctivo/Evitador tienen un porcentaje de satisfacción, Esfuerzo extra y Efectividad es bajo, salvo unos casos, es por eso que es importante estudiar la percepción de manera individual y grupal.

En Metalmecánica podemos observar dos patrones en los que los mayores porcentajes de Satisfacción, Esfuerzo extra y Efectividad se da en aquellos trabajadores que lo perciben como un líder Transformacional, los menores porcentajes se da en aquellos que lo perciben como un líder transaccional, y en la mitad los que lo perciben con un estilo Correctivo/Evitador.

Se está de acuerdo con el autor que el liderazgo tiene directa incidencia en la eficacia del trabajo por tal motivo aquellos que lo perciben como un líder Correctivo/Evitador muestran porcentajes bajos de Eficiencia percibida hacia el líder.

Finalmente, en Tornería, Se mantiene el patrón observado donde los porcentajes más altos son aquellos que perciben a su líder con un estilo transformacional o transaccional, y los más bajos son los que lo perciben como un líder Correctivo/Evitador.

10. CONCLUSION Y RECOMENDACIONES

10.1. CONCLUSIONES

Una vez completado el trabajo necesario para concluir esta investigación, que incluye la búsqueda de instrumentos, la selección de la población de estudio, el trabajo de campo y el análisis estadístico correspondiente, se puede afirmar que este estudio representa una contribución significativa para el campo de la Psicología. Es importante destacar que la información recopilada, los datos obtenidos, el análisis estadístico realizado y las correlaciones establecidas han permitido alcanzar los objetivos planteados al inicio de la investigación.

Este estudio proporciona una base sólida de conocimiento y comprensión en el área de investigación específica, y puede servir como referencia valiosa para futuras investigaciones y estudios relacionados. Los resultados y conclusiones obtenidos pueden brindar información relevante para mejorar la comprensión de fenómenos psicológicos, así como para desarrollar estrategias y enfoques más efectivos en diversos contextos. En resumen, este trabajo representa un aporte importante para el avance y desarrollo de la Psicología.

Es importante mencionar que la presente investigación presentó algunas limitaciones durante su realización. Una de las principales limitaciones fue la dificultad para coordinar el tiempo de los trabajadores obreros de la empresa y permitirles realizar el cuestionario. Esto se debió a que nos encontramos en un contexto en el que la crisis económica ha

afectado a las instituciones y empresas, lo que ha generado una mayor demanda de fuerza laboral y la necesidad de contar con ella en todo momento.

A pesar de estas, se tomaron medidas para minimizar su impacto, como programar horarios flexibles para la realización de los cuestionarios y garantizar la confidencialidad de las respuestas.

Además de las limitaciones mencionadas anteriormente, es importante señalar otro desafío enfrentado durante la investigación. La crisis económica existente ha generado dificultades en cuanto al pago puntual de los salarios a los trabajadores, lo cual ha afectado su disposición y motivación para participar en el estudio. Conscientes de esta situación, se implementaron estrategias para incentivar su colaboración, exponiendo de manera clara los objetivos de la investigación y destacando la relevancia de su participación.

Los alcances de esta investigación son significativos, ya que proporciona la información necesaria para iniciar un programa que tenga como objetivo mejorar tanto el clima laboral como los resultados en términos de productividad. Como señalan Brown y Dominguez (2004), la productividad es una variable central en el crecimiento económico y en el logro de un mayor bienestar económico. Es común encontrar el aumento de la productividad como uno de los objetivos en las políticas económicas y las medidas de capacitación de líderes.

El estudio realizado permite identificar los factores y estilos de liderazgo que influyen en la percepción de los trabajadores y, por ende, en el clima laboral y la productividad. Al comprender mejor estos aspectos, se pueden implementar intervenciones y programas

específicos para mejorar la gestión del liderazgo, promover un clima laboral positivo y fomentar la productividad en la organización.

Es un logro haber abordado al 100% de la población necesaria para la investigación. Esto implica que se logró incluir a todos los trabajadores relevantes en el estudio, lo que proporciona una muestra completa y representativa de la población objetivo.

Es igualmente valioso el haber proporcionado un espacio adecuado y una logística que permitió a todos los trabajadores completar el cuestionario de manera cómoda y sin sentirse presionados o intimidados. Esto es fundamental para garantizar la participación activa y sincera de los trabajadores, lo que a su vez contribuye a la calidad de los datos recopilados y la fiabilidad de los resultados.

Por eso la presente investigación formula las siguientes conclusiones importantes:

Iniciamos dando las conclusiones en el área de Fundición: La percepción que tienen los trabajadores con respecto al estilo de liderazgo del jefe de unidad es dividido, según el análisis podemos concluir que se percibe al jefe de unidad como un líder de un estilo Correctivo/Evitador, ya que la mayoría lo perciben como alguien que no es presente, está caracterizado por una falta de intervención directa, toma una actitud de "dejar hacer" con un pensamiento de no cambiar las cosas si no están mal y permite que los trabajadores tomen las decisiones y asuman la responsabilidad de su trabajo sin una supervisión o dirección activa, además que están ausentes y no hacen acto de presencia hasta que el problema sea muy grave.

Continuamos con las conclusiones en el área de Metalmecánica: Se percibe al líder con un estilo Correctivo/Evitador, ya que en su mayoría lo ven como alguien que no es presente, caracterizado por una falta de intervención directa, adopta un pensamiento y actitud de "dejar hacer" y deja que los trabajadores tomen decisiones y asuman la responsabilidad de su trabajo sin su supervisión o dirección activa, es ausente y no hace acto de presencia hasta que el problema sea muy grave.

El grado de Satisfacción, Esfuerzo extra y Efectividad percibidos son bajos, los trabajadores en Metalmecánica que perciben a su líder con un estilo Correctivo/Evitador no se sienten satisfechos con la dirección del jefe de unidad, no sienten que su trabajo sea motivado o impulsado a esforzarse más además que consideran que la efectividad es mínima. Por el contrario, los casos más altos de satisfacción, esfuerzo extra y efectividad son de los que lo perciben con otro estilo de Liderazgo Transformacional, ya que los que lo perciben transaccional muestran un grado menor a los otros dos estilos.

Por ultimo tenemos a el área de Tornería: Concluimos que la percepción de los trabajadores con respecto al estilo de liderazgo del jefe de unidad es un estilo Transaccional, esto quiere decir que lo perciben como un líder que realiza transacciones con sus trabajadores según las metas u objetivos alcanzados, colocando especial atención en las necesidades individuales de los trabajadores, utiliza reforzamientos o premios cuando las metas se cumplen de igual forma establece castigos y consecuencias, intervienen cuando las cosas van mal durante un proceso, con una intervención activa.

Es importante plantearse nuevas preguntas es crucial para profundizar en la investigación y aumentar la eficacia de futuros programas de capacitación. Al continuar explorando y expandiendo el conocimiento en el área de estudio, se pueden descubrir aspectos adicionales que pueden influir en el clima laboral, el liderazgo y la productividad.

La pregunta sobre por qué los trabajadores de la misma área perciben de manera diferente al jefe de unidad es realmente interesante y puede brindar información valiosa para comprender mejor las dinámicas de liderazgo y las percepciones individuales en el entorno laboral.

Es realmente relevante investigar cómo los jefes de unidad se auto perciben y si son conscientes del estilo de liderazgo que demuestran, así como de los efectos que esto tiene en sus empleados y en el clima laboral. Esto puede proporcionar una comprensión más completa de la dinámica de liderazgo en la organización y permitir abordar cualquier brecha entre la intención y la percepción real.

Al ser una empresa con puestos mayores es necesario saber cuál es la percepción que se tiene del estilo de liderazgo de puestos de gerencia y si estos influyen en el estilo de los jefes de unidad.

10.2. RECOMENDACIONES

Es imprescindible el conocer cuál es la percepción que tienen los trabajadores con respecto a diferentes aspectos, cómo perciben a sus líderes o jefes de Unidad en este caso, es un punto importante que se debe analizar periódicamente y más

cuando existen situaciones de emergencias en las empresas, ya que es un factor determinante al momento de evaluar la productividad.

Es por eso que según los resultados obtenidos se da las siguientes recomendaciones:

- Desarrollar un programa de capacitación dirigido a los jefes de unidad de cada área, con respecto a sus debilidades y fortalezas percibidas por sus trabajadores, según los hallazgos de la investigación.
- Realizar una evaluación a los jefes de unidad con respecto a su autopercepción de estilo de Liderazgo, De esta manera obtener más información y desarrollar un programa de capacitación más efectivo.
- Desarrollar más evaluaciones al resto del personal (administrativos, gerencia) para poder identificar las percepciones y poder realizar cambios o políticas para la mejora de la empresa.
- Evaluar la percepción de los trabajadores con respecto al estilo de Liderazgo de los altos mandos de la empresa (Gerencia), así realizar programas más grandes e influyentes, de tal forma buscar mejora en toda la empresa.

11. BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar, L., & Riera, W. (2012). Diseño de un Programa de Liderazgo para Directivos de la PUCE, Matriz Quito.(Tesis de maestría). Obtenido de <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/5438/T>
- Andair, J. (2009). Liderazgo y Motivación. Obtenido de <https://editorial.tirant.com/es/libro/liderazgo-y-motivacion-john-adair-9788497842235>
- Almirón, V., Tikhomirova, A., Trejo, A., & Garcia, J. (2015). Liderazgo transaccional vs liderazgo transformacional. *Reidocrea*,4(4), 24-27. Obtenido de https://digibug.ugr.es/flexpaper/handle/10481/34629/AlmironArevalo_V4_Art4.pdf?sequence=6&isAllowed=y
- Avolio B. y Bass B.: (1995). Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: a multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. *Leadership Quarterly*; vol. 6, N° 2; 199-218.
<http://www.bsos.umd.edu/psyc/hanges/siop2000.pdf>
- Avolio B., Bass B. y Jung, D.: (dec. 1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*; vol. 72, N° 4; 441- 462.
- Bass B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. USA: The Free Press.
- Bass B. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership. Theory, research, & managerial applications*. USA: The Free Press.

- Bass B. y Avolio B. (edits.) (1994). *Improving organizational effectiveness. Through transformational leadership*. USA: SAGE Publications.
- Bennis, W., & Joan, G. (2020). *Caja de herramientas comunitarias*. Obtenido de Universidad de Kansas: <https://ctb.ku.edu/es/tabla-de-contenidos/liderazgo/funciones-deliderazgo/aprender-de-los-participantes-y-contribuir/principal>
- Blanco, Y., & Moro, H. (2019). *Empoderamiento organizacional en emprendimientos que brindan servicio de Turismo de Naturaleza*. *Economía y Desarrollo*, 161(1), 1-15. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S025285842019000100006&script=sci_arttext&tlng=pt
- Brown, F., & Dominguez, L. (2004). *Evolution of the Productivity in the Mexican Industry: An Application with the Malmquist Method*. *Investigación Económica*, 63(249), 75- 100. Obtenido de <http://www.scielo.org.mx/pdf/ineco/v63n249/0185-1667-ineco-63- 249-75.pdf>
- Castro, J. (2006). *Liderazgo y competencias directivas en épocas de crisis*. *Contribuciones a la Economía*. España: Universidad de La Laguna. Obtenido de <https://www.eumed.net/ce/2011a/jamg.htm>
- Gómez, J. (2017). *Estilos de Liderazgo*. Quito, Ecuador: INEC. Obtenido de <https://ined21.com/13-estilos-de-liderazgo/>
- Hernández Sampieri, Roberto (2014). *Metodología de la Investigación México*: McGraw-Hill.

- Katz, D. y Kahn, R. (1977). Psicología social de las organizaciones. México: Trillas.
- Marco V. (2021), El liderazgo y su percepción en la empresa fairis c.a de ecuador: plan de mejora. (tesis de maestría)
- Montero, S. (2017). Identificación de los Estilos de Liderazgo del Equipo Directivo del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público.(Tesis de maestría). Obtenido de https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/2893/MAE_EDUC_342.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Moreira, C. (2009). Liderazgo Transformacional y Género en Organizaciones Militares.(Tesis Doctoral). Obtenido de <https://eprints.ucm.es/11436/1/T32255.pdf>
- Luis Ayoub. (2010). Estilos de liderazgo y sus efectos en el desempeño de la administración pública mexicana. Tesis doctoral. Universidad autónoma de madrid
- La Torre, R. (2012). The situational leadership like fundamental tool of productivity in the managerial organizations. CICAG, 9(1), 55-61. Obtenido de <http://ojs.urbe.edu/index.php/cicag/article/view/577/494>
- Lewin, K. (1939). Experimentos en espacio social. En D. Cartwright (ed.), Field Theory in social science: Selected theoretical papers by Kurt Lewin (pp. 71-83). Nueva York: Harper Torchbooks.

- LLoria, R. (2017). Estilos de Liderazgo. Quito, Ecuador: INEC. Obtenido de <https://ined21.com/13-estilos-de-liderazgo/>
- Lopez, P, Fachelli, S. Metodología de la investigación Social Cuantitativa. Universidad Autónoma de Barcelona.
- Luz, P. (2011). Características de liderazgo de los estilos transformacional / transaccional en los profesionales de enfermería de una IPS de Bogotá 2011.(Tesis de Maestría). Obtenido de <https://repositorio.unal.edu.co/bitstream/handle/unal/21012/luzelenapanadero.2013.pdf> sequence=1&isAllowed=y
- Pacsi, A., Estrada, W., Perez, A., & Cruz, P. (2014). Liderazgo laissez faire. Revistas de Investigación Valor Agregado, 1(1), 67-71. Obtenido de <https://doi.org/10.17162/riva.v1i1.849>
- Prada, R. (2013). La Adaptación al Cambio y el Servicio: Claves del Liderazgo en el Mejoramiento de la Productividad en las Organizaciones. Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo, 1(2), 1-56. Obtenido de <https://www.regent.edu/acad/global/publications/real/vol1no2/realvol1no2.pdf#page=45>
- Robbins. (2010), Comportamiento organizacional.
- Torres, M., Paz, K., & Salazar, F. (2019). Métodos de Recolección de Datos para una Investigación. Boletín Electrónico (3), 1-21. Obtenido de <http://148.202.167.116:8080/jspui/bitstream/123456789/2817/1/M%c3%a9todos%20d>

e%20recolecci% c3% b3n% 20de% 20datos% 20para% 20una% 20investigaci% c3%
b3n.pdf

- Vega, C., & Gloria, Z. (2004). Adaptación del cuestionario multifactorial de liderazgo MLQ forma 5x corta Bass y Avolio al contexto organizacional chileno.(Tesis de grado). Obtenido de http://repositorio.uchile.cl/tesis/uchile/2004/vega_c/sources/vega_c.pdf

12. ANEXOS

Anexo 1 CUESTIONARIO MULTIFACTORIAL DE LIDERAZGO MLQ

(5X) VERSIÓN CORTA por Bernard Bass y Bruce Avolio

	Pregunta	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre
1	Ayuda a los demás, si es que se esfuerzan.					
2	Analiza las ideas de los trabajadores para ver si son apropiados.					
3	Colabora con los trabajadores solo cuando los problemas se tornan graves.					
4	Presta más atención a irregularidades y errores según las normas.					
5	Cuando surgen asuntos importantes deja la decisión a los trabajadores.					
6	Habla acerca de sus valores más importantes.					
7	Está ausente deja a los trabajadores a cargo cuando surgen problemas importantes.					
8	Busca puntos de vista, opiniones y sugerencias diferentes para solucionar problemas.					
9	Habla con optimismo acerca del futuro.					
10	Muestra sentirse orgulloso por trabajar con nosotros.					

11	Es específico al reconocer quién es el responsable de haber logrado las metas.					
12	Espera las acciones de sus trabajadores antes de evitar las consecuencias.					
13	Habla con entusiasmo y motivación acerca de las metas que se debe lograr.					
14	Resalta la importancia de tener un propósito					
15	Dedica tiempo a enseñar y aplicar lo enseñado					
16	Deja en claro lo que se puede recibir cuando se logra un buen trabajo					
17	Piensa que si algo no está mal no hay necesidad de arreglarlo					
18	Abandona los intereses personales por el bien del grupo.					
19	Trata a los demás como colaboradores, y no como si fueran solo un miembro a quien da ordenes					
20	Piensa que los problemas deben convertirse en graves antes de tomar medidas de prevención.					
21	Su comportamiento hace que los demás tengan respeto por nosotros.					
22	Se concentra solo en tratar errores, quejas y fallas.					
23	Toma en cuenta las consecuencias de una decisión siendo ético.					

24	Lleva cuenta de todos los errores.					
25	Demuestra un poder y confianza.					
26	Expresa claramente su visión del futuro.					
27	Dirige su atención hacia el incumplimiento de normas.					
28	Evita tomar decisiones delegando la decisión a sus trabajadores.					
29	Considera a cada individuo como personas que tienen diferentes necesidades, habilidades y aspiraciones entre sí.					
30	Ayuda a que los demás vean los problemas desde diferentes ángulos.					
31	Motiva a que los demás desarrollen sus habilidades					
32	Sugiere nuevas formas de como terminar las tareas.					
33	Responder sol cuando las solicitudes son urgentes.					
34	Menciona la importancia del trabajo en equipo para lograr el objetivo.					
35	Expresa satisfacción cuando los demás cumplen sus expectativas.					
36	Expresa confianza en que las metas serán logradas.					
37	Satisface las necesidades de los demás respecto con el trabajo.					

38	Utiliza métodos y estrategias adecuados para un buen liderazgo.					
39	Motiva a los demás para que hagan más de lo que se espera que hagan.					
40	Representa bien al grupo delante de las autoridades más altas.					
41	Trabaja con los demás de manera satisfactoria.					
42	Motiva los deseos de los demás de tener éxito.					
43	Es eficiente en lograr los requisitos de la empresa.					
44	Aumenta la disposición de los demás de esforzarse.					
45	Encabeza un grupo eficiente.					

Anexo 2 Análisis estadístico de la validez del instrumento aplicado a 20 trabajadores de la empresa Industrial Taunus sucursal La Paz.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,902	,905	44

Fuente elaboración propia SPSS

Estadísticos de la escala

Media	Varianza	Desviación típica	N de elementos
59,65	491,610	22,172	44

Fuente elaboración propia SPSS

Rangos	Interpretación
Menor a 0,70	Confiabilidad baja
0,70 a 0,90	Confiabilidad aceptable
0,91 a 1,00	Redundancia o duplicación

Fuente Oviedo y Campo (2005)