



**ESPE**  
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS  
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,  
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

TRABAJO DE TITULACIÓN, PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO  
DE INGENIERO COMERCIAL

TEMA: “ESTILO DE LIDERAZGO Y SU INCIDENCIA EN LA  
SATISFACCIÓN DE LOS EMPLEADOS DEL TRANSPORTE PÚBLICO  
URBANO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO”

AUTOR: SALAZAR SAMPEDRO, EDISON ABDY

DIRECTORA: DRA. MARTINEZ CAÑIZARES, JUANA AMPARO

SANGOLQUÍ

2019



DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y  
DE COMERCIO.  
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

CERTIFICACIÓN

Certifico que el trabajo de titulación, "*ESTILO DE LIDERAZGO Y SU INCIDENCIA EN LA SATISFACCIÓN DE LOS EMPLEADOS DEL TRANSPORTE PÚBLICO URBANO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO.*" fue realizado por el señor *Salazar Sampedro, Edison Abdy* el mismo que ha sido revisado en su totalidad, analizado por la herramienta de verificación de similitud de contenido; por lo tanto, cumple con los requisitos teóricos, científicos, técnicos, metodológicos y legales establecidos por la Universidad de Fuerzas Armadas ESPE, razón por la cual me permito acreditar y autorizar para que lo sustente públicamente.

Sangolqui, 08 de julio de 2019

Firma:

.....*Juanita Cañizares*.....

**Dra. Martínez Cañizares, Juana Amparo**

C.C. 1704998531



DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y  
DE COMERCIO,  
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD

Yo, *Salazar Sampedro, Edison Abdy* declaro que el contenido, ideas y criterios del trabajo de titulación: "*Estilo de liderazgo y su incidencia en la satisfacción de los empleados del transporte público urbano del Distrito Metropolitano de Quito.*" es de mi autoría y responsabilidad, cumpliendo con los requisitos teóricos, científicos, técnicos, metodológicos y legales establecidos por la Universidad de Fuerzas Armadas ESPE, respetando los derechos intelectuales de terceros y referenciando las citas bibliográficas.

Consecuentemente el contenido de la investigación mencionada es veraz.

Sangolquí, 08 de julio de 2019

Firma

Salazar Sampedro, Edison Abdy

C.C 1723824494



DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y  
DE COMERCIO.  
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

AUTORIZACIÓN

Yo, *Salazar Sampedro, Edison Abdy* autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE publicar el trabajo de titulación: "*Estilo de liderazgo y su incidencia en la satisfacción de los empleados del transporte público urbano del Distrito Metropolitano de Quito.*" en el Repositorio Institucional, cuyo contenido, ideas y criterios es de mi responsabilidad.

Sangolquí, 08 de julio de 2019

Firma

Salazar Sampedro, Edison Abdy

C.C 1723824494

## DEDICATORIA

A Dios, sin su bendición y guía no estaría presente en la Universidad.

A mis padres, en especial a mi madre Sonia Sampedro por su sacrificio a diario para darme la educación, por darme su apoyo en todo sentido y su deseo de que sea una persona educada y un profesional de éxito.

A mis hermanas en especial a Cristina Salazar por su actitud servicial, velando por el alimento y los quehaceres del hogar, permitiendo que yo me enfoque en el estudio.

A mis amigas Diana, Ivonne, Laura y Christifer que me acompañaron desde el inicio de la carrera universitaria hasta su culminación apoyándonos el uno al otro y procurando que todos aprobemos cada semestre con éxito, además de crear momentos imborrables llenos de risas incontrolables.

A mis amigos del colegio Daniel Paredes, Paul Crespo y Andrés Salazar que con el tiempo se han vuelto mis hermanos, de no ser por ellos habría tirado la toalla, pero con su humor, sus ocurrencias sin sentido y su gusto por los videojuegos me han motivado a seguir siempre adelante.

A todos mis amigos del recorrido cuyo piloto fue Don Omar, por llevarme siempre con bien a casa y compartir agradables momentos deportivos, de integración y francachela.

Por y para ustedes

## AGRADECIMIENTO

A Dios porque sus caminos y su tiempo son perfectos, por darme la oportunidad de estudiar, y porque su favor me ha guiado en todo momento para cumplir con este objetivo en la vida. Me ha llenado de bendiciones y rodeado de personas que han hecho de esta experiencia agradable y enriquecedora.

A mis padres y mis hermanas, en general a toda mi familia pues han sido el motor para alcanzar esta meta y han sido apoyo incondicional en todo momento, en especial a mi madre por su constante esfuerzo para que yo pueda culminar mis estudios.

A mis amigos con los que he compartido esta etapa de mi vida, por motivarme a cumplir con mis responsabilidades y ofrecer nada menos que alegría y buenas experiencias haciendo que el arduo estudio sea más llevadero.

A todos y cada uno de los docentes que han aportado con sus conocimientos y experiencias para hacer de mi un profesional y una persona íntegra y con ética. Por supuesto a mi directora de tesis por su paciencia y sabiduría para el direccionamiento de esta investigación.

Mi eterna gratitud para con ustedes

## ÍNDICE DE CONTENIDO

CERTIFICADO DEL DIRECTOR.....	i
AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD .....	ii
AUTORIZACIÓN.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
ÍNDICE DE TABLAS.....	ix
ÍNDICE DE FIGURAS .....	x
RESUMEN.....	xii
ABSTRACT .....	xiii
INTRODUCCIÓN.....	1
Objeto de estudio.....	2
Planteamiento del problema .....	3
Objetivos .....	6
Objetivo General .....	6
Objetivos específicos.....	6
Justificación.....	6
CAPÍTULO 1 .....	8
MARCO TEÓRICO .....	8
1.1. Antecedentes del Liderazgo .....	8
1.2. Teorías de Soporte.....	9
1.2.1. Teoría del gran hombre .....	9
1.2.2. Teoría de los rasgos.....	10
1.2.3 Teoría de las conductas .....	11
1.2.4 Malla Gerencial .....	15
1.2.5 Teoría de la contingencia .....	16
1.2.6 Teoría de la influencia.....	19
1.2.7 Teoría de las relaciones .....	21
1.3 El liderazgo transformacional y la satisfacción laboral de los empleados.....	24
1.3.1 Modelo de Liderazgo de Rango Completo.....	26

1.3.2 Dimensiones y variables del MLRC .....	27
Liderazgo transformacional.....	27
Liderazgo Transaccional .....	30
Comportamiento pasivo-evitador .....	31
Efectos de liderazgo .....	31
1.4 Marco referencial .....	32
1.4.1 Prácticas de liderazgo y su relación con la cultura en un grupo de países latinoamericanos .....	32
1.4.2 Liderazgo transformador y motivación entre enfermeras de hospitales en Nigeria.....	33
1.4.3 El papel del liderazgo en el aumento del rendimiento laboral: Evidencia del sector turístico egipcio.....	34
1.4.4 ¿Puede el liderazgo ético y transformador de los compañeros mejorar la calidad del servicio de los compañeros de trabajo? .....	34
1.4.5 La gestión del conocimiento y el desempeño organizacional en la industria de servicios: el papel del liderazgo transformacional más allá de los efectos del liderazgo transaccional .....	35
1.5 Marco Conceptual .....	38
CAPÍTULO II.....	40
MARCO METODOLÓGICO .....	40
2.1 Enfoque de investigación cuantitativo .....	40
2.2 Tipología de la investigación .....	40
2.2.1 Por su finalidad.....	40
2.2.2 Por las unidades de análisis .....	40
2.2.3 Por el control de variables No experimental .....	41
2.2.4 Por el alcance.....	41
2.3 Población y muestra .....	42
2.4 Operacionalización de variables.....	47
2.5 Procedimiento para la recolección y análisis de información: Estadística Descriptiva e inferencial.....	48
2.6 Instrumento de recolección de datos .....	49
2.7 Técnicas de validación .....	49
2.7.1 Análisis de fiabilidad.....	50
CAPÍTULO III .....	51
ANÁLISIS Y RESULTADOS .....	51



3.1 Análisis descriptivo .....	51
3.1.1 Datos Sociodemográficos.....	51
3.1.2 Evaluación del estilo de liderazgo .....	56
3.1.3 Evaluación de la satisfacción, esfuerzo extra y efectividad .....	65
3.2 Análisis Inferencial.....	70
3.2.1 Análisis Chi-cuadrado .....	70
3.2.2 Análisis de correlación de Pearson.....	74
CAPITULO IV .....	76
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	76
4.1 Conclusiones .....	76
4.2 Recomendaciones .....	79
4.3 Futuras líneas de investigación.....	80
CAPITULO V .....	81
PROPUESTA .....	81
REFERENCIAS .....	89

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> <i>Dimensiones y Variables del MLRC</i> .....	26
<b>Tabla 2</b> <i>Operadoras de transporte del DMQ</i> .....	44
<b>Tabla 3</b> <i>Población dividida en estratos</i> .....	45
<b>Tabla 4</b> <i>Muestra por cuota</i> .....	46
<b>Tabla 5</b> <i>Matriz de operacionalización de variables</i> .....	47
<b>Tabla 6</b> <i>Variables de estudio</i> .....	48
<b>Tabla 7</b> <i>Distribución por género de los conductores</i> .....	51
<b>Tabla 8</b> <i>Distribución por edad de los conductores</i> .....	53
<b>Tabla 9</b> <i>Distribución por el tiempo que lleva laborando en la operadora</i> .....	54
<b>Tabla 10</b> <i>Variables, siglas e ítems de los estilos de liderazgo y efecto de liderazgo.</i> .....	56
<b>Tabla 11</b> <i>Promedio de afirmaciones por sector</i> .....	57
<b>Tabla 12</b> <i>Promedio de afirmaciones de efectos de liderazgo por sector</i> .....	65
<b>Tabla 13</b> <i>Tabla de contingencia, tipo de liderazgo y nivel de satisfacción</i> .....	71
<b>Tabla 14</b> <i>Chi-cuadrado, tipo de liderazgo y nivel de satisfacción</i> .....	72
<b>Tabla 15</b> <i>Correlaciones, Estilo de liderazgo y Efecto de liderazgo (Satisfacción)</i> .....	75
<b>Tabla 16</b> <i>Cronograma del Proyecto</i> .....	87

## ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i> Problemática en el transporte público urbano de Quito.....	5
<i>Figura 2.</i> Enfoques de liderazgo según teoría de rasgos y conducta.....	14
<i>Figura 3.</i> Malla Gerencial.....	16
<i>Figura 4.</i> Enfoque de contingencia o situacional .....	18
<i>Figura 5.</i> Evolución de los enfoques de liderazgo 1920-1960 .....	19
<i>Figura 6.</i> Constitución de las teorías de liderazgo 1920-1990 .....	23
<i>Figura 7.</i> Evolución de las teorías de liderazgo .....	24
<i>Figura 8.</i> Dimensiones y variables del Modelo de liderazgo de rango completo (MLRC) ....	27
<i>Figura 9.</i> Flota total de buses en el DMQ (convencional e integrado).....	43
<i>Figura 10.</i> Flota total de buses convencionales en el DMQ.....	43
<i>Figura 11.</i> Alfa de Cronbach .....	50
<i>Figura 12.</i> Distribución por género según sector .....	52
<i>Figura 13.</i> Distribución por edad según sector.....	53
<i>Figura 14.</i> Distribución por el tiempo que lleva laborando según sector.....	55
<i>Figura 15.</i> Estilo de liderazgo sector norte.....	61
<i>Figura 16.</i> Estilo de liderazgo sector sur .....	62
<i>Figura 17.</i> Comparación de estilos de liderazgo .....	63
<i>Figura 18.</i> Tipo de liderazgo por sector .....	64
<i>Figura 19.</i> Tipo de liderazgo según rangos .....	65
<i>Figura 20.</i> Medias de variables de resultado (efectos de liderazgo) .....	66
<i>Figura 21.</i> Porcentaje de variables de resultado (efectos de liderazgo) .....	67
<i>Figura 22.</i> Porcentaje de variables de resultado según la edad .....	68
<i>Figura 23.</i> Nivel de satisfacción general de conductores de norte y sur .....	69

**Figura 24.** Estilo de liderazgo y nivel de satisfacción..... 73

## **RESUMEN**

En Quito, durante los últimos 4 años se han generado varios debates en el sector del transporte público urbano. Las cooperativas de transporte exigen un incremento en la tarifa que se ha mantenido por 15 años cumplidos en enero del presente año, misma que en la actualidad no les permite cubrir los costos de mantenimiento y operación. Los usuarios hablan sobre la necesidad urgente de mejorar el servicio de transporte para aceptar tal pedido pues la deficiencia de calidad y el mal trato por parte de los conductores son los principales problemas que los aquejan. El conductor y ayudante laboran por más de 12 horas y requieren de un liderazgo por parte de los dirigentes que influya positivamente en ellos y que será reflejado en el trato al usuario. La presente investigación tiene como finalidad identificar las características que presentan los líderes en las cooperativas de transporte y que corresponden a un determinado estilo de liderazgo, para luego analizar la relación entre tales estilos con la satisfacción de los empleados basado en el modelo de liderazgo de rango completo definido por Bass, para de ésta manera probar si el liderazgo transformacional se asocia con mayor fuerza a las variables de resultado (esfuerzo extra, efectividad, satisfacción) y así proponer estrategias de mejora en el estilo de dirección y mejorar satisfacción en los colaboradores y usuarios del transporte.

### **PALABRAS CLAVE:**

- **LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL**
- **ESTILOS DE LIDERAZGO**
- **SATISFACCIÓN LABORAL**
- **TRANSPORTE PÚBLICO URBANO**

## **ABSTRACT**

In Quito, during the last 4 years several debates have been generated in the urban public transport sector. Transport cooperatives demand an increase in the price that has been maintained for 15 years, which currently does not allow them to cover the maintenance and operational costs. Users talk about the urgent need to improve the transport service to accept that request because the quality deficiency and the bad treatment by drivers are the main problems that afflict them. Drivers and assistants work for more than 12 hours and require leadership from leaders who positively influences them and that will be reflected in the treatment of the user. The purpose of this research is to identify the characteristics presented by the leaders in the transport cooperatives which correspond to a certain style of leadership, to then analyze the relationship between such styles with employee satisfaction based on the full range leadership model defined by Bass, in order to prove if the transformational leadership is associated with greater force to the outcome variables (extra effort, effectiveness, satisfaction) and thus propose improvement strategies in the management style and improve employee and transport users satisfaction.

### **KEYWORDS:**

- **TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP**
- **LEADERSHIP STYLES**
- **WORK SATISFACTION**
- **URBAN PUBLIC TRANSPORT**

## INTRODUCCIÓN

El transporte es la arteria principal de la vida económica y social en una región. Datos de la Secretaría de Movilidad, indican que el transporte público convencional, moviliza a 2'000.000 de usuarios al día y cubre el 61.4% de la demanda total. Para mantener las actividades económicas y sociales de rutina, el municipio en conjunto con las operadoras de transporte, son responsables de brindar un sistema de transporte conveniente para el usuario.

En 2015 los transportistas y el municipio acordaron que el valor del pasaje se mantuviera gracias a un subsidio municipal entregado a los prestadores del servicio siempre que se cumpla con un conjunto de condiciones técnicas y sociales. Tras la evaluación institucional, técnica y social del convenio entre el municipio y el gremio de transportistas, se constata que los resultados no alcanzaron los niveles previstos (Insituto de la ciudad de Quito, 2017).

Existen dos sistemas de transporte: Metrobus-Q y el convencional. La diferencia entre estos radica en la habilidad de gestión y control. Mientras el subsistema Metrobus-Q ha efectuado un modelo de gestión empresarial y una infraestructura tecnológica para funcionamiento y control de las operaciones, el Sistema Convencional continua en el fundamento tradicional de cooperativas, con escasa innovación en la gestión y mecanismos de control (Insituto de la Ciudad Quito, 2017).

El liderazgo es un componente esencial y dinámico de la satisfacción de los empleados y el desempeño organizacional. El liderazgo efectivo se considera un antecedente de la satisfacción laboral de los empleados, un factor vital para el éxito de la organización. El liderazgo transformacional ha sido vinculado al compromiso del empleado con la empresa, elemento indispensable en las operadoras de transporte (Celi, 2018). Las características de

liderazgo determinan cómo la planificación puede responder a los desafíos y superar varios problemas del sistema de transporte convencional en Quito.

### **Objeto de estudio**

En esta investigación se analizará la influencia de los diferentes estilos de liderazgo que presentan los gerentes de las cooperativas de transporte de buses urbanos en el Distrito metropolitano de Quito sobre la satisfacción laboral de los empleados, específicamente los conductores.

El estudio parte desde el enfoque de la teoría del liderazgo transformacional y el Modelo de Liderazgo de Rango Completo de manera que las variables independientes son los estilos de liderazgo que se puedan identificar bajo las dimensiones del liderazgo transformacional, transaccional y laissez faire o no liderazgo. Las variables dependientes tienen que ver con la satisfacción laboral y corresponden a la dimensión denominada variables de resultado o efectos de liderazgo donde intervienen el esfuerzo extra, la efectividad y la satisfacción.

La actual red de Transporte Colectivo de la ciudad de Quito comprende dos modalidades, sistema Metrobus-Q y sistema convencional. El estudio engloba al Sistema de Buses Convencionales Urbano mismo que está conformado por buses privados en las líneas de transporte público que operan sin ninguna integración, es decir, rutas que no tienen interacción con el sistema Metrobus-Q, y es administrado mediante contratos de operación firmados con los distintos operadores legalmente establecidos en el Distrito, en tales contratos se establece el número de rutas, flota asignada, horarios y frecuencias de operación. (BCNECOLOGIA, 2017).



## **Planteamiento del problema**

En Quito, durante los últimos años se han generado varios debates en el sector del transporte público urbano de Quito. Las cooperativas de transporte exigen un incremento en la tarifa que se ha mantenido por 15 años cumplidos en enero del presente año, misma que en la actualidad no les permite cubrir los costos de mantenimiento y operación.

Los usuarios hablan sobre la necesidad urgente de mejorar el servicio pues presentan muchas deficiencias caracterizadas por distancias de ruta y unos tiempos de viaje excesivos para la adecuada gestión de la flota, irregularidades en el cumplimiento de horarios, informalidad en las paradas para recoger y dejar pasajeros, y una deficiente condición de confort debido al exceso de pasajeros en las unidades durante los periodos pico, con respecto a la capacidad máxima de las unidades. El tiempo de viaje de los usuarios se incrementa innecesariamente gracias al bajo promedio de velocidad (BCNECOLOGIA, 2017).

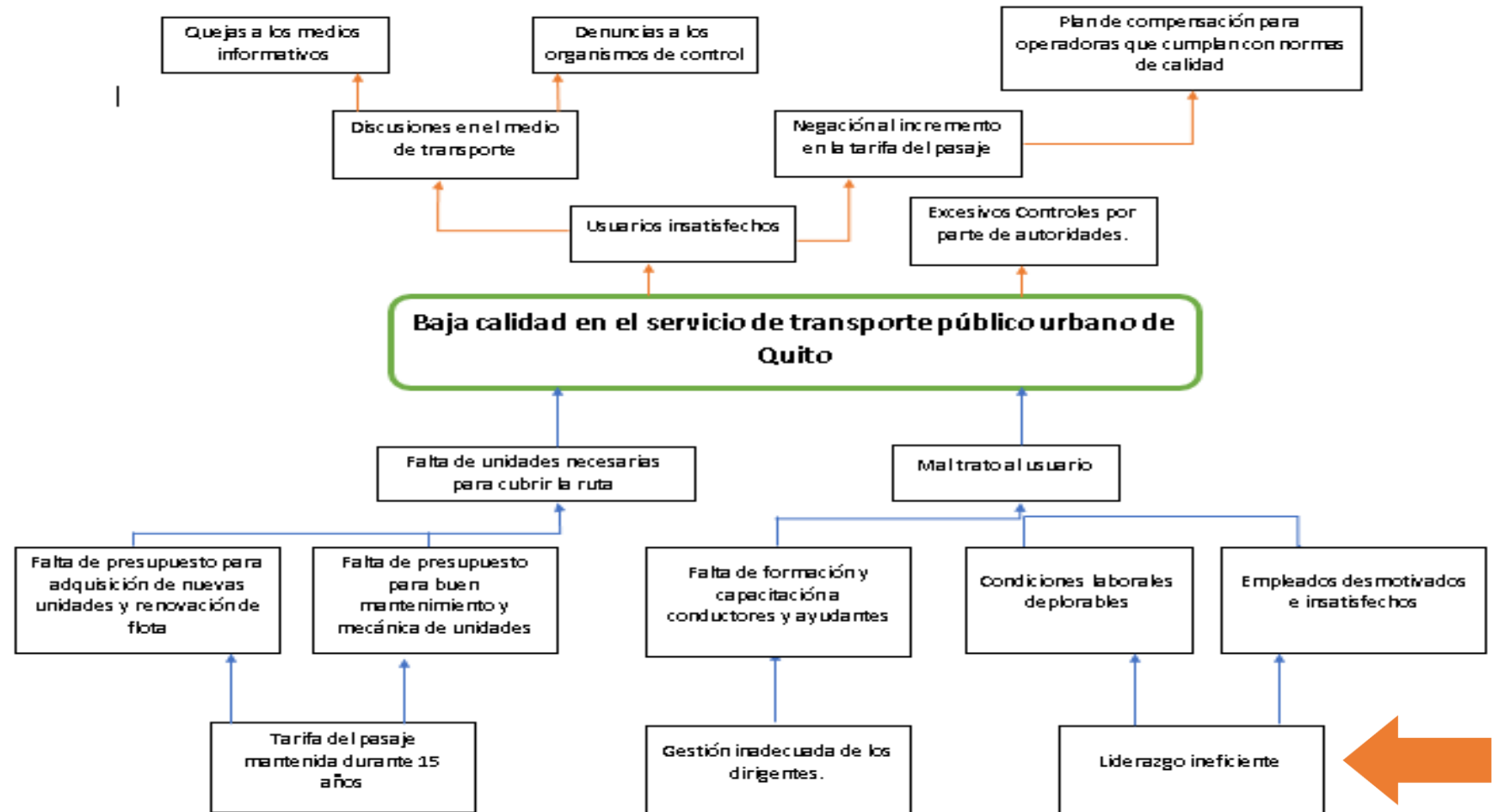
Las operadoras de transporte público convencional alegan que la gestión inadecuada, la competencia desleal entre sistemas de transporte, las carreras y la competencia por subir la mayor cantidad de pasajeros para incrementar la recaudación es provocada por el municipio y las autoridades reguladoras que entregan los permisos de operación (BCNECOLOGIA, 2017). Por su parte el municipio de Quito ha decidido un plan de compensaciones para aquellas cooperativas que cumplan con al menos el 75% de los parámetros establecidos en la calidad del servicio acordado. “Tras la evaluación institucional, técnica y social del convenio entre el municipio y el gremio de transportistas, se constata que los resultados no alcanzaron los niveles previstos” (Insituto de la Ciudad Quito, 2017). Se identifican 4 factores:

1. La cultura organizacional de los prestadores del servicio que no han internalizado suficientemente la necesidad de ofrecer un servicio de calidad a la ciudadanía.

2. La falta de profesionalización de las compañías de transporte en cuanto a mejoramiento de las condiciones de trabajo, capacitación de personal, entre otros aspectos.
3. La falta de involucramiento ciudadano en la exigibilidad de mejoras y monitoreo de calidad en el transporte público.
4. Las limitaciones del Gobierno de la ciudad (Municipio) para desarrollar un control eficiente de la calidad del servicio.

Lo cierto es que todos estos factores conspiran para que el usuario sea el principal afectado a la hora de transportarse hacia sus diferentes destinos, y es que el transporte convencional cubre el 61.4% de la demanda total (Celi, 2018). El liderazgo tiene una relación considerable con la satisfacción laboral y ésta a su vez con la calidad en el servicio brindado por lo que es útil analizar la influencia de los diferentes estilos de liderazgo de los gerentes sobre los conductores e identificar cual sería el liderazgo ideal que permita incrementar el nivel de satisfacción en el empleado y que se verá reflejado en el buen trato al usuario. De esta manera, el estudio ayudaría orientando a mejorar las prácticas de liderazgo y gestión en beneficio del empleado tanto como del usuario y cumpliendo las exigencias del municipio en cuanto a calidad del servicio.

En la figura 1 se pueden comprender las causas y efectos del problema en cuestión.



*Figura 1.* Problemática en el transporte público urbano de Quito

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Analizar la incidencia del estilo de liderazgo en la satisfacción de los empleados de las cooperativas de transporte público del Distrito Metropolitano de Quito.

### **Objetivos específicos**

- Estudiar las dimensiones y variables que intervienen en el Modelo de Liderazgo de Rango Completo desde la perspectiva teórica transaccional y transformacional.
- Realizar un diagnóstico multifactorial basado en el Modelo de Liderazgo de Rango Completo, a los conductores de las cooperativas de transporte convencional.
- Identificar las características que definen el estilo de liderazgo que existe en las cooperativas de transporte del DMQ
- Establecer la relación que existe entre los estilos de liderazgo y las variables de resultado (satisfacción, esfuerzo extra, efectividad).

## **Justificación**

### **Relevancia social:**

Este estudio es importante para los miembros de las Cooperativas de Transporte público urbano del Distrito Metropolitano de Quito, tanto dirigentes como subordinados, es útil para los usuarios y los organismos reguladores de tránsito. Al mejorar las prácticas de liderazgo, genera que la satisfacción y la efectividad en los empleados incrementen por ende la calidad en el servicio también, esto a su vez implica el cumplimiento de los parámetros de calidad establecidos por los organismos reguladores de tránsito garantizando las exigencias de los usuarios.

**Implicaciones prácticas:**

Con esto se pretende resolver el problema principal que aqueja a la ciudadanía que es la baja calidad en el transporte público urbano de Quito, donde los líderes puedan adoptar un estilo de liderazgo adecuado que permita incrementar la motivación y efectividad en los empleados y a su vez ofrecer el servicio que los usuarios demandan.

**Valor teórico:**

Es posible reforzar las teorías de liderazgo y su relación con la satisfacción en el empleado. El análisis y la información obtenida permite apoyar la teoría del liderazgo transformacional propuesto por Bass y Avolio y conocer de mejor manera como se comportan las variables involucradas dentro del modelo de liderazgo de rango completo, además de la relación que existe entre las mismas e identificar el estilo de liderazgo óptimo que se asocia con mayor fuerza a las variables de resultado (esfuerzo extra, efectividad, satisfacción).

En el futuro se pueden realizar estudios comparativos entre las cooperativas para conocer en qué medida han modificado el estilo de liderazgo y los resultados que se han obtenido.

**Utilidad metodológica:**

Dentro de la metodología se utiliza el cuestionario de liderazgo multifactorial el cual se lo puede adoptar a las necesidades del estudio y el entorno donde se realiza la investigación. Existen 45 ítems agrupados de forma estratégica en 9 variables y otras 3 que corresponde a las variables de resultado o efecto del liderazgo (esfuerzo extra, efectividad, satisfacción). Las 9 variables permiten identificar el estilo de liderazgo y se las puede asociar con las variables de resultado. Es posible experimentar las variables del liderazgo transformacional con otras como el clima organizacional, metas empresariales, desempeño laboral, entre otras; además el estudio sugiere realizar una encuesta para líderes y otra para subordinados al momento de estudiar a la población.

## CAPÍTULO 1

### MARCO TEÓRICO

#### 1.1 Antecedentes del Liderazgo

El liderazgo se remonta hasta las civilizaciones antiguas donde desempeña un rol importante en los modos de producción de aquel entonces (Serrano & Portalanza, 2014). Estrada (2007) presenta la forma en que el liderazgo evoluciona a lo largo de la historia donde antiguas civilizaciones como babilonia, griega, china, entre otras, se organizaban y centraban sus esfuerzos dividiendo y coordinando actividades para el desarrollo de esta. La importancia de tener control sobre los procesos y las personas se denotan y representan un pensamiento administrativo plasmados en documentos de la civilización babilónica reflejando evidencias sobre el liderazgo organizacional (Estrada, 2007).

La revolución industrial que aparece con la máquina de vapor en el siglo XVII influyó en toda la industria provocando mejoras en la producción y automatización de las máquinas (Godoya & Bresób, 2013). Todo apuntaba a la necesidad de líderes más que administradores que sean capaces de mantener una estructura organizacional que permita adaptarse al desarrollo tecnológico y a los constantes cambios en las formas de producción (Ramos, 2012).. Las grandes industrias bajo el mando de una cabeza ejecutiva se concentraban en reducir costos a la vez que pretendían incrementar productividad, planificaban estrategias de dirección y control del personal para la consecución de los objetivos (Estrada, 2007)

En el siglo XVIII, Henry Fayol, economista francés y primer teórico de la administración en su estudio acerca de la administración científica sobre la organización y producción laboral manifiesta la importancia de los lineamientos gerenciales y organizacionales en una empresa (Jeung, 2012). Es decir, propone que el éxito de una empresa está relacionado con las

funciones que desempeña el administrador y la capacidad de este para influir en los procesos y colaboradores. Gran parte de la teoría que sostiene Fayol se basa en su experiencia como administrador y plantea varios principios administrativos que sugieren conductas de liderazgo y dirección para guiar al personal en una empresa (Hoang, 2009).

En 1911, Taylor, ingeniero industrial estadounidense en su obra “Principios de la administración científica” se enfoca en los procesos y el personal en una empresa, proponiendo una teoría motivacional desde el punto de vista de recompensas económicas y no económicas (Shalit & Popper, 2009). También introduce conceptos como la división de tareas, especialización, entre otros; y cómo la combinación de estos es importante para el incremento en la productividad, el bienestar y la satisfacción laboral (Godoya & Bresób, 2013). Bajo este argumento Taylor expone que el líder administrador debe, organizar tareas y establecer salarios, como incentivos para el desempeño del empleado y la intensificación del ritmo de trabajo (Hoang, 2009)

## **1.2 Teorías de Soporte**

### **1.2.1. Teoría del gran hombre**

Al principio del siglo veinte, la Teoría del Gran Hombre dominó las mentes de aquellos que buscan definir esa cualidad controversial: el liderazgo. Debido a que hubo consenso en que los líderes diferían de sus seguidores, y que el destino o la providencia eran un factor determinante en el curso de la historia, la afirmación de que los líderes nacen y no se hacen es ampliamente aceptada, no solo por los estudiosos, sino por aquellos que intentan influir (Bass B. , Manual de Liderazgo 3ra Edición, 1990).

Muchos compartieron la creencia del sociólogo Jerome Dowd de que los individuos en cada sociedad poseen diferentes grados de inteligencia, energía y fuerza moral, y en cualquier dirección a la que se dirija la influencia de las masas, siempre están dirigidas por unos pocos

superiores. Los defensores actuales de esta teoría señalan a Lee Iacocca, John F. Kennedy, Martin Luther King y Douglas MacArthur como ejemplos de grandes hombres cuyas habilidades innatas se han relacionado de alguna manera con fuerzas situacionales (Cawthon, 1996).

Sin embargo, con el auge de las ciencias del comportamiento, la Teoría del Gran Hombre ha perdido popularidad. En cambio, los investigadores han girado su enfoque en otros lugares, y durante los últimos 50 años las teorías conductuales, las teorías de contingencia y los análisis característicos han dominado la literatura acerca del liderazgo dejando atrás el dilema de si un líder es nato o innato y preguntándose más bien por las características que definen a un líder.

### **1.2.2. Teoría de los rasgos**

En 1920 se desarrollaron investigaciones centradas en conocer los rasgos que caracterizan a cada líder, ya sean de capacidad personal, físicos o de personalidad, se pretendía relacionar cada particularidad con la efectividad de este. Stogdill y Ghisell (1948), en sus estudios destacan que los rasgos hasta cierto punto logran manifestar la medida en que una persona interpreta estímulos externos, la forma en que este se comporta y la manera en que puede guiar a otro individuo. Con esto nace la Teoría de los rasgos y se llegó a determinar las variables que componen a los rasgos que son: responsabilidad, amabilidad, apertura, neuroticismo y sociabilidad (Salgado, Remeseiro, & Iglesias, 1996). En adición a esto, se intentaba comprender o responder a la cuestión de si un líder era resultado de un conjunto de experiencias con la mezcla de una jerarquía de conocimientos y habilidades o simplemente que su personalidad de liderazgo era fruto innato (Kreitner, 1997).

La teoría del rasgo del liderazgo propone que ciertos rasgos diferencien a los líderes de otros individuos. Las pruebas de la teoría de rasgos, en busca de los rasgos de líderes



efectivos, dominaron la investigación de liderazgo durante la primera mitad del siglo veinte. Sin embargo, los resultados de estos estudios fueron inconsistentes. Las revisiones de Stogdill (1958) y Mann (1969) expresaron escepticismo con respecto a la teoría del rasgo del liderazgo y, en consecuencia, la teoría perdió el favor de muchos líderes. House y Aditya (1997) señalaron: "Hubo un desarrollo de rasgos universales fue inútil" (pág. 410). En parte, los resultados inconsistentes que llevaron a este escepticismo se debieron a los numerosos rasgos que se habían considerado en esta investigación. En una comparación de la literatura, Bass (1990) observó 43 características separadas que se examinaron en estos estudios. Con esta gran cantidad de rasgos de liderazgo, la falta de un marco de personalidad de la organización dificultó la comparación de los resultados entre los estudios. House y Aditya (1997) señalaron: "Un problema con la investigación temprana de rasgos fue que había poca teoría de la personalidad fundamentada empíricamente para guiar la búsqueda de rasgos de liderazgo" (pág. 410).

### **1.2.3 Teoría de las conductas**

A mediados del siglo XX se concluye que la determinación de los rasgos en común que presentaban los líderes, no eran capaces de dar una definición o describir al liderazgo (Stogdill, 1948). Es así como surge la teoría del comportamiento o la teoría de las conductas propuesta por Lewin, Lippit y White (1939), misma que se basa en los estudios de rasgos de personalidad y suponen que el liderazgo se asimila a través de conductas. El giro de la investigación es focalizado hacia la conducta y el estilo de una persona, se origina una proposición central en donde aquellos líderes que posean un determinado estilo de liderazgo harán que los colaboradores dentro de la organización sean más efectivos (Kreitner, 1997).. De este modo, se comienza a clasificar y definir a los líderes bajo los diferentes comportamientos, caracteres y estilos personales (Salazar, 2013).

Kurt Lewin, psicólogo alemán, hizo grandes aportaciones dentro la teoría conductual, en el año 1939 sus investigaciones basadas en experimentos acerca del comportamiento en el campo laboral y empresarial lo llevaron a establecer tres tipos de liderazgo: autoritario, democrático y “laissez-faire”. En su obra, Lewin hace una relación de cada estilo de liderazgo con rasgos conductuales y estímulos de interrelación en diferentes ambientes sociales (Hoang, 2009). Relata la forma de dirección, la toma de decisiones, y como éste se relaciona con sus subordinados respecto a las tareas empresariales. A su vez manifiesta los pros y contras de cada estilo pues no existe uno que supere del todo al resto en todos los ámbitos, sin embargo, sugiere que el estilo democrático puede promover mayor efectividad en los miembros de una organización (Gibson, 2004). A continuación, se exponen los tres estilos de liderazgo:

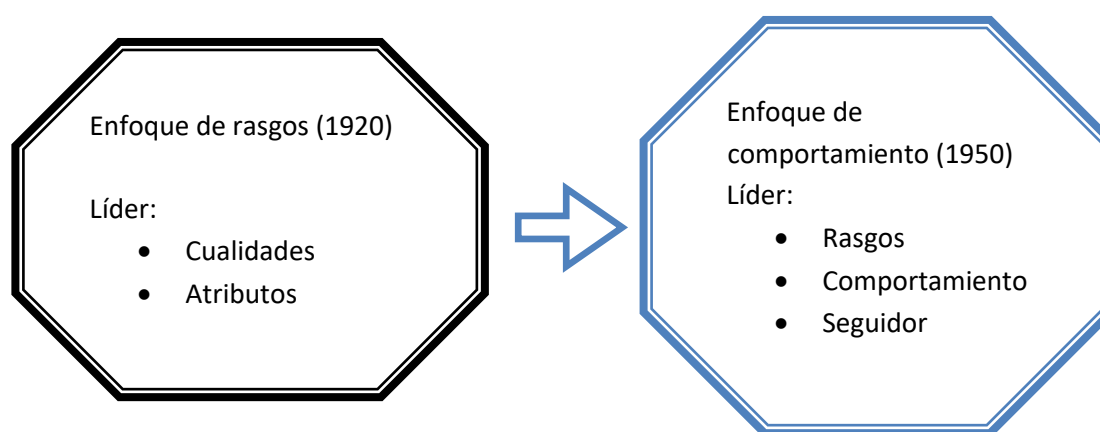
El liderazgo autocrático, éste manifiesta un panorama emparentado con dictadores y métodos basados en toma de decisiones propias, se lo puede describir también como el individuo que dirige y pone firmeza en sus convicciones, este líder admite y asume todos las compromisos de dirección y las consecuencias (Athena & Simosi, 2007). En otras palabras, es alguien que mantiene rasgos de liderazgo frontal. Dentro de las cualidades de este individuo es que puede llegar a ser dominado por el uso sin cautelas de amenaza y miedo; comunicaciones unilaterales de arriba hacia abajo: fogosidad de la dimensión normativa en el rol de orientación y comportamientos prohibitivos, sin estímulos a los empujes del resto de miembros del grupo (McMurray, Md, Sarros, & Pirola-Merlo, 2012),. De ser necesario puede mostrarse benigno para reducir el comportamiento anterior mediante el uso de compensaciones mixtas, a pesar de que estas pueden ser parciales, y con disposiciones descentralizadas en mínimo grado: la responsabilidad del comportamiento organizativo no es competente en los miembros, sino que permanece en la intervención externa de la dirección (Phaneuf, Boudrias, Rousseau, & Brunelle, 2016).

El liderazgo democrático, es aquella persona que comparte decisiones con el resto de los miembros del grupo, libremente de las consecuencias, está convencido de la vinculación al nosotros como equipo, siendo las relaciones interpersonales y de colaboración predominantes sobre las de competencia, y el fin principal es la meta (McMurray, Md, Sarros, & Pirola-Merlo, 2012). Los participantes de la organización, mediante los diferentes grupos organizativos, ya sean formales o no, advierten constantemente en los métodos de determinación para el desarrollo de objetivos estratégicos (Ghosh, 2015). Esta clase de dirección no está falta de autoridad, puesto que la misma descansa en sus seguidores y así despliega su influencia en el resto mediante otros recursos que no necesariamente son disciplinarios (Macfarlane, 2003). En referencia al liderazgo democrático Rivera (2011) relata que “se origina del supuesto donde el líder, para desplegar su liderazgo, considera puntualmente los intereses, las opiniones y, el rango de autoridad del grupo, autoridad en la que el líder pasa a operar como representante.”

En relación con el liderazgo liberal, varias ocasiones ha sido considerado o enmarcado como la forma de deshacerse de las responsabilidades, pero en comparación con el resto de las direcciones que centralizan los resultados, toma de decisiones o el comportamiento en el control externo de la dirección, este estilo la enrumba hacia la capacidad de autodirección de sus miembros y el autocontrol (Ghosh, 2015). Aquí la dirección no usa tanto estímulos o recompensas para las acciones o actividades, pues más bien implica de algún modo al resto de miembros de la organización en las decisiones; la actitud comprensiva y estimulante del líder admite el flujo de comunicaciones eficientes en las diferentes direcciones y ciertas decisiones que no son del todo importantes, se reparten entre los diferentes departamentos (Tyssen, Wald, & Heidenreich, 2014).

Años de investigación en liderazgo han arrojado pruebas sólidas de que el éxito de una organización depende de la dirección de sus gerentes (Wang, Tsui, & Xin, 2011). Según Nohria, Joyce y Roberson (2013), los CEOs representan hasta el 15% de la variación en los resultados financieros de una organización. En consecuencia, se ha dedicado una gran parte de la investigación sobre liderazgo a la cuestión de qué constituye un comportamiento de liderazgo efectivo. Ésta investigación ha sido criticada por su débil base teórica. Una razón para esto podría ser que, en los 100 años de investigación de liderazgo, la mayoría de los estudios han investigado el comportamiento del liderazgo mediante entrevistas o cuestionarios de manera que no es considerado el factor de la percepción el cual influye considerablemente en los resultados (Van Knippenberg & Sitkin, 2016). Otro elemento importante son las nuevas formas organizacionales que han surgido debido a los cambios actuales en el mundo de los negocios donde se requieren nuevas prácticas de liderazgo además de las tres principales que se generan en la teoría del comportamiento. Por lo tanto, si bien esta teoría aporta información importante acerca del liderazgo, omite muchos conceptos sobre los agentes externos, situacionales que influyen en la forma de liderar.

En la figura 2 podemos observar la diferencia de enfoques entre la teoría de rasgos y la de comportamiento desarrolladas hasta el año 1950 aproximadamente



**Figura 2.** Enfoques de liderazgo según teoría de rasgos y conducta

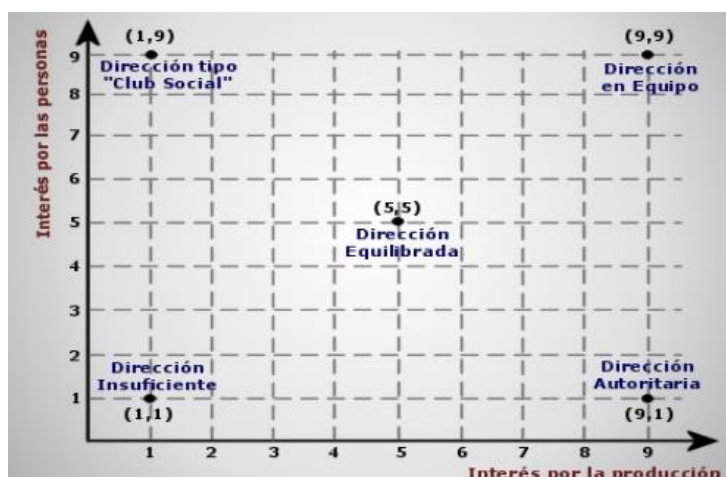
### 1.2.4 Malla Gerencial

Un aporte importante dentro de las teorías basadas en el comportamiento fue la denominada Malla Gerencial cuyos autores Blake y Mouton (1964) representan mediante un gráfico la comparación entre todos los estilos de liderazgo definidos hasta entonces. Esta herramienta proporcionaba una referencia útil para los administradores pues ayudaba a conocer en cual estilo de liderazgo recaben de acuerdo con sus características de dirección, además que permitía identificar las cualidades que debían adoptar para acercarse al estilo deseado. La malla se muestra sobre cuatro cuadrantes y una matriz que refleja 81 estilos de liderazgo tomando en cuenta dos dimensiones simplificadas en la preocupación por la producción y las personas (Koontz, 2001).

El Modelo de Malla Gerencial se basa en dos dimensiones de comportamiento:

- **Preocupación por las personas:** este es el grado en que un líder considera las necesidades de los miembros del equipo, sus intereses y las áreas de desarrollo personal al momento de decidir cuál es la mejor manera de realizar una tarea.
- **Preocupación por la producción:** este es el grado en que un líder enfatiza los objetivos concretos, la eficiencia de la organización y la alta productividad al momento de decidir cuál es la mejor manera de realizar una tarea.

Como se muestra en la figura 2, el modelo se representa como una cuadrícula con la preocupación por la producción como el eje X y la preocupación por las personas como el eje Y; cada eje desde 1 (bajo) a 9 (alto).



*Figura 3.* Malla Gerencial

Fuente: (Schein & Bennis, 2015)

El modelo de cuadrícula gerencial de Blake y Mouton fue uno de los modelos de gestión más influyentes que apareció en la década de 1960 pues ayudaba a los gerentes a identificar cómo se relacionan con su preocupación por la producción y las personas aunque el modelo ignora la importancia de los límites internos y externos, la materia y el escenario. Además existen otros aspectos del liderazgo que pueden ser cubiertos pero no lo están. Sin embargo, proporcionó una base para enfoques de contingencia aún más complejos para el liderazgo. Entre estos estudios destacan el modelo de Contingencia de Fiedler (que considera la correspondencia entre la personalidad del gerente y la situación), y el Continuo de Comportamiento del Líder de Tannenbaum y Schmidt que resalta que el líder no solo se comprende a sí mismo sino también a las otras personas de la organización, es decir el entorno social.

### 1.2.5 Teoría de la contingencia

Continuando con la historia y los estudios realizados acerca del liderazgo, aparece la teoría de la contingencia o situacional. Fielder (1961) menciona que en el ámbito laboral existe un ambiente dinámico provocando situaciones que requieren ser atendidas por

diferentes estilos de liderazgo para poder ser solventadas eficazmente. Es decir, el estilo que adopta el líder para guiar a sus seguidores debe centrarse en función de las particularidades que exija la situación y con esto alcanzar nuevas formas y niveles de desempeño en los colaboradores (Hersey, 1967). Con esto se origina la teoría del liderazgo situacional donde involucra a variables externas que influyen en el resultado del líder como son: la buena voluntad y competencias de los empleados para adoptar la instrucción del líder (Kreitner et al., 1976). De igual manera la teoría de la contingencia hace alusión a la capacidad de comunicación y relación del líder con los miembros de su equipo, lo que resultará en éxito o fracaso en el logro de objetivos. Esto genera dos enfoques de dirección que son: orientado al logro o a las tareas. (Hersey, 1967)

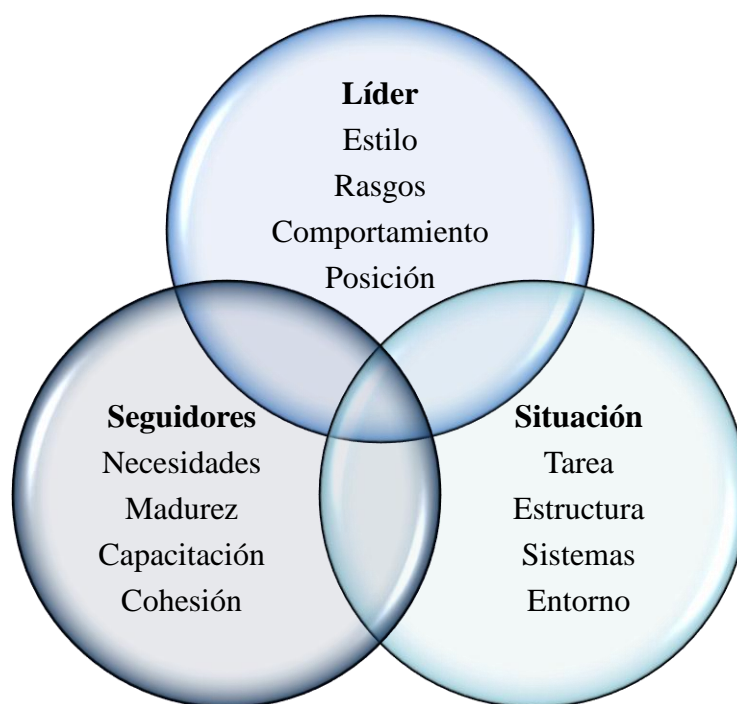
Los líderes orientados a la tarea son más efectivos cuando su posición es tan alta como la estructura de la tarea (Yukl, 2016). Las personas o los líderes orientados a las relaciones se desempeñan mejor cuando la relación entre ellos y los seguidores es máxima (Likert, 1961). Después de encontrar el estilo del líder, el Modelo de Fiedler establece la mejor situación para el líder, también conocida como "situación favorable a la situación".

Una situación se define por tres factores en la teoría de la contingencia:

- Relación líder-miembro: cómo el líder interactúa con los empleados.
- Estructura de la tarea: cómo el líder configura las tareas.
- Poder posicional: la cantidad de poder que el líder tiene sobre sus seguidores.

Estos tres factores se combinan para formar la situación en la que el estilo de un líder es efectivo o ineficaz. Si los tres factores coinciden con el estilo del líder, se proyecta el éxito (Yukl, 2016). Es importante recordar que también puede ocurrir lo contrario. Si se coloca a un líder en una situación opuesta a su estructura de tarea, relación de miembro y nivel de poder

favorecidos, entonces el fracaso es consecuencia (Likert, 1961). En la Figura 4 podemos apreciar la relación que existe entre las variables que conforman al enfoque de contingencia donde se encuentran involucrados la relación entre el líder y sus seguidores, el entorno o situación y la autoridad que despliega el líder.



**Figura 4.** Enfoque de contingencia o situacional

Al comparar la teoría de la contingencia de Fiedler con otras, vemos que ésta incorpora algunas partes de otras teorías. En muchos sentidos, la teoría de la contingencia se deriva de la teoría del rasgo. Los rasgos de un líder están directamente relacionados con el estilo y la situación más efectivos en que lideran. El factor de las relaciones con los seguidores relacionado con las teorías transaccionales y transformacionales.

La Teoría de la Contingencia establece que las relaciones de un líder afectan su efectividad, que es la base de estas dos teorías. En el liderazgo transaccional, la capacidad de



un líder para influir en los seguidores con recompensas y castigos por el comportamiento para asegurar las metas de los miembros es la base del estilo. En Teoría transformacional, el líder se basa en la construcción de relaciones entre ellos y sus seguidores. Los líderes orientados hacia las personas confían en estas relaciones para ser efectivos y tener influencia sobre sus seguidores.

En la figura 5 podemos ver como el estudio acerca de liderazgo va incorporando nuevos conceptos hasta el año de 1960, lo que nos permite entender cómo se relaciona el líder con sus seguidores.



*Figura 5.* Evolución de los enfoques de liderazgo 1920-1960

### 1.2.6 Teoría de la influencia

En base a las investigaciones previas, en la década de los setenta, varios autores como Richard L Daft (2003) definen la teoría de la influencia presentando tipos de líderes como: carismático y participativo. Su enfoque tiene como eje central el carisma y parte de la idea en

la que el líder no ejerce su autoridad por la posición de jefe como tal sino por su personalidad y cualidades cuyo ingrediente principal es el carisma. Existen siete cualidades que deben poseer los líderes carismáticos, cada una de ellas desempeña un rol importante para influir positivamente en los colaboradores, generar motivación y promover el cumplimiento de los objetivos en común subordinando los intereses personales (Gregor, 2012). Dicho en otras palabras, el carisma es un componente clave para un liderazgo efectivo y el éxito en una organización (Maxwell, 2010).

Los líderes carismáticos son individuos que usan su personalidad y estilo de comunicación para ganarse la admiración de los seguidores. Por lo general, pueden comunicarse de manera efectiva, poseer sensibilidad emocional, poner un énfasis considerable en los lazos sociales y mantener el control emocional en numerosas situaciones que pueden causar estrés o emociones perturbadoras (Maxwell J. , 2005). Los líderes carismáticos tienen un talento único para estar "centrados en los demás" y prestar atención a las necesidades emocionales de quienes los rodean. Muchos de ellos saben cómo utilizar el lenguaje corporal y las señales sociales para que los demás se sientan cómodos (Levay, 2010).

No es sorprendente que muchos líderes políticos y activistas se hayan caracterizado como carismáticos. Más que cualquier otro estilo de liderazgo, el liderazgo carismático depende de la personalidad de la persona que cumple el rol de liderazgo. La teoría del liderazgo carismático es similar al liderazgo transformacional en el sentido de que aborda las cualidades de los seguidores inspirados para actuar y disfrutar al cambiar el status quo. También toma prestados dos principios del liderazgo transformacional: la influencia idealizada y la motivación inspiradora.

### 1.2.7 Teoría de las relaciones

Sobre los estudios anteriores, en 1980 se fundamenta la teoría de las relaciones cuyo enfoque es la interacción, y dentro de ésta, en el año 1985 surge la teoría transaccional, definida prácticamente por una relación de intercambio entre el líder y el seguidor. Se compone básicamente por dos factores, la recompensa contingente, en la cual el líder establece una estructura que retribuye a los empleados en función del grado de cumplimiento de las metas, y la dirección por excepción, en la que cual se establecen correcciones, escarmientos y todo aquello que implica de cierto modo una retroalimentación negativa en el caso de que el individuo no alcance el objetivo planteado (Bass, 2008). La teoría transformacional aparece junto con la transaccional, a diferencia de que esta no hace uso de recompensas, sino que revela cuatro variables que propicia el líder en los seguidores como claves para la consecución de los objetivos, estas son: influencia, inspiración, estimulación intelectual y consideración individualizada (Sánchez, Gómez, & Fernández, 2011).

La teoría del **liderazgo transaccional** es una teoría muy popular y de uso común cuando se trata de promover grandes cualidades de liderazgo. Otro aspecto importante del liderazgo transaccional se centra en motivar y orientar a los seguidores apelando a su propio interés (Bass, Avolio, Jung, & Berson, 2003). Dado que un líder es fundamentalmente la guía para un grupo, pueden convencer a los seguidores para que obedezcan las instrucciones que se les dan; considera cómo podría verse esto en el lugar de trabajo (Bass B. , 1999). Si un gerente sabe lo que se debe lograr para que una organización sea más exitosa, guiará a su grupo en la dirección correcta para lograrlo. Si un gerente logra convencer a sus empleados para que pongan a la organización en primer lugar, estarán obligados al éxito (Bradley, Anderson, Baur, & Klotz, 2015).

El liderazgo transaccional a menudo se compara con el liderazgo transformacional. Sin embargo, hay algunas diferencias clave entre los dos. Una de las mayores diferencias que se destacan es el hecho de que los líderes transaccionales no necesariamente están tratando de "cambiar" la forma en que podrían actuar los miembros de una organización. En cambio, un líder transaccional intentará "moldear" a estos miembros con la esperanza de convertirlos en la mejor versión de sí mismos.

El **liderazgo transformacional** es un estilo de liderazgo en el que el líder identifica el cambio necesario, crea una visión para guiar el cambio a través de la inspiración y ejecuta el cambio con el compromiso de los miembros del grupo (Boamah, Spence Lascinger, Wong, & Clarke, 2017). El liderazgo transformacional es ideal cuando un líder quiere mejorar la forma en que se maneja una organización. Al utilizar esta teoría, el líder puede aprovechar al máximo los esfuerzos y las capacidades de su equipo, aumentando la eficiencia general de su empresa (Boamah, 2017). Los líderes que buscan cambiar la base sobre la cual se ejecuta su negocio utilizan esta teoría. Por ejemplo, cuando Fiat-Chrysler quería implementar una nueva estructura de gestión, aplicaron una forma de liderazgo transformacional. Fiat-Chrysler tenía una estructura jerárquica que casi los llevó a la bancarrota y casi los dejó fuera del negocio. Al implementar una nueva estructura en la que el CEO, Sergio Marchionne, trabajó directamente en el piso con su equipo, Fiat-Chrysler pudo cambiar su compañía. Estos cambios ayudaron a ganarse la confianza de sus empleados y les mostraron que eran activos valiosos para la empresa (Attari, 2013).

Es importante la mención de las diferentes teorías que se han desarrollado a lo largo de los años pues cada una es la continuación de su predecesora, es decir, los autores toman como base planteamientos previos, los cuestionan, los analizan y promueven nuevos conocimientos que complementan al estudio del liderazgo. Bass en la teoría del liderazgo transformacional

destaca la importancia y la forma de liderar en la era actual, desarrolla un modelo que engloba afirmaciones de las teorías mencionadas, añade nuevas variables y las estructura de forma que sea posible identificar el estilo de liderar de una persona desde la ausencia del liderazgo (laissez faire) hasta el liderazgo transformacional.

En la figura 6 se entiende como las diferentes teorías se han ido constituyendo a lo largo del siglo XX donde cada una de ellas ha hecho un aporte significativo a la hora de entender como el factor liderazgo incide en sus seguidores y todos aquellos estímulos internos como externos que se involucran en un determinado estilo de liderazgo.



**Figura 6.** Constitución de las teorías de liderazgo 1920-1990

A continuación en la figura 7, se puede divisar la evolución desde la teoría del gran hombre hasta la teoría de las relaciones de una manera sintetizada en la que cada nivel superior corresponde a la inclusión de los nuevos conceptos propuestos por los investigadores y que constituyen al planteamiento de un liderazgo ideal que transforme la situación actual de una empresa hacia la visión que se plantea.



*Figura 7.* Evolución de las teorías de liderazgo

### 1.3 El liderazgo transformacional y la satisfacción laboral de los empleados

A partir de la década de los 90 se realizan estudios donde se reportan fuertes asociaciones entre el estilo de liderazgo transformacional y la salud organizacional, como una mayor satisfacción laboral (Leyva, López, & Vidal, 2010). El siglo XXI se caracteriza por cambios significativos en el entorno empresarial. Las organizaciones se enfrentan a un entorno turbulento y necesitan transformarse para poder enfrentar las necesidades cambiantes del nuevo entorno, los clientes más exigentes y los trabajadores más inteligentes, anticipando la capacidad de los cambios y acelerando el desarrollo de nuevos productos, procesos y servicios (Mesu, Sanders, & Maarten, 2015). La competitividad, por lo tanto, ya no puede continuar con los enfoques de gestión tradicionales que también conducen a un cambio en el entorno organizativo y el liderazgo (Ghosh, 2015).

En la actualidad el liderazgo transformacional con su énfasis en la motivación y su continuo impulso al desarrollo y crecimiento de los seguidores representa una versión de liderazgo mucho más atractiva que el estilo frío del liderazgo transaccional (Bass, 2008). Éste busca establecer confianza y motivación de los subordinados provocando de esta manera que

los mismos tiendan a actuar más allá de sus propias expectativas de tal modo que fomentan la efectividad organizacional y estimula un excelente desarrollo del clima organizacional (Castro, Martín Nader y Alejandro, 2016).

Debido a la tendencia de las organizaciones en la última década de orientar un cambio hacia la innovación, el liderazgo ha tomado impulso siendo referente de varios objetos de estudio el liderazgo transformacional, uno de los tipos más prominentes para inducir métodos de cambio organizacional e innovación. (Daniel Herмосilla, 2016) Un ejemplo de esto es un estudio llevado a cabo por Mendoza y Ortiz (2006), en el que se analizaron los estilos de liderazgo con las respectivas dimensiones categorizadas en el modelo de Avolio y Bass (1990) donde miden su impacto en la cultura y eficacia organizacional. Rois (2016) afirma que son varias las indagaciones que han justificado que los líderes transformacionales inciden de manera positiva en los resultados generados de sus empleados, al ejercer un estilo de dirección apoyado en la pasividad, tolerancia, en la recompensa y motivación que gestionadas adecuadamente originarán a largo plazo su autonomía y contribución participativa para tomar decisiones significativas y acertadas.

La creación de una fuerza laboral de alto rendimiento se ha vuelto cada vez más importante en nuestras organizaciones hoy en día. Para hacerlo, los líderes deben ser capaces de inspirar a los miembros de la organización para que vayan más allá de sus requisitos de tareas (McMurray, Md, Sarros, & Pirola-Merlo, 2012). Estudios sugieren que los líderes transformacionales tienen mejores relaciones con sus seguidores y desempeñan un papel clave en la creación de un clima de apoyo que promueva la creatividad de los empleados (Shalit & Popper, 2009). Un ejemplo es un estudio realizado por Gathoni (2016) en el que analiza la vida de tres líderes, tanto a nivel local como internacional. Estos líderes incluyen: Steve Jobs: cofundador de Apple y ex CEO, Julius Kipng'etich: ex CEO de Kenya Wildlife Services y,

finalmente, Michael Joseph, ex CEO de Safaricom Limited. Estos líderes que marcaron un antes y después en el ámbito empresarial presentan variables de un estilo de liderazgo transformacional y sugieren que las empresas adopten tales conceptos para el impulso y desarrollo de la fuerza laboral y de la organización en sí.

### 1.3.1 Modelo de Liderazgo de Rango Completo

Dentro de la teoría propuesta por Bass y Avolio (1990) se desarrolla un modelo de eficacia basado principalmente en cuatro dimensiones que describen el estilo de liderazgo que puede tener una persona y el efecto de este en sus seguidores (Parry, 2002). La siguiente Tabla 1 muestra las dimensiones que aborda el modelo con sus respectivas variables y categorías que las contienen.

**Tabla 1**  
*Dimensiones y Variables del MLRC*

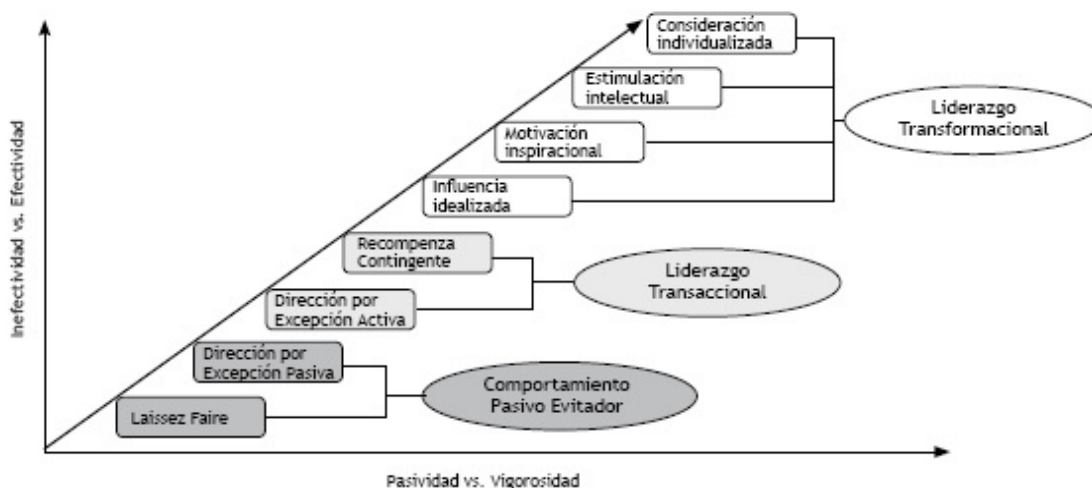
<b>Dimensiones</b>	<b>Variables</b>
1. Liderazgo transformacional	Influencia idealizada atribuida Influencia idealizada conductual Motivación inspiradora Estimulación intelectual Consideración individualizada
2. Liderazgo transaccional	Recompensa Contingente Dirección por excepción activa
3. Comportamiento (pasivo-evitador)	Dirección por excepción pasiva Laissez Faire
4. Efectos de liderazgo	Esfuerzo extra Efectividad Satisfacción

Fuente: Elaboración propia adaptado de Bass y Avolio (1990)

En lo que se refiere al estudio del liderazgo dentro del ámbito empresarial, Bass y Avolio (1990) logran identificar según estudios previos y teorías propuestas, una serie de dimensiones, y variables puntuales que permitan definir, medir y analizar al objeto de



estudio, despliegan el Modelo de Liderazgo de Rango Completo (MLRC), el cual expone las dimensiones en las que se puede ubicar a los distintos estilos de liderazgo, se plantean tres dimensiones principales, transformacional, transaccional y comportamiento pasivo-evitador o también llamado no liderazgo, como se lo aprecia en la figura 8.



**Figura 8.** Dimensiones y variables del Modelo de liderazgo de rango completo (MLRC)  
Fuente: Bass y Avolio (2004)

El modelo incluye una dimensión más, denominada efectos de liderazgo conocidas también como variables de resultado que estiman la satisfacción, el esfuerzo extra y la efectividad del subordinado.

A continuación, se exponen con más amplitud los conceptos de cada una de las dimensiones y variables que comprenden el modelo:

### 1.3.2 Dimensiones y variables del MLRC

#### Liderazgo transformacional

Motiva el hecho de que el conocimiento de los empleados surja desde su conciencia, los cuales consienten y se envuelven con el alcance de las metas de la empresa dejando de lado sus intereses personales, para enfocarse en los intereses del colectivo (Burns, 1978). Pero

Bass va más allá y argumenta que un líder podrá exhibir de acuerdo con las circunstancias y lo que éstas demanden, diferentes patrones de liderazgo.

**Influencia idealizada:** conlleva un sentir, un objetivo específico. Los líderes de este estilo frecuentemente se los caracteriza con alto grado de carisma y son descritos por los empleados por portar moral, valores y principios sin dejar de lado la integridad y la confianza. Usualmente ponen su figura frente a las situaciones adversas que pueden presentarse en la organización, una vez resueltas, el logro es de todos y son incluidos en el festejo por el acontecimiento superado (Northouse, 2010). Este tipo de liderazgo se deriva en dos dimensiones las cuales se entienden por los atributos personales y la conducta del líder. “La frase representativa es: Si cree que es correcto, entonces...” (Mendoza, 2015, pág. 93)

**Influencia idealizada atribuida:** Este elemento transmite admiración, respeto y confianza; sus seguidores quieren imitar al líder y contribuyen con capacidades fuera de lo habitual, persistencia y determinación (Tyssen, Wald, & Heidenreich, 2014). Esto tiene que ver con la capacidad del líder para influir en los colaboradores mediante un sentido visionario, la inspiración de orgullo, admiración, respeto y otros elementos la proactividad, el buen ánimo y optimismo (Salazar, Guerrero, Machaado, & Cañedo, 2009). La influencia que ejerce el líder en esta variable se debe al nivel de confianza que tiene el empleado con su líder, entre mejor se establezca la relación y la confianza, el seguidor estará más proclive a adquirir retos y objetivos con un valor profesional más alto (Solarte, 2009).

**Influencia idealizada conductual:** Este tipo de líder presenta una conducta o conjunto de comportamientos que ayudan como guía, dan directrices que permiten a los seguidores enrumbarlos a la manera en como deberían desenvolverse y desempeñarse frente a situaciones adversas (Tyssen, Wald, & Heidenreich, 2014). El líder tiene coherencia entre lo

que manifiesta y lo que hace, tiene consideración por su equipo subordinando sus propias necesidades (Macfarlane, 2003).

**Motivación inspiradora:** El líder propone nuevos desafíos a sus colaboradores, transmitiéndoles su motivación, optimismo en futuras situaciones para cumplir con sus objetivos (Daniel Hermosilla, 2016). Esta clase de líder centra sus esfuerzos en la motivación para con su gente, motivarlos es el motor que inspira a que sus seguidores se desenvuelvan, generen un esfuerzo que supere sus expectativas y capacidades persuadiéndolos de las competencias que poseen para desarrollar una tarea (Judge & Piccolo, 2004). El propone cambios, nuevo ambiente y oportunidades para que los colaboradores se desempeñen dentro de un vasto intervalo de intereses. “La frase representativa es: Espero su mejor esfuerzo...” (Mendoza, 2015, pág. 93)

**Estimulación intelectual:** Esto implica que el líder transformacional alienta a sus colaboradores, a que sean innovadores y creativos en la forma de realizar las cosas generando nuevas oportunidades para aprender (Judge & Piccolo, 2004). Este tipo de liderazgo se basa en “empowerment”, es decir empoderar o delegar a otros la autoridad para que mediten sobre los problemas y a través de ello generen nuevas capacidades y formas de hacer o resolver una tarea (Mencl, Wefald, & Ittersum, 2016). Este estilo se lo utiliza a menudo en el ámbito familiar, pero también ha sido útil en las organizaciones. “La frase representativa es: ¿Qué piensa hacer frente a...?” (Mendoza, 2015, pág. 93)

**Consideración individualizada:** El líder es responsable del desarrollo profesional de sus colaboradores, encontrando las necesidades de cada uno, generando el apoyo necesario para que los seguidores no duden en compartir sus ideas (Simosi, 2006). En esta variable se exponen factores como el bienestar y la empatía, es importante que se establezca una competencia sana mediante la creación de desafíos en los que los colaboradores puedan sacar

a relucir sus habilidades (Bass, 1998). El líder aquí es capaz de escuchar las necesidades y el sentir de cada seguidor a su vez que transmite eficaz y elocuentemente lo que requiere reproducir a sus empleados. Este es el primero que presenta rasgos de un estilo transformacional. “La frase representativa es: Me interesa que usted se desarrolle profesionalmente y haga carrera...” (Mendoza, 2015, pág. 93)

### **Liderazgo Transaccional**

Burns (1978) ve el liderazgo transaccional como un intercambio de valor entre el líder y sus seguidores. Estos reciben una recompensa en retribución a su trabajo y Bass ratifica la objetividad de una correspondencia costo-beneficio (Bass, 1998). Una discrepancia evidente entre el líder transformacional y el líder transaccional es como lo expresó el expresidente Kennedy al pueblo norteamericano “El líder transformacional enfatiza en lo que tú puedes hacer por tu país y el líder transaccional se centra en lo que por tu país puede hacer por ti” (Gilamar, 1999, pág. 34)

**Recompensa Contingente:** Este recabe en el estilo transaccional básico. El líder fundamenta objetivos y metas concretas con retribuciones o un sistema de compensación (Gregor, 2012). Es decir que los colaboradores llegan a lograr las metas siempre que exista una recompensa coherente frente a lo establecido y de esta forma incrementar el desempeño esperado, “no resulta sencillo que los empleados “caminen una milla extra” pues para aquello es necesario un estilo más transformacional. La frase que lo representa es: Si se hace como se espera...” (Hayton, 2003, pág. 72).

**Dirección por excepción activa:** El líder activo por excepción da oído a ciertos conflictos dentro de la empresa y tiene pone atención a algunos problemas y tiene regímenes de monitoreo y vigilancia que le ayudan como señales de alerta para su intervención (Mesu, Sanders, & Maarten, 2015). Su estilo de liderar recabe en un nivel de desempeño normal en

sus seguidores. “La frase que lo representa es: Si observo que no se está haciendo algo...” (Mendoza, 2015, pág. 93)

### **Comportamiento pasivo-evitador**

**Dirección por excepción pasiva:** El líder por excepción se torna hacia el laissez faire pero tiene espasmos de actividad y se da especialmente cuando existen dificultades situaciones fortuitas que requieren de su intervención (Bacha & Sandra , 2012). Dentro de su estilo está la evasión a cualquier tipo de cambio en el statu quo y únicamente se manifiesta cuando se presentan eventos de fuerza mayor. “La frase que lo representa es: Si no se llevara a cabo...” (Hayton, 2003, pág. 72).

**Laissez-Faire o dejar hacer.** Este líder es bastante cuestionado al punto de considerarlo como no líder puesto que tiene poco que dar u ofrecer en lo que respecta a dirigir, coordinar y las competencias que se requiere para administrar y liderar (Horsma & Kelloway, 2016). Evade la participación en la toma de decisiones, es descoordinado, desorganizado y deja que los empleados actúen por si solos sin monitoreos o controles (Leyva, López, & Vidal, 2010). “La frase que lo representa es: Es indiferente si lo hace o no lo hace...” (Hayton, 2003, pág. 72).

### **Efectos de liderazgo**

La dimensión a la que Bass denomina efectos de liderazgo, como el nombre lo indica son las variables de resultado, es decir, los resultados que generan las acciones y el estilo de liderazgo que adopta el líder hacia los colaboradores.

**Satisfacción:** Tiene que ver con la forma en que se sienten los colaboradores con el estilo de dirección de su jefe (Sánchez, Gómez, & Fernández, 2011). “Esta variable se compone por las labores que toma el líder frente al equipo de trabajo, las cuales generan

gratificación en los mismos y de esta forma determinan como se sienten los seguidores respecto de las decisiones tomadas por el líder.” (Mendoza, 2005, pág.46).

**Esfuerzo extra:** De igual forma tiene que ver con la manera en que las acciones que toma el líder son capaces de generar mayor empuje, participación y proactividad en las labores diarias de trabajo (Bass & Bass, The bass Handbook of leadership. Theory, research, and managerial applications, 2008). Esta variable permite analizar hasta que punto los colaboradores se encuentran motivados para involucrarse activamente en diversas tareas que sean requeridas.

**Efectividad:** Son las acciones que toma el líder y su efecto para promover que los seguidores lleguen a alcanzar las metas y objetivos planteados por la organización (Crawford, 2005).

Tras analizar las dimensiones y variables que intervienen en la teoría transformacional y transaccional con el modelo planteado, podemos ver que dichos elementos permiten la identificación de un estilo de liderazgo (variables de liderazgo) y el nivel de satisfacción (variables de resultado) de un individuo. Partiendo de esto, es posible identificar el estilo de liderazgo de un líder en una operadora de transporte convencional y así mismo el nivel de satisfacción de su subordinado que es lo que se pretende en el estudio. Una vez definidos los perfiles del líder y conductor se puede realizar un análisis relacional para conocer el grado y dirección de asociación de las variables en cuestión, por lo tanto, el modelo y estructura teórica genera mayor viabilidad a la hora de cumplir con el propósito de la investigación en comparación a otros.

## **1.4 Marco referencial**

### **1.4.1 Prácticas de liderazgo y su relación con la cultura en un grupo de países latinoamericanos**

El liderazgo transformacional ha sido incluido en varios estudios pues su metodología permite ser aplicable en diferentes regiones y contextos culturales, económicos y sociales. Un ejemplo de esto es un estudio realizado por David Barbosa, investigador de la Universidad del Rosario, Colombia; a cuatro países latinoamericanos para observar si existen estilos de liderazgo similares o diferentes tomando en cuenta que las culturas son semejantes. En América Latina no se han realizado investigaciones necesarias para explicar el liderazgo en contexto cultural. Si bien es cierto que hay una similitud en la cultura, aparecen también incidencias de que ciertos estilos de liderazgo son más efectivos y se obtienen mejores resultados en algunos países de la región que en otros. Un ejemplo de esto es el liderazgo autónomo que es aquella persona que tiende a liderar de manera individual y que es descubierto de forma positiva en Argentina, sin embargo, en Chile se lo divisa negativamente (Barbosa, 2014). Es por esta razón que se originó el estudio para lo cual se acudió al Modelo de rango completo de liderazgo y con los resultados contrastarlos con otros estudios referentes a la cultura.

#### **1.4.2 Liderazgo transformador y motivación entre enfermeras de hospitales en Nigeria**

Se realizó un estudio que tuvo como objetivo establecer la relación entre las dimensiones de los estilos de liderazgo. y la satisfacción laboral de los empleados en la industria de la hospitalidad en Nigeria. Este estudio fue impulsado debido a informes donde se evidenciaba un alta rotación laboral en este sector de la economía debido a la reducción en la satisfacción de la fuerza laboral (Ohunakin Folakemi, 2018). Se aplicó la teoría transformacional y el modelo propuesto por Bass y Avolio lo que permitió ayudar a la gerencia a descubrir el estilo de liderazgo apropiado, lo que a su vez propino a la organización aumentar la satisfacción laboral de los empleados y mejorar las actividades de la organización.

### **1.4.3 El papel del liderazgo en el aumento del rendimiento laboral: Evidencia del sector turístico egipcio**

En Egipto se ha aplicado un estudio en el sector turístico, el cual tenía como fin explorar el papel intermedio del liderazgo en el vínculo entre los estilos de liderazgo y el desempeño del equipo de empleados, en el contexto de las agencias de viaje.

Elbaz (2017) afirma que:

Esto se dio porque en 2013, el sector turístico empleó alrededor del 12,6% de mano de obra de Egipto, que atiende a aproximadamente 14.7 millones de turistas, proporcionando ingresos de casi \$ 19 mil millones. Sin embargo, registró \$ 6.1 mil millones en ingresos por turismo en 2015, el número total de turistas se redujo en un 6% y el número total de noches turísticas disminuyó un 14%. (p. 68)

Tras recolectar información de 505 agentes turísticos, los hallazgos tuvieron implicaciones importantes tanto para la comunidad de investigación como para los agentes de viajes, el estudio permitió concluir que no todos los estilos de liderazgo tienen una influencia positiva en la satisfacción de los empleados. (Elbaz, 2017). Con respecto a la influencia directa de estos estilos de liderazgo y la satisfacción laboral, los resultados sugirieron que solo los estilos de liderazgo visionario y transformador tuvieron un impacto positivo, mientras que los estilos restantes no se asociaron con el logro de la satisfacción laboral de los empleados. Esto significa que, en el contexto de las agencias de viajes egipcias, los empleados que trabajan con los líderes visionarios tienen más probabilidades de exhibir altos niveles de satisfacción laboral (Elbaz, 2017).

### **1.4.4 ¿Puede el liderazgo ético y transformador de los compañeros mejorar la calidad del servicio de los compañeros de trabajo?**

Este estudio examina cómo los estilos de liderazgo de las personas designadas por la gerencia para servir como líderes de calidad de servicio entre sus pares se relacionaron con los cambios en las creencias de los compañeros sobre los nuevos comportamientos de servicio al



cliente y, a su vez, los cambios en sus comportamientos. Tanto el liderazgo transformacional como el liderazgo ético de los líderes pares promovieron una mayor adherencia a las pautas de calidad del servicio para los comportamientos de servicio y el desempeño del servicio al cliente a través del aumento en las creencias positivas de los compañeros sobre la participación en comportamientos que se adhieren a las pautas (Schaubroeck, Lam, & Peng, 2016).

Los resultados mostraron que los dos estilos de liderazgo influyeron en el cumplimiento de la calidad del servicio y el rendimiento del servicio a través de dos vías distintas. El liderazgo transformador mejoró las creencias de los compañeros sobre los beneficios de los comportamientos de servicio (es decir, las creencias de comportamiento). El liderazgo ético mejoró las creencias acerca de las expectativas sociales para comprometer los comportamientos (es decir, las creencias normativas) (Schaubroeck, Lam, & Peng, 2016).

Estos hallazgos dan alcance a líneas de investigación más amplias relacionadas con el liderazgo entre pares, ya sea investigando cómo se puede aplicar la teoría del liderazgo para capacitar a empleados particulares para liderar en dominios de contenido específicos o buscando explicar por qué algunos líderes pares emergentes son más efectivos en promover un cambio positivo que otros (Schaubroeck, Lam, & Peng, 2016).

#### **1.4.5 La gestión del conocimiento y el desempeño organizacional en la industria de servicios: el papel del liderazgo transformacional más allá de los efectos del liderazgo transaccional**

Este estudio examina un modelo integral que comprende varias relaciones entre el liderazgo transformacional y transaccional, el proceso de gestión del conocimiento (KM) y el desempeño organizacional. En particular, los propósitos de este estudio son: investigar los

impactos directos del liderazgo transformacional en el proceso de GC y el desempeño organizacional después de controlar los efectos de los comportamientos transaccionales; y examinar la función de mediación del proceso de GC en la relación entre el liderazgo transformacional y el desempeño organizacional entre las empresas de servicios ubicadas en el Reino de Bahrein. Estos propósitos integran dos teorías importantes, como la teoría del liderazgo transformacional y la visión de la empresa basada en el conocimiento (Birasnav, 2014).

Los datos se recopilan de gerentes de recursos humanos y gerentes generales que trabajan en 119 empresas de servicios. El análisis factorial exploratorio y el análisis de regresión jerárquica se utilizan para analizar las hipótesis propuestas. Los resultados indican que el liderazgo transformacional tiene efectos fuertes y positivos en el proceso de GC y el desempeño organizacional después de controlar los efectos del liderazgo transaccional. Además, el proceso de GC media parcialmente la relación entre el liderazgo transformacional y el desempeño organizacional después de controlar los efectos del liderazgo transaccional (Birasnav, 2014).

Este estudio tiene ciertas implicaciones para los directivos. Primero, los gerentes responsables de la administración de recursos humanos deben brindar capacitación a los empleados gerenciales sobre cómo exhibir comportamientos transformadores aparte de los comportamientos transaccionales. Como los comportamientos de transformación se demostraron efectivos en un entorno incierto, los gerentes de recursos humanos deben monitorear el entorno externo, leer las situaciones económicas y presentar estas situaciones a los participantes para que puedan comprender el componente de los comportamientos de transformación que se mostrarán en un entorno incierto particular (Birasnav, 2014).

El liderazgo transformacional predijo fuertemente el desempeño organizacional; mostró que son los líderes transformacionales, quienes hacen una contribución significativa para adquirir, transferir y aplicar el conocimiento en las organizaciones (Birasnav, 2014).

Los estudios demuestran la importancia del liderazgo transformacional en las empresas, en especial en las de servicios pues es allí donde los empleados tienen mayor contacto con el cliente por lo que la motivación juega un rol importante, determinada por el nivel de satisfacción como consecuencia del estilo de liderazgo del líder. Considerando que varios factores se interrelacionan a la hora de brindar un servicio de calidad y mucho tiene que ver la participación del líder, el problema de transporte convencional en Quito es similar y el estudio es aplicable a la realidad que se vive en la actualidad. Los resultados obtenidos en los casos estudiados resultan satisfactorios, de manera que, al realizar una investigación adecuada conforme a los objetivos planteados, se pueden obtener resultados que permitan a los líderes de las operadoras de transporte en el DMQ mejorar su estilo de dirección y contribuir a que sus subordinados (conductores) ofrezcan un servicio de transporte que satisfaga la necesidad del usuario.

## 1.5 Marco Conceptual

**Estilo de liderazgo:** se refiere a los comportamientos característicos de un líder al dirigir, motivar, guiar y administrar grupos de personas. Los grandes líderes pueden inspirar movimientos políticos y cambios sociales. También pueden motivar a otros a actuar, crear e innovar (Barbosa, 2014).

**Liderazgo transformacional:** habilidad para motivar y convencer a otros que realicen actividades con entusiasmo y armonía para obtener objetivos definidos que beneficien al grupo. Un buen líder expresa los objetivos de la entidad de forma clara busca que en la consecución de estos todos los que intervienen obtengan un beneficio promueve en ellos en dar el plus en cada actividad (Jeung, 2012).

**Liderazgo transaccional:** intercambio de valor entre el líder y sus seguidores. Estos reciben una recompensa en retribución a su trabajo y Bass ratifica la objetividad de una correspondencia costo-beneficio (Bass, 2008).

**Comportamiento pasivo-evitador:** refleja el comportamiento de los líderes que no asumen el liderazgo: se resisten a tomar decisiones, vacilan en las acciones a seguir, están ausentes cuando se les requiere (Bass, 2008).

**Satisfacción laboral:** se define como la medida en que un empleado se siente motivado, contento y satisfecho con su trabajo. La satisfacción laboral ocurre cuando un empleado siente que tiene estabilidad laboral, crecimiento profesional y un equilibrio cómodo en la vida laboral. Esto implica que el empleado está satisfecho en el trabajo, ya que el trabajo cumple con las expectativas de la persona (Barbosa, 2014).

**Calidad:** Se refiere a que un producto cumpla estrictamente con las funciones y características para las cuales fue diseñado (Hoang, 2009).

**Transporte público:** comprende los medios de transporte en que los usuarios o pasajeros son servidos por terceros, la prestación puede ser por parte de empresas públicas, privadas o mixtas (Salazar, 2013).

**Servicio de transporte terrestre urbano:** está localizado principalmente al interior de los cantones y cabeceras provinciales. Se realiza a través del servicio de transporte urbano y su funcionamiento se encuentra regulado de acuerdo a los proyectos de planificación vial manejados por los Consejos Provinciales y Municipios (Insituto de la ciudad de Quito, 2017).

**Sistema de transporte Metrobus-Q:** “conformado por los servicios de transporte integrado en cinco corredores: Trolebús, Ecovía, Corredor Central Norte, y Corredor Suroriental y Suroccidental, cada uno a su vez con su conjunto troncal (trolebuses, buses articulados y buses convencionales) y servicio de alimentadoras.” (BCNECOLOGIA, 2017).

**Sistema de transporte convencional:** “conformado por los operadores de buses tradicionales con sus respectivas rutas, que a su vez se subdividen en dos tipos de servicio: servicio urbano y servicio interparroquial e intraparroquial.” (BCNECOLOGIA, 2017).

**Operadoras de transporte de buses urbanos:** aquellas que se encuentran inscritas y reguladas por la Secretaria de la Movilidad, las cuales registran el número de unidades de cada cooperativa y asignan las líneas o rutas a circular dentro del Distrito de Quito (Insituto de la Ciudad Quito, 2017).

**Caja común:** es un modelo de gestión centralizada; una forma única de administración y operación de una flota que presta el servicio de transporte público (Insituto de la ciudad de Quito, 2017).

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **2.1 Enfoque de investigación cuantitativo**

Según Sampieri (2014) el enfoque cuantitativo “utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin de establecer pautas de comportamiento y probar teorías”. Como se señaló previamente se utilizará el enfoque cuantitativo, con el objetivo de probar las hipótesis que se plantearon en esta investigación, determinando así los estilos de liderazgo que se presentan en las operadoras de transporte y la incidencia del liderazgo transformacional en la satisfacción laboral de los empleados, esto se va a efectuar a través de la recolección de datos mediante el instrumento denominado encuesta, los mismos serán analizados a través de métodos estadísticos utilizando herramientas como SPSS y Excel.

#### **2.2 Tipología de la investigación**

##### **2.2.1 Por su finalidad**

La investigación aplicada pretende generar conocimientos que se aplican directamente a los problemas de la sociedad o de los sectores productivos de la economía (Lozada, 2014). Para tal efecto, la investigación tiene un carácter aplicado dado que, pretende identificar la incidencia de los estilos de liderazgo en la satisfacción laboral, de tal manera que se puedan establecer pautas adecuadas para conocer los elementos que se requieren corregir y que permitan mejorar el estilo de dirección de los gerentes y consecuentemente la satisfacción de los empleados para el beneficio de los usuarios de transporte en cuanto a calidad del servicio.

##### **2.2.2 Por las unidades de análisis**

Para definir las unidades de análisis, utilizaremos el concepto de Corbetta (2003) quien afirma que “La unidad de análisis es una definición abstracta, que denomina el tipo de objeto

social al que se refieren las propiedades. Esta unidad se localiza en el tiempo y en el espacio, definiendo la población de referencia de la investigación.” (p. 256)

Corroborando el sustento teórico ya mencionado, la investigación tendrá por unidad de análisis al talento humano de las operadoras de transporte urbano convencional del Distrito Metropolitano de Quito, conformado por directivos y líderes de equipo en cuanto a las variables que corresponden a los estilos de liderazgo; mientras que las unidades de análisis de la satisfacción laboral son principalmente los conductores.

### **2.2.3 Por el control de variables No experimental**

El presente estudio es no experimental transversal pues como lo indica Sampieri (2014) “en la investigación no experimental las variables independientes ocurren y no es posible manipularlas, no se tiene control directo sobre dichas variables ni se puede influir en ellas, porque ya sucedieron, al igual que sus efectos” (pág. 92). Las variables de la investigación serán evaluadas de acuerdo a las perspectivas que tienen los empleados, en este caso, los conductores, sobre su satisfacción laboral y sobre el estilo de liderazgo de su líder.

Una vez identificados los estilos de liderazgo, se procederá a analizar como tales ejercen influencia sobre ellos, por lo tanto, el investigador no podrá influir o tener control sobre ninguna de estas variables; únicamente se limitará a describirlas, establecer una relación de variables y analizar el comportamiento de las mismas sobre el objeto de estudio.

### **2.2.4 Por el alcance**

El estudio por una parte es descriptivo pues en primer lugar es necesario identificar y conocer el estilo de liderazgo de los directivos en las operadoras. Por otra parte es correlacional, según Hernández (2010) el estudio correlacional “es la información a la relación actual entre dos o más variables, que permita predecir su comportamiento futuro”

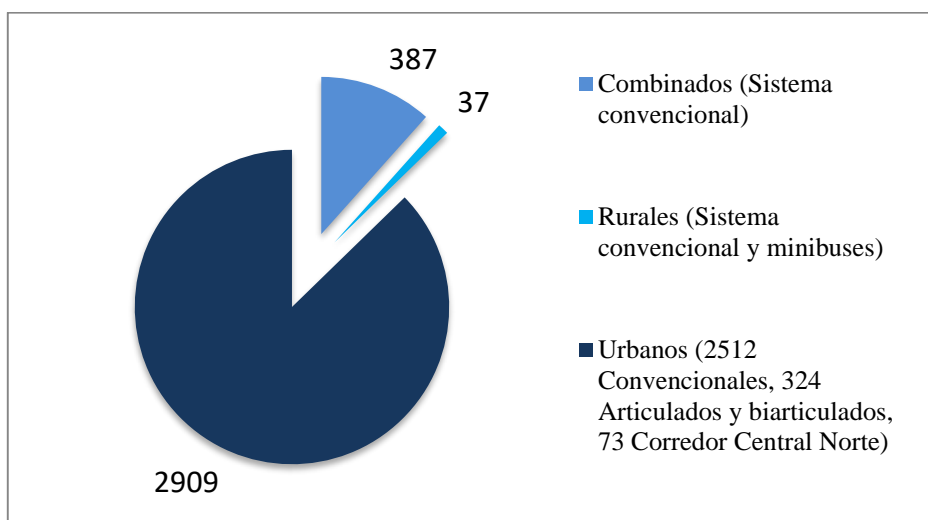
(pág. 42). En consecuencia, se busca conocer como los distintos estilos de liderazgo influyen en la satisfacción laboral de los conductores de las operadoras de transporte, pretendiendo establecer el grado de correlación entre dichas variables y conocer los efectos de liderazgo que corresponden a las variables de resultado: esfuerzo extra, efectividad y satisfacción.

### **2.3 Población y muestra**

El Instituto de la ciudad de Quito (2017) menciona que “El Sistema Metropolitano de Transporte del DMQ está conformado por dos subsistemas: el Sistema Convencional, de rutas y frecuencias, y propiedad y administración privada, y el Subsistema Convencional Metrobus-Q, de corredores viales exclusivos y gestión pública”. De acuerdo con la Secretaria de la Movilidad existen 236 rutas que corresponden a convencionales (buses urbanos), e integradas (alimentadores al Trole, Corredor sur Occidental y Ecovía).

Actualmente el número de buses urbanos asciende a 2.909 unidades, y están formados por: Corredor Central Norte con 73; sistema Ecovía con 157; Corredor Central Trolebús con 87 buses articulados más 80 unidades biarticuladas (167 en total); y, los buses convencionales privados con 2512 unidades. En la figura 9 vemos como se encuentra distribuida la flota total de buses en el DMQ.

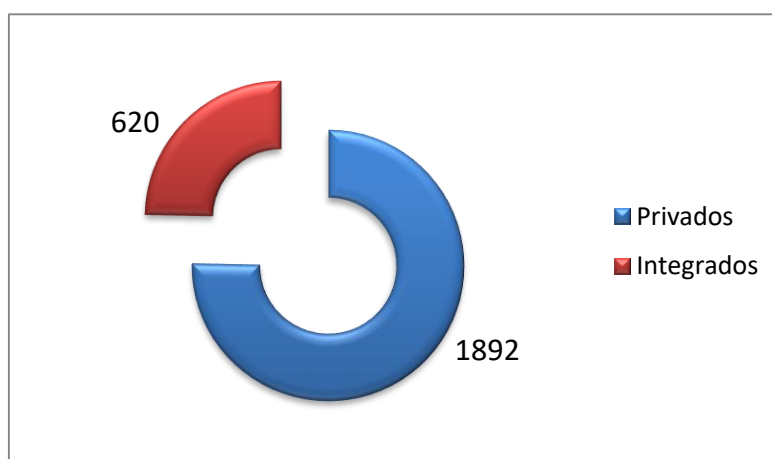




**Figura 9.** Flota total de buses en el DMQ (convencional e integrado)

Fuente: Secretaría de la movilidad

Del total de rutas, 101 son convencionales y 86 integradas que corresponden al sector urbano y son cubiertas por 2512 buses que pertenecen a 47 operadoras de transporte inscritas en la secretaría de la movilidad. De los 2512 buses, 620 son alimentadores, es decir que operan en rutas integradas al subsistema Metrobus-Q, por tanto son 1892 buses convencionales privados que operan a nivel de todo el DMQ.



**Figura 10.** Flota total de buses convencionales en el DMQ

Fuente: Secretaría de la movilidad

Las 47 operadoras que tienen presencia en el DMQ las observamos en la tabla 2, 20 operadoras tienen su sede en el norte de Quito y sus rutas fluyen del norte al centro de Quito mientras que 27 tienen su sede al sur y sus líneas fluyen desde el sur al centro de Quito.

**Tabla 2**

*Operadoras de transporte del DMQ*

<b>Operadoras Norte</b>		<b>Operadoras Sur</b>	
1	Aguila Dorada S.A.	21	21 de Julio S.A.
2	Alborada CIA	22	Cooperativa de Trans. de Buses Urbanos Bellavista
3	Calderón	23	Cóndor Mirador
4	Transportes Guadalajara	24	Disutran
5	Llano Grande	25	Latina S.A.
6	Turis Monserrat	26	Cooperativa de Trans. Urbano Mariscal Sucre
7	Paquisha	27	Quitumbe
8	Transhemisfericos S.A	28	Pichincha S.A.
9	Compañía Semgyllfor	29	Rapitrans S.A.
10	Trans. San Juan	30	Compañía de Transportes San Cristóbal S.A.
11	Catar	31	Compañía San Francisco de Chillogallo
12	Colectrans	32	Serviagosto S.A.
13	Nacional	33	Setramas S.A.
14	Coop Quito	34	Compañía de Transportes Victoria
15	Quiteño libre	35	Cooperativa 7 de Mayo
16	Reino de Quito	36	Juan Pablo II
17	Transportes San carlos	37	Lujoturissa
18	Transporsel	38	Metrotrans
19	Conetra	39	Secuatrans S.A.
20	Mitad del mundo	40	Cooperativa 6 de Diciembre
		41	Compañía de transportes Trans Alfa
		42	Transheroica
		43	Transmetrópoli S.A.
		44	CIA Transzeta
		45	Vencedores de Pichincha S.A
		46	Transplaneta
		47	Translatinos

Población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones, la población deben situarse claramente por sus características de contenido,

lugar y tiempo (Sampieri, 2014). Las 47 operadoras mencionadas en la tabla 2 aportan al transporte de Quito con 1892 buses convencionales privados, de modo que se considera la misma cantidad para los conductores, a quienes se aplicará la encuesta acerca de la percepción del estilo de liderazgo de su líder, por lo tanto la población o universo son 1892 conductores de buses urbanos convencionales en el DMQ.

La muestra es una fracción representativa de la población (López, 2004). Para el cálculo de la misma se ha determinado el muestreo no probabilístico por cuotas en donde vamos a dividir a la población en subgrupos según el sector norte o sur de Quito.

**Tabla 3**  
*Población dividida en estratos*

<b>Estrato</b>	<b>Sector</b>	<b>Conductores</b>	<b>Porcentaje</b>
1	Norte	732	38,7%
2	Sur	1160	61.3%

Para el tamaño de la muestra consideramos:

- Tamaño del universo: 1892
- Error máximo aceptable: 5%
- Probabilidad de éxito :50%
- Probabilidad de fracaso :50%
- Nivel deseado de confianza: 95%

El universo es finito por lo tanto corresponde a:

$$n = \frac{N \cdot z^2 pq}{e^2(N - 1) + z^2 pq}$$

$$n = \frac{1892 (1,96)^2 (0,5)(0,5)}{(0,05)^2(1892 - 1) + (1,96)^2(0,5)(0,5)}$$

$$n = 319.46$$

El tamaño de la muestra es igual a  $319,46 = 320$  número de personas que necesitamos para tener representados a los 1892 conductores de buses urbanos convencionales de las operadoras de transporte del DMQ con 95% de confianza y 5% de máximo de error.

Para la investigación, dividimos a los 320 conductores de acuerdo al sector de manera proporcional a la población, como lo observamos en la Tabla 4.

**Tabla 4**  
*Muestra por cuota*

<b>Estrato</b>	<b>Sector</b>	<b>Conductores</b>	<b>Porcentaje (%)</b>	<b>Muestra por cuota</b>
1	Norte	732	38,7%	124
2	Sur	1160	61,3%	196
	<b>Total</b>	<b>1892</b>	<b>100%</b>	<b>320</b>

De esta manera queda conformado el muestreo por cuota de 320 conductores de forma proporcional a la población. Se aplicarán 124 encuestas a conductores que operen en el norte y 196 encuestas a conductores que operen en el sur de Quito.

## 2.4 Operacionalización de variables

**Tabla 5**

*Matriz de operacionalización de variables*

Objetivo específico	Hipótesis	Dimensión	Variables	Instrumento	
Identificar las características que definen el estilo de liderazgo en las cooperativas de transporte del DMQ	<b>H1:</b> Las características que predominan en los líderes de las cooperativas de transporte del DMQ corresponden al estilo de liderazgo transaccional.	Liderazgo transformacional	Influencia idealizada atribuida	El instrumento está basado en la encuesta del Cuestionario de Liderazgo Multifactorial desarrollado por los autores Bass y Avolio.	
			Influencia idealizada conductual		
			Motivación inspiradora		
			Estimulación intelectual		
		Consideración individualizada	Liderazgo transaccional		Recompensa Contingente
		Comportamiento (pasivo-evitador)	Dirección por excepción activa		Dirección por excepción pasiva.
Establecer la correlación entre los estilos de liderazgo y las variables de resultado.	<b>H2:</b> El estilo de liderazgo transformacional se asocia con mayor fuerza a las variables de resultado (Esfuerzo extra, efectividad, satisfacción) que el resto de los estilos.	Efectos de liderazgo (Variables de resultado)	Esfuerzo extra	Cuestionario de Liderazgo Multifactorial	
			Efectividad		
			Satisfacción		

**Tabla 6 Variables de estudio***Variables de estudio*

<b>Independientes</b>	<b>Dependientes</b>
<b>Liderazgo transformacional</b>	<b>Efectos de liderazgo</b>
Influencia idealizada atribuida	Esfuerzo extra
Influencia idealizada conductual	Efectividad
Inspiración motivacional.	Satisfacción
Consideración individualizada.	
Estimulación Intelectual.	
<b>Liderazgo Transaccional</b>	
Recompensa contingente	
Dirección por excepción activa	
<b>Comportamiento pasivo-evitador</b>	
Dirección por excepción pasiva	
Laissez faire	

En la Tabla 6 observamos 9 variables independientes que corresponden a definir el estilo de liderazgo de los directivos en las operadoras mientras existen 3 variables que dependen de la influencia del estilo de liderazgo.

## **2.5 Procedimiento para la recolección y análisis de información: Estadística Descriptiva e inferencial**

El tratamiento de la información se realiza mediante un análisis estadístico descriptivo e inferencial. El análisis descriptivo corresponde a comprender las variables que conforman los estilos de liderazgo utilizando una tabla de frecuencias para medir las respuestas a cada pregunta por parte de los conductores encuestados, lo cual nos va a permitir identificar las características que definen al estilo de liderazgo del gerente de la operadora.

En cuanto al análisis inferencial se usan tablas cruzadas y de correlación, las cuales nos van a proporcionar información sobre el grado de influencia o relación de las variables de

estilos de liderazgo sobre las variables de resultado también llamadas efectos de liderazgo (esfuerzo extra, satisfacción, efectividad).

## **2.6 Instrumento de recolección de datos**

El instrumento está basado en la encuesta desarrollada por los autores Bass y Avolio, quienes desarrollaron el “Multifactorial Leadership Questionary” (MLQ) “5x short” por sus siglas en inglés, que analiza los factores de cada uno de los diferentes estilos de liderazgo. Para ello el Cuestionario de Liderazgo Multifactorial utiliza en cada pregunta una escala de Likert del 1 al 5, donde 1 es “Nunca”, 2 “Rara vez”, 3 “A veces”, 4 “A menudo” y 5 “Siempre”.

El MLQ-5X está conformado por 45 ítems, de los cuales 36 examinan los 9 factores del rango total de liderazgo mientras que los nueve ítems restantes miden tres efectos del liderazgo que comprenden las variables de resultado y son: esfuerzo extra, efectividad y satisfacción

## **2.7 Técnicas de validación**

Para la validación del instrumento se realizó una prueba piloto a una de las operadoras que constan dentro de las empresas del sector, se seleccionó la empresa Alborada S.A. que corresponde al norte de Quito y se efectuó la encuesta a 40 conductores de la misma, dado que se usó un instrumento ya validado por expertos, únicamente se realizaron cambios en la parte semántica y se añadió un ítem en la variable de satisfacción.

Se efectuó una visita a la operadora y fueron aplicadas en el tiempo de descanso del conductor entre circuitos, se explicó el contenido y propósito para evitar que existiera algún tipo de duda, este procedimiento se aplicó para el resto de operadoras.

### 2.7.1 Análisis de fiabilidad

Se utilizó el alfa de Cronbach para determinar cuan fiable es el instrumento, se alcanzó un porcentaje de fiabilidad del 96,4% el cual se encuentra dentro de los parámetros establecidos, por lo tanto, es viable efectuar las encuestas.

#### Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	40	100.0
	Excluido <sup>a</sup>	0	.0
	Total	40	100.0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

#### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.964	46

**Figura 11.** Alfa de Cronbach



## CAPÍTULO III

### ANÁLISIS Y RESULTADOS

#### 3.1 Análisis descriptivo

##### 3.1.1 Datos Sociodemográficos

Para conocer el estilo de liderazgo que se enmarca en el gerente de las operadoras del norte y sur de Quito se realizaron encuestas a empleados mas no al líder, pues la percepción acerca de su manera de liderar tiende a alejarse de la realidad, siendo la opinión del seguidor, en este caso el conductor, la más confiable al momento de evaluar el estilo de liderazgo de su jefe.

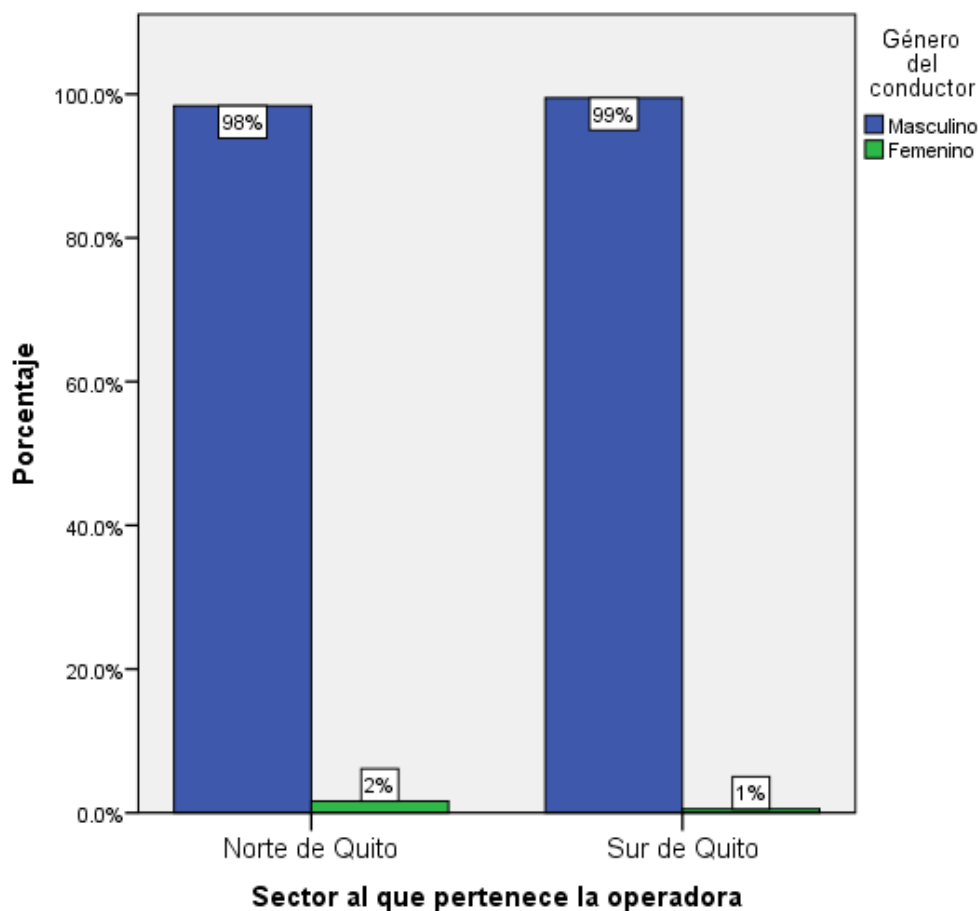
La población investigada tiene las siguientes características principales.

**Tabla 7**

*Distribución por género de los conductores*

Sector al que pertenece la operadora			Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Norte de Quito	Válido	Masculino	122	98.4	98.4	98.4
		Femenino	2	1.6	1.6	100.0
		Total	124	100.0	100.0	
Sur de Quito	Válido	Masculino	195	99.5	99.5	99.5
		Femenino	1	.5	.5	100.0
		Total	196	100.0	100.0	

**Análisis e interpretación:** Del 100% de las personas encuestadas el 98,4% y 99,5% son hombres tanto para el norte como el sur respectivamente. Existe aún la creencia en que las mujeres no son las más aptas para el cargo, es decir que aún no se ha concebido el pensamiento de la igualdad de género en este sector, a diferencia del transporte escolar y taxis donde el género femenino ha aumentado considerablemente en los últimos años.

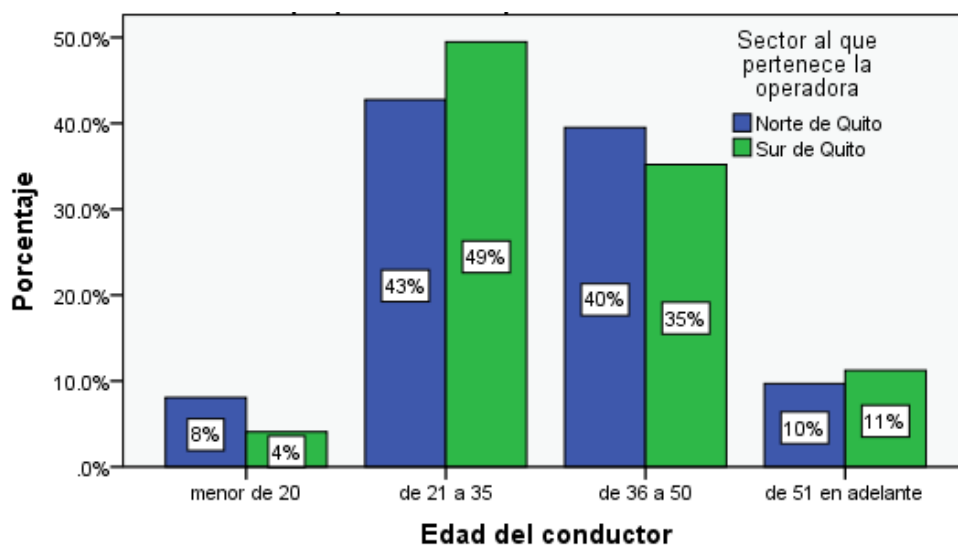


*Figura 12.* Distribución por género según sector

Otro factor importante dentro de las variables demográficas es la edad pues la opinión de una persona joven será distinta de la de un adulto. Para el rango de edades se consideró la reforma para la obtención de licencias, en este caso tipo D, la cual permite operar un bus con más de 40 pasajeros. En la actualidad una persona puede ser un profesional del volante en aproximadamente 10 meses, es decir que a los 19 años ya puede ejercer la profesión, lo que no sucedía antes de la reforma pues la licencia se debía convalidar y lo más pronto para ejercer la profesión era a los 22 años en el mejor de los casos, sin embargo, por lo general era a los 25 años de edad.

**Tabla 8***Distribución por edad de los conductores*

Sector al que pertenece la operadora		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Norte de Quito	Válido	menor de 20	10	8.1	8.1
		de 21 a 35	53	42.7	50.8
		de 36 a 50	49	39.5	90.3
		de 51 en adelante	12	9.7	100.0
		Total	124	100.0	100.0
Sur de Quito	Válido	menor de 20	8	4.1	4.1
		de 21 a 35	97	49.5	53.6
		de 36 a 50	69	35.2	88.8
		de 51 en adelante	22	11.2	100.0
		Total	196	100.0	100.0

**Figura 13.** Distribución por edad según sector

**Análisis e interpretación:** El porcentaje de conductores igual o menor a 20 años no es significativo sin embargo en el sector norte es donde hay mayor concentración. Si bien el conductor puede ejercer su profesión a esa edad, depende de la política de la operadora de transporte la contratación del personal. Se debe tomar en cuenta que en la actualidad el número de accidentes de tránsito ha aumentado y las autoridades competentes mencionan que

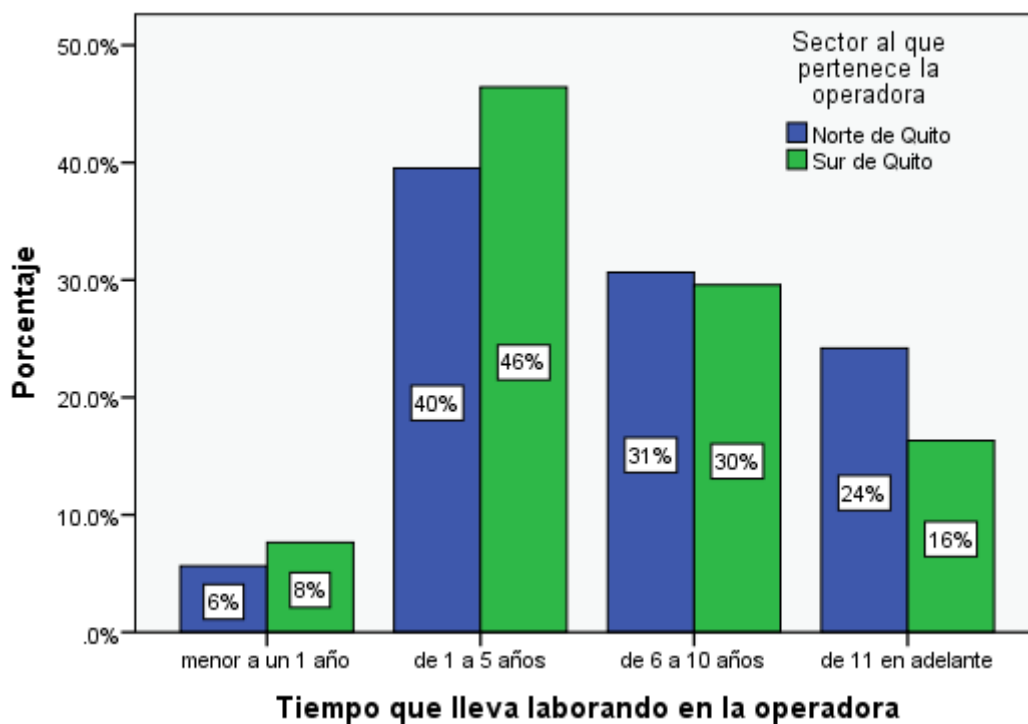
el factor principal del fenómeno es el sistema actual para la obtención de la licencia, por tal motivo se está analizando volver a la antigua metodología. El argumento es válido pues un joven de 20 años no tiene la misma madurez de una persona de 30, y esto va a influir a la hora de brindar el servicio de transporte.

El **tiempo que lleva laborando en la operadora** es importante pues el criterio cambia según los años, un conductor que lleva varios años es más probable que de una opinión más certera asumiendo que conoce mejor al gerente, a diferencia de una persona con menos años de labor.

**Tabla 9**

*Distribución por el tiempo que lleva laborando en la operadora*

<b>Tiempo que lleva laborando en la operadora</b>						
Sector al que pertenece la operadora			Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Norte de Quito	Válido	menor a un 1 año	7	5.6	5.6	5.6
		de 1 a 5 años	49	39.5	39.5	45.2
		de 6 a 10 años	38	30.6	30.6	75.8
		de 11 en adelante	30	24.2	24.2	100.0
		Total	124	100.0	100.0	
Sur de Quito	Válido	menor a un 1 año	15	7.7	7.7	7.7
		de 1 a 5 años	91	46.4	46.4	54.1
		de 6 a 10 años	58	29.6	29.6	83.7
		de 11 en adelante	32	16.3	16.3	100.0
		Total	196	100.0	100.0	



**Figura 14.** Distribución por el tiempo que lleva laborando según sector

### Análisis e interpretación

Tanto en el norte como en el sur la mayoría de los conductores llevan de entre 1 a 10 años laborando en la misma operadora, tan solo el 6% y 8% lleva menos de 1 año y pueden pertenecer a los conductores que tienen hasta 20 años de edad. Los conductores del norte tienen un mayor porcentaje de permanencia en la operadora por más de 11 años lo que puede traducirse en que tienen mejores condiciones laborales que en el sur y por ello han decidido continuar en la operadora. Sin embargo, si la mayoría de los conductores lleva varios años en la misma operadora quiere decir no ha optado buscar otra porque no le ofrece mejor condición laboral o satisfacción que la operadora actual, puede ser también por motivo de costumbre o zona de confort. Si analizamos el costo-beneficio entonces decimos que a pesar de que en alguna otra operadora le ofrezcan una mejor condición laboral, el costo de incorporarse a ésta es mayor al beneficio potencial que pueda recibir.

### 3.1.2 Evaluación del estilo de liderazgo

La forma de agrupación y preguntas en el cuestionario se lo realizó de acuerdo al orden que propone el autor con el propósito de tener la mejor percepción del subordinado sobre su líder. Con este orden de preguntas se procura que el conductor responda con mayor franqueza posible al cuestionario, lo que recabe en un mejor reflejo de la realidad y un mejor análisis e interpretación de los resultados.

En la Tabla 10 se puede identificar el ítem o pregunta, ya sea el número que posee en el cuestionario, o a que variable corresponde. Por ejemplo: la pregunta número 10 en el cuestionario pertenece a la variable con las siglas IIA, que a su vez pertenece al liderazgo transformacional.

**Tabla 10**

*Variables, siglas e ítems de los estilos de liderazgo y efecto de liderazgo.*


<b>Dimensión</b>	<b>Variables</b>	<b>Siglas</b>	<b>Ítems (Preguntas)</b>
<b>Liderazgo transformacional</b>	Influencia Idealizada Atribuida	IIA	10, 18, 21, 25
	Influencia Idealizada Conductual	IIC	6, 14, 23, 24
	Motivación Inspiradora	MI	9, 13, 26, 36
	Estimulación Intelectual	EI	2, 8, 30, 32
	Consideración Individualizada	CI	15, 19, 29, 31
<b>Liderazgo transaccional</b>	Recompensa Contingente	RC	1, 11, 16, 35
	Dirección por Excepción Activa	DPE-A	4, 22, 24, 27
<b>Liderazgo (pasivo-evitador)</b>	Dirección por Excepción Pasiva.	DPE-P	3, 12, 17, 20
	“Laissez Faire” (No liderazgo)	LF	5, 7, 28, 33
<b>Efectos de liderazgo (Variables de resultado)</b>	Esfuerzo extra	EE	39, 42, 44
	Efectividad	E	37, 40, 43, 45
	Satisfacción	S	38, 41, 46

**Fuente:** Teoría del Liderazgo Transformacional de Bernard Bass y Bruce Avolio (1995).

A continuación, en la Tabla 11 vemos una comparativa de las medias promedio para cada una de las respuestas del cuestionario, es decir los ítems, según el sector a donde pertenece la operadora.

**Tabla 11***Promedio de afirmaciones por sector*

<b>Estilo de liderazgo</b>	<b>Ítem</b>	<b>Norte</b>	<b>Sur</b>	
<b>Transformacional</b>	<b>IIA</b>	Me hace sentir orgulloso (a) de trabajar con él/ella.	3.48	3.18
		Por el bienestar el grupo es capaz de ir más allá de sus intereses.	2.93	3.17
		Actúa de modo que se gana mi respeto.	3.52	3.11
		Se muestra confiable y seguro.	2.65	2.23
	<b>IIC</b>	Expresa sus valores y creencias más importantes.	2.87	2.44
		Considera importante tener un objetivo claro en lo que se hace.	2.44	2.88
		Toma en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas.	3.65	2.73
		Enfatiza la importancia de tener una misión compartida.	2.93	2.58
	<b>MI</b>	Dirige la atención hacia el futuro de modo optimista.	3.16	3.08
		Tiende a hablar con entusiasmo sobre las metas.	2.56	2.57
		Construye una visión motivante del futuro.	2.79	3.08
		Expresa confianza en que las metas serán cumplidas.	3.47	2.67
	<b>EI</b>	Acostumbra a evaluar críticamente creencias y supuestos, para ver si son los apropiados	2.69	2.31
		Cuando resuelve problemas trata de verlos de formas distintas.	2.68	2.99
		Me ayuda a mirar los problemas desde distintos puntos de vista.	3.06	2.96
		Sugiere nuevas formas de hacer el trabajo.	3.31	3.11
<b>CI</b>	Dedica tiempo a enseñar y orientar	2.29	1.82	
	Me trata como individuo y no sólo como miembro de un grupo.	2.87	2.43	
	Considera que tengo necesidades, habilidades y aspiraciones que son únicas.	2.97	2.46	
	Me ayuda a desarrollar mis fortalezas.	2.92	2.23	
<b>Transaccional</b>		Me ayuda siempre que me esfuerce	3.82	4.05
	<b>RC</b>	Aclara y especifica la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos de desempeño.	3.65	4.02
		Deja en claro lo que cada uno podría recibir, si lograra las metas.	3.38	3.99
		Expresa satisfacción cuando cumplo con lo esperado.	3.71	3.41
	<b>DPEA</b>	Trata de poner atención sobre irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos	3.13	2.94
		Pone toda su atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas	2.85	2.36
		Realiza un seguimiento de todos los errores que se producen.	2.9	2.33
Dirige mi atención hacia fracasos o errores, para alcanzar los estándares.		2.39	2.09	

CONTINÚA 

		Trata de no interferir en los problemas hasta que se vuelven serios.	3.13	3.3
<b>Pasivo- evitador</b>	<b>DPE</b>	Se decide a actuar sólo cuando las cosas funcionan mal.	3.03	<b>3.38</b>
		Mantiene la creencia que si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo.	2.2	1.79
	<b>P</b>	Sostiene que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de actuar	<b>3.15</b>	2.78
		Le cuesta involucrarse cuando surge alguna situación relevante.	3.08	3.34
	<b>LF</b>	Suele estar ausente cuando surgen problemas importantes.	<b>3.4</b>	<b>3.79</b>
		Le cuesta tomar decisiones.	3.3	3.76
Tiende a demorar la respuesta de asuntos urgentes.		3.13	3.69	

### **Análisis e interpretación de media respecto a la variable:**

Tras obtener el valor de la media en cada ítem, el valor del ítem más alto respecto a la variable está escrito en rojo, con lo que podemos ver en cada variable cual es la característica que más se figura en el líder según al sector que corresponde. Por otro lado, el valor con color de relleno indica el puntaje más alto respecto a la dimensión donde el color celeste corresponde al norte y el verde al sur.

En la variable (IIA) el líder del norte tiende a actuar de tal forma que se gana el respeto de sus subordinados, pero no necesariamente refleja que se sientan orgullosos de su líder dado que tal característica lo tiene el líder del sur. Si bien es la característica en la que más destaca, el puntaje obtenido aproximado es 3, es decir, el líder a veces actúa de forma que se gana el respeto de sus conductores y estos a veces se sienten orgullosos de su líder lo cual tiene mucha correspondencia.

En cuanto a la (IIC) el líder del sur rara vez mantiene una conducta que influye positivamente en sus subordinados a diferencia del líder del norte que lo hace a veces. Sin embargo, en el norte se tiene un sentido por considerar las implicaciones morales y éticas de una decisión mientras que en el sur se prioriza el tener un sentido de dirección.

Para la variable (MI) ambos líderes suelen usar la motivación a veces para lograr que los conductores se inspiren en realizar su labor, la diferencia en estos es que, en el sur, el líder



prefiere fijar su mirada a largo plazo, es decir a pesar que la situación actual de la operadora no refleje los mejores resultados, está convencido que en el futuro la situación será conforme lo planeado. En el norte en cambio se priorizan las metas, éstas son a corto y mediano plazo por lo que el gerente procura establecer objetivos realizables para que puedan ser alcanzados por los conductores.

Para la variable (EI) la situación es muy similar en ambos sectores pues sus gerentes a veces sugieren nuevas formas de hacer el trabajo, esto tiene que ver con la manera en que se opera el transporte como la frecuencia, el circuito, asignación de unidades y designación de rutas. A pesar de existir cambios en el ámbito social, político, económico y tecnológico que afecta al transporte en sí, los gerentes se resisten al cambio, a salir de su zona de confort y mantienen una forma de operación tradicional. A veces responden ante los cambios externos que se les presentan.

La variable (CI) analiza cómo se encuentra la relación líder-subordinado, tanto para el norte como el sur los empleados son distinguidos individualmente del resto de conductores a veces, aunque en el sur en menor regularidad, esto quiere que el gerente rara vez presta atención a las necesidades individuales, no se distinguen los requerimientos de un empleado con 50 años de un empleado con 25 años y esto va a afectar a sus niveles de satisfacción. Por ejemplo, un conductor de 50 años prefiere conducir una ruta más tranquila, una unidad limpia y en buenas condiciones, desea que se le reconozcan los años de servicio y la forma en que es tratado además de que tiene familia, un conductor de 25 años tiene más capacidad de atender a los turnos más tempranos, en el caso de la unidad prefiere un buen sistema de estéreo y música, requiere más capacitación en el caso de mecánica y se considera que a esa edad el conductor es soltero. Al incluir a ambos en un mismo grupo, muy difícilmente se puede potencializar sus capacidades y fortalezas.

En la variable (RC) el gerente de sur por primera vez supera al gerente del norte en puntaje pues con mayor frecuencia que el líder del norte ayuda o atiende a los requerimientos del conductor siempre y cuando observe algún esfuerzo en la labor de su subordinado, es decir que procuran que haya una relación de intercambio. Es importante considerar que es en la única instancia donde se observa una media de 4 puntos.

En la variable (DPE-A) de igual manera el sur supera al norte, aunque por diferente característica pues en el sur el gerente pone atención a las desviaciones y errores que se presentan según lo planeado sin embargo no se realiza un seguimiento a los mismos para evitar que vuelvan a producirse, lo que, si ocurre en el norte, pero ellos no se fijan en los errores que puedan presentarse. En el sur existe una cultura más preventiva que en el norte, sin embargo, carecen de gestión en lo posterior.

En cuanto a la variable (DPE-P) tiene relación con la variable anterior pues se analiza la gestión y la presencia del líder cuando los problemas aparecen, en el norte el gerente a veces suele actuar cuando los problemas se tornan crónicos, por tal motivo no logran identificar la presencia de errores, así mismo en el sur a veces se decide actuar cuando las cosas funcionan mal y por ende no se tiene buen seguimiento de los mismos.

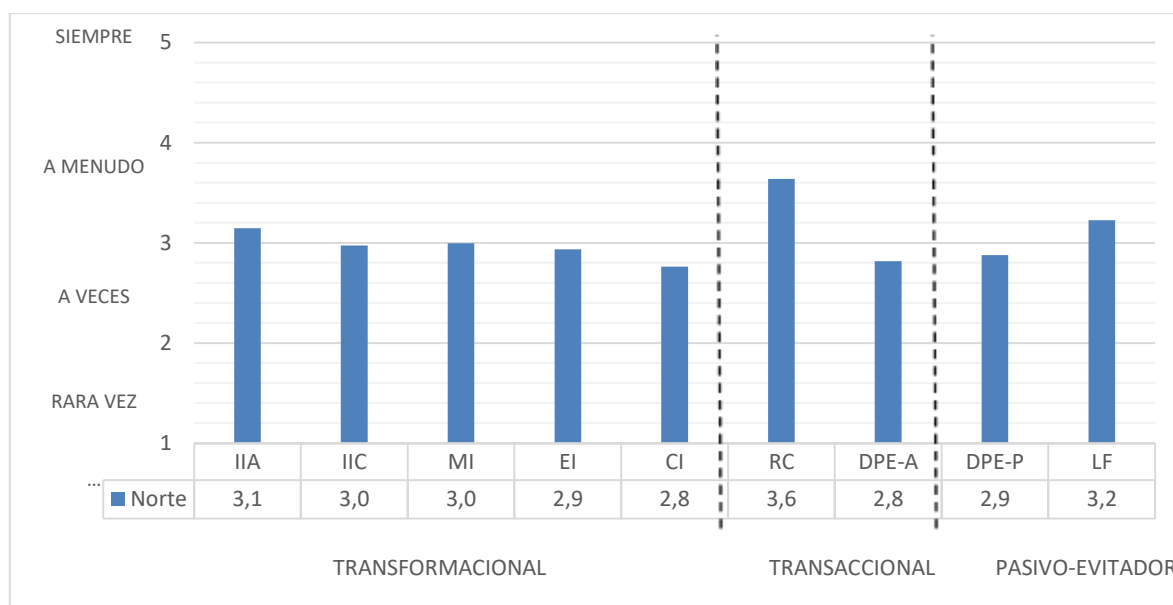
Al analizar estas dos variables podemos ver que existe mucha coherencia en las situaciones que se originan en las operadoras debido al estilo de liderazgo del gerente

En la variable (LF) nuevamente el sur tiene un puntaje mayor que el norte, pero ambos líderes coinciden en que suelen estar ausentes cuando surgen temas importantes, esto puede interpretarse en razones de que estén ocupados por diversos asuntos ya sea reuniones o gestiones en cuestión o porque prefieren evadir la responsabilidad en temas importantes como por ejemplo a la hora de presentar resultados a los accionistas, asuntos con las autoridades de regulación, entre otros.

### Análisis e interpretación de media respecto a dimensión:

Podemos ver que dentro de las dimensiones transaccional y pasivo-evitador el puntaje más alto se encuentra dentro de las variables RC y LF respectivamente, aunque en el sur con un valor más alto que en el norte, esto quiere decir que, si bien los estilos identificados son los mismos, en el sur se ven más acentuados estos tipos de liderazgo caracterizados por la retribución de compensaciones según esfuerzo y la ausencia ante los problemas.

En la dimensión transformacional, el sector norte tiene un mayor puntaje que el sur, esto quiere decir que con mayor frecuencia el gerente norte presenta un comportamiento transformacional que el gerente sur, sin embargo, el comportamiento de ambos líderes es distinto pues en el norte se caracterizan por servir de guía con su conducta, actuando en coherencia con sus hechos y lo que profesan, mientras en el sur crean un ambiente de confianza y respeto, una buena relación entre líder y subordinado.

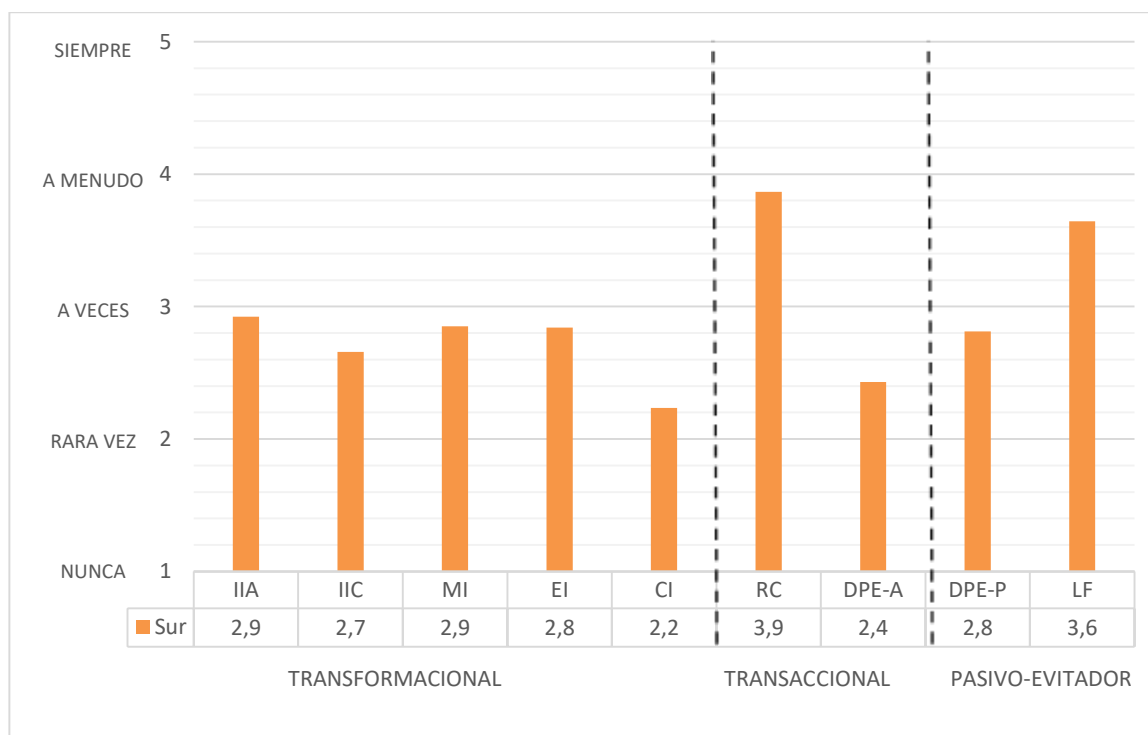


**Figura 15.** Estilo de liderazgo sector norte

### Análisis e interpretación:

Los resultados describen a un líder capaz de generar a veces respeto, orgullo y sentido de admiración en sus subordinados (IIA), a pesar de que el líder lleva aproximadamente 4 años

en la gerencia solo logra motivar (MI), estimular el intelecto (EI) y transferir principios morales y éticos (IIC) a veces. Además, carece de conocimiento sobre las capacidades individuales de los conductores (CI). Tiene comportamiento transaccional a menudo caracterizado por la designación de responsabilidades, funciones y negociación en cuanto al sistema de compensaciones (RC), e interviene a veces cuando se presentan desviaciones por parte de los subordinados según lo planeado. Atiende de forma correctiva a los errores, es decir, cuando ya se han producido (DPE-A) y a veces le cuesta tomar una decisión sobre algún tema importante o urgente.

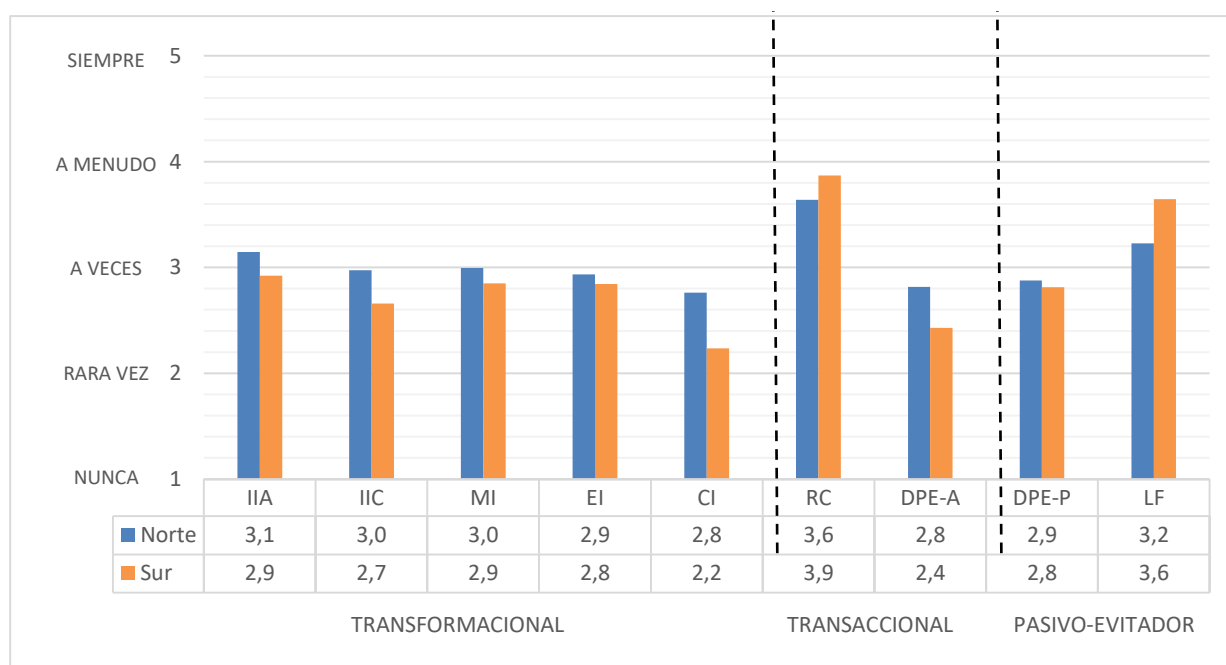


**Figura 16.** Estilo de liderazgo sector sur

### **Análisis e interpretación:**

El perfil del líder de una operadora de transporte del sur muestra similitud con el del norte, pero con un despliegue de características transformacionales inferior al mismo pues sus subordinados lo perciben a veces como un agente motivador (MI) y un ejemplo de orgullo y

moral (IIA), a veces manifiesta la habilidad de ayudar a los conductores en la resolución de problemas (EI). Rara vez proporciona directrices de conducta o sirve de guía sobre cómo debería desenvolverse en situaciones laborales y tampoco tiene interés en que los conductores se desarrollen profesionalmente (CI). La conducta transaccional está marcada notablemente por su constante gestión en los objetivos y retribuciones (RC), evade el cambio pues se manifiesta a veces, cuando se presentan eventos de fuerza mayor (DPE-P). Sus subordinados consideran que es descoordinado y no establece métodos de monitoreo y control (LF).

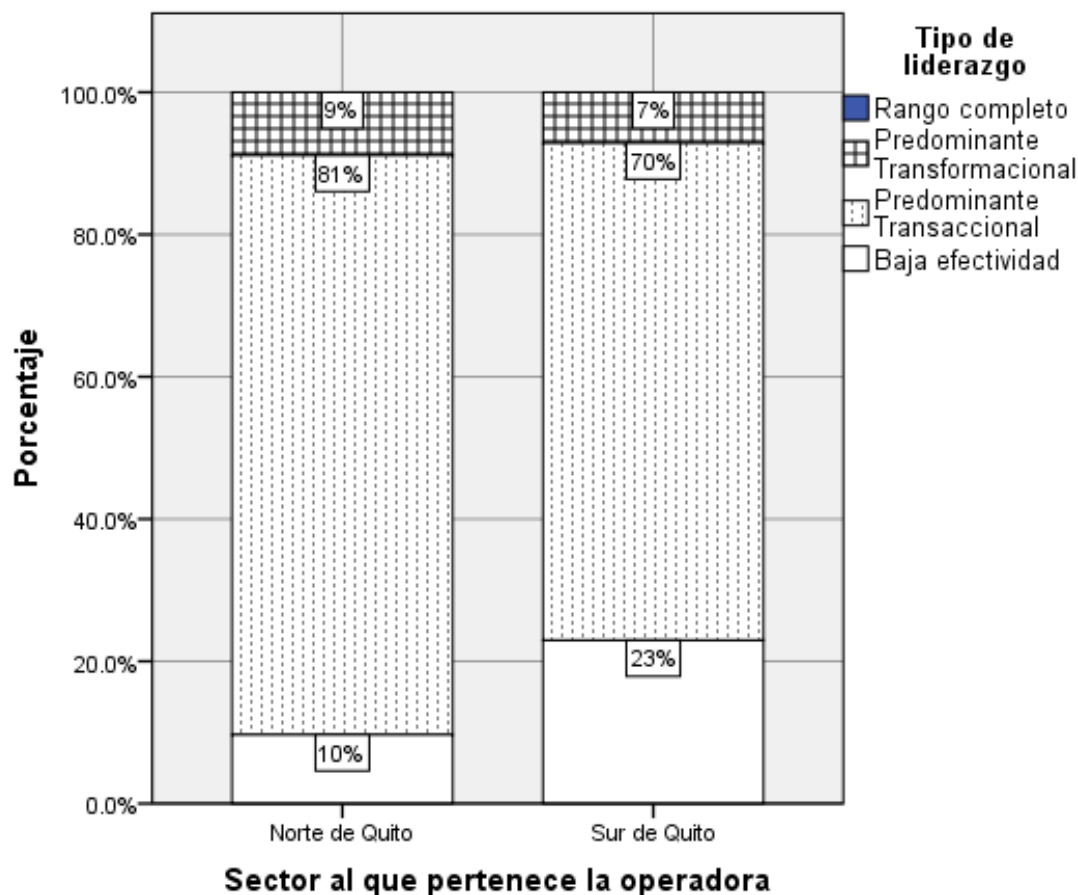


**Figura 17.** Comparación de estilos de liderazgo

### **Análisis e interpretación**

Ambos líderes están lejos del perfil óptimo de liderazgo dado que los puntajes promedios obtenidos en las tres dimensiones de liderazgo son relativamente similares sin distinción de un estilo definido. Sin embargo, a pesar de no tener un estilo definido los gerentes del norte presentan una conducta un poco más transformacional que el gerente del sur, que posee más características de un liderazgo transaccional y pasivo.

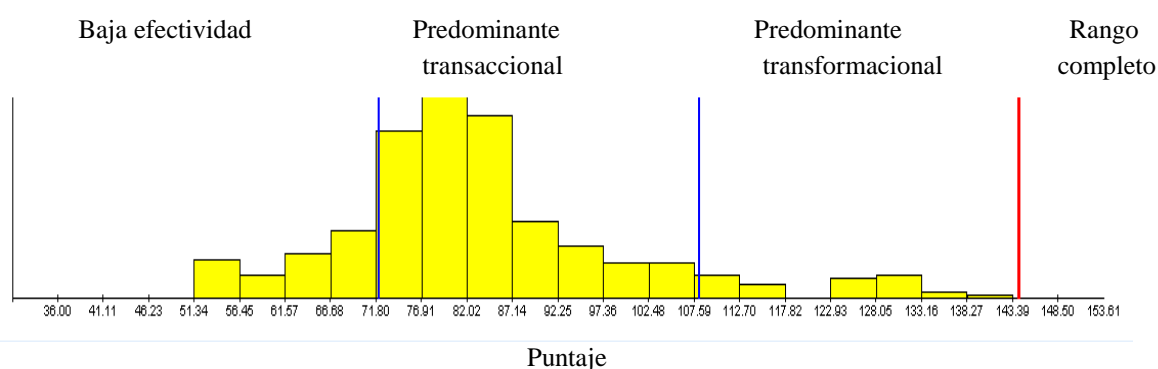
## Análisis por puntaje



**Figura 18.** Tipo de liderazgo por sector

Tras aplicar la categorización que propone Bass y Avolio, y el análisis de agrupación por puntaje, en la valoración que hacen los conductores de sus líderes se identificó que el 10% y 23% para norte y sur correspondiente presenta un liderazgo de “baja efectividad” pues así lo denominan los autores, esto quiere que el sur tiene el doble de líderes con bajo nivel de liderazgo transformacional y transaccional que el norte, mientras que con un porcentaje similar del 9% y 7% los gerentes presentan un liderazgo predominante transformacional, es decir que también posee características transaccionales pero las transformacionales se presentan con mayor frecuencia. La mayoría de los líderes tiene un liderazgo predominante transaccional con el 81% y 70% lo que indica que éste es el tipo de liderazgo que impera en

las operadoras de transporte público convencional tanto del sector norte como del sur. En cuanto al estilo más efectivo o ideal que el autor manifiesta es el liderazgo de rango completo (alto liderazgo transformacional y transaccional), no existe ni un solo gerente que presente tal estilo.



**Figura 19.** Tipo de liderazgo según rangos

Si bien se identificó al liderazgo transaccional como predominante, en la figura 19 vemos que la mayoría de líderes se concentran en dicho rango con el mínimo puntaje, es decir que aproximadamente el 70% de los líderes que presentan un estilo transaccional tienden a tener un comportamiento pasivo con mayor frecuencia.

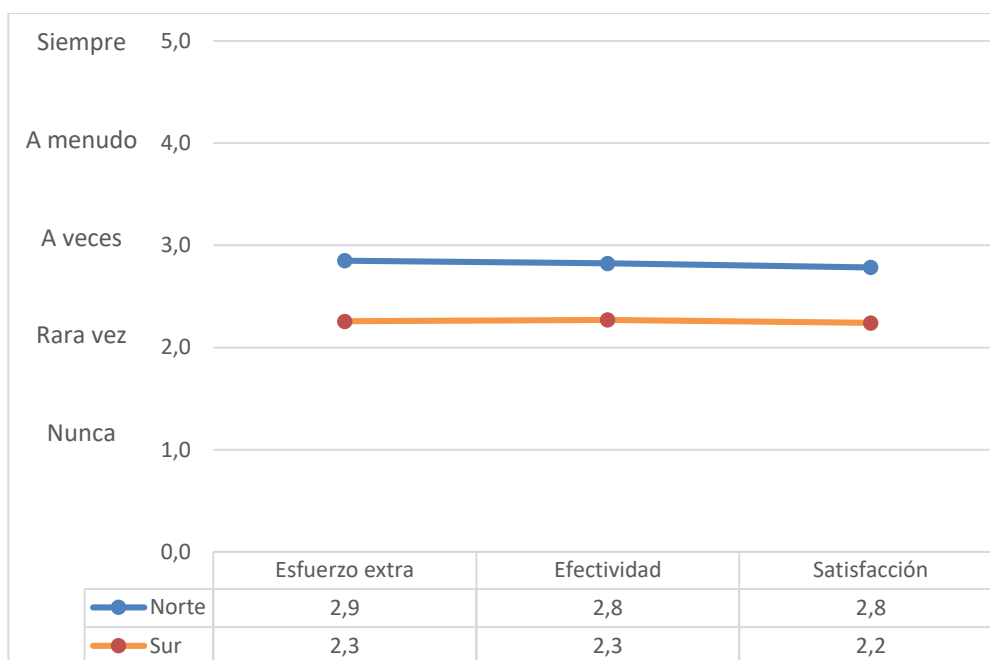
### 3.1.3 Evaluación de la satisfacción, esfuerzo extra y efectividad

**Tabla 12**

*Promedio de afirmaciones de efectos de liderazgo por sector*

Efecto de liderazgo	Ítem	Norte	Sur
<b>Esfuerzo extra</b>	Me incita a hacer más de lo que yo tenía previsto	3.01	2.4
	Aumenta mis deseos de tener éxito.	2.69	2.16
	Incrementa mi esfuerzo y motivación.	2.85	2.21
<b>Efectividad</b>	Es efectivo en satisfacer mis necesidades relacionadas con el trabajo.	2.69	2.13
	Es efectivo/a al representarme frente a los superiores.	3.46	2.73
	Consigue que la organización sea eficiente.	2.53	2.01
	Lidera un grupo que es efectivo.	2.61	2.21
<b>Satisfacción</b>	Utiliza formas de liderazgo que son satisfactorias.	2.98	2.36
	Trabaja conmigo de una forma satisfactoria.	2.72	2.22
	Me siento conforme con su forma de liderar.	2.65	2.14

A nivel general vemos que tanto para el norte y sur los conductores tienen un bajo nivel de satisfacción, esfuerzo extra y satisfacción a excepción del segundo ítem de la variable efectividad donde en el caso norte sienten que sus líderes los representan mejor que en el sur.

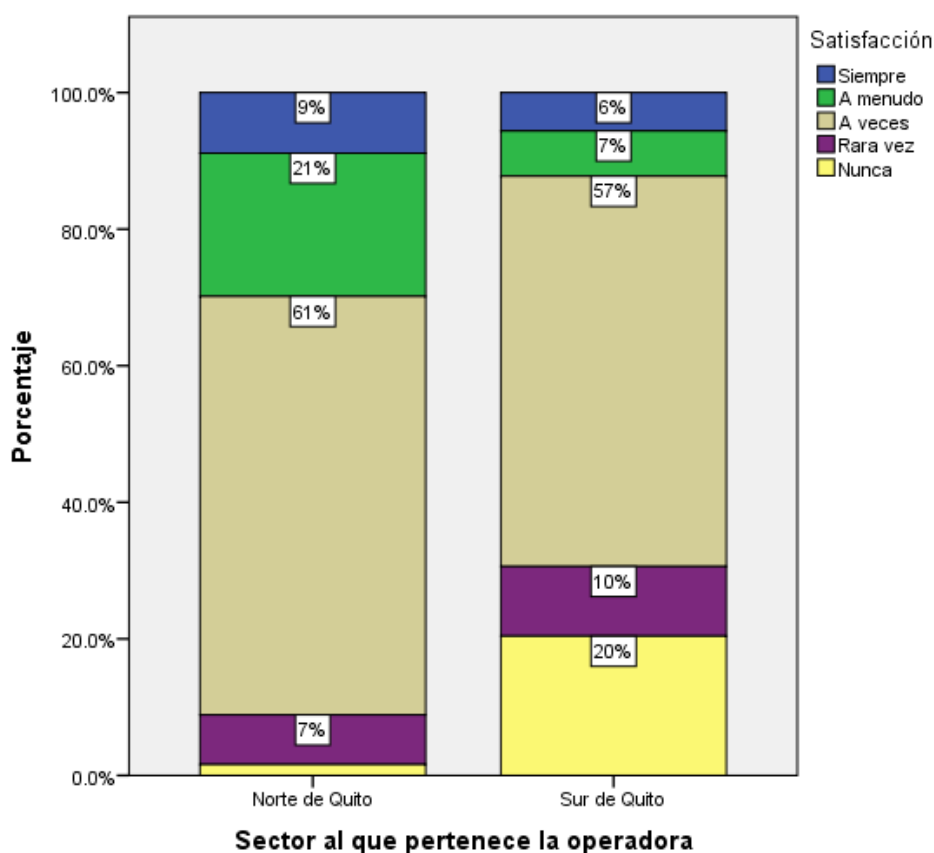


**Figura 20.** Medias de variables de resultado (efectos de liderazgo)

Tras observar el valor promedio de las variables de resultado analizamos que existe concordancia entre las mismas pues no se puede obtener un valor de efectividad alto cuando se tiene un nivel de satisfacción bajo. Los conductores del norte a veces se sienten satisfechos con el estilo de liderazgo de su gerente mientras que los conductores del sur sienten que rara vez su líder los llena de satisfacción, los impulsa a superarse o consigue que la operadora de transporte sea eficiente. Considerando esto, la gestión del líder no solamente involucra a los conductores sino también al controlador, a los despachos, a los operadores y otros por lo que el resto de subordinados podrían también estar descontentos con su líder sino a veces. Por otra parte, si los conductores se sienten insatisfechos con su líder, esto puede extenderse a toda la directiva en sí, donde intervienen el presidente, el directorio y los socios o accionistas.

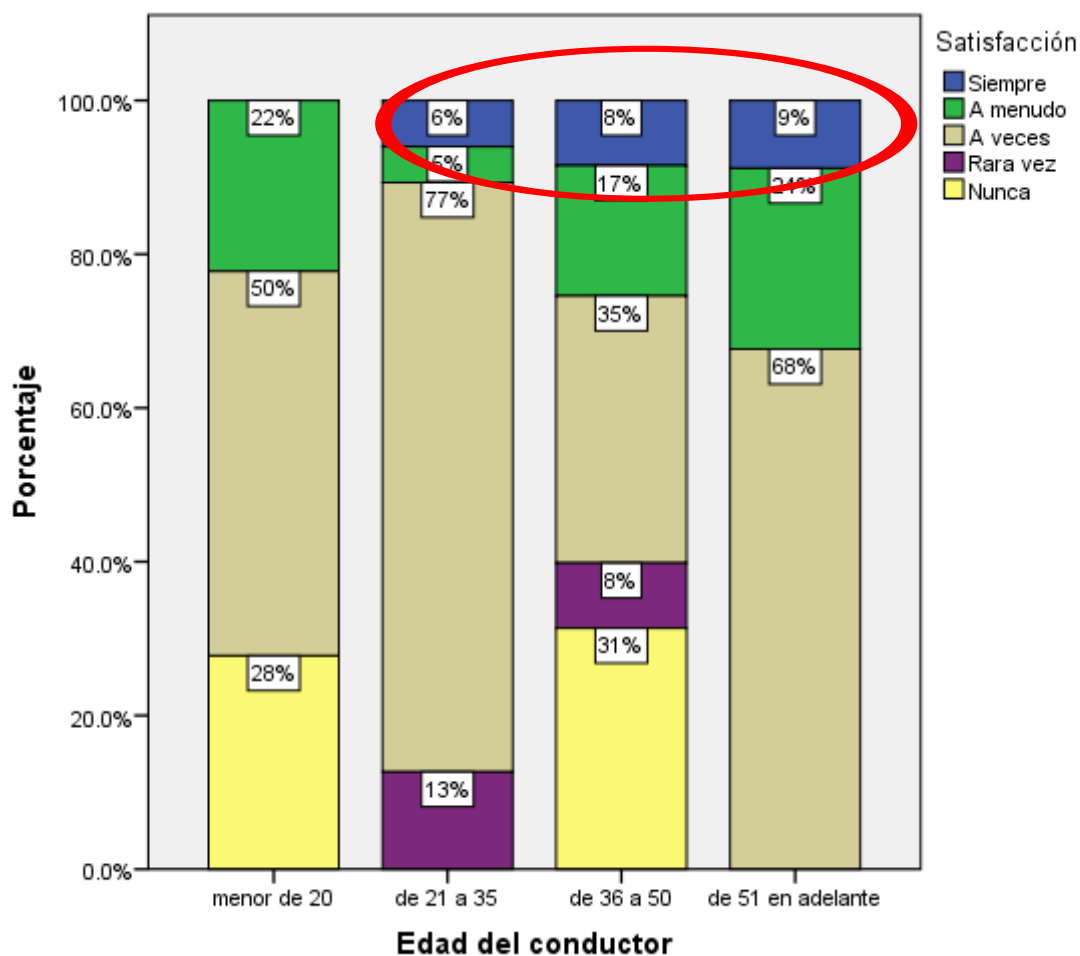


## Análisis de los efectos de liderazgo por puntaje



**Figura 21.** Porcentaje de variables de resultado (efectos de liderazgo)

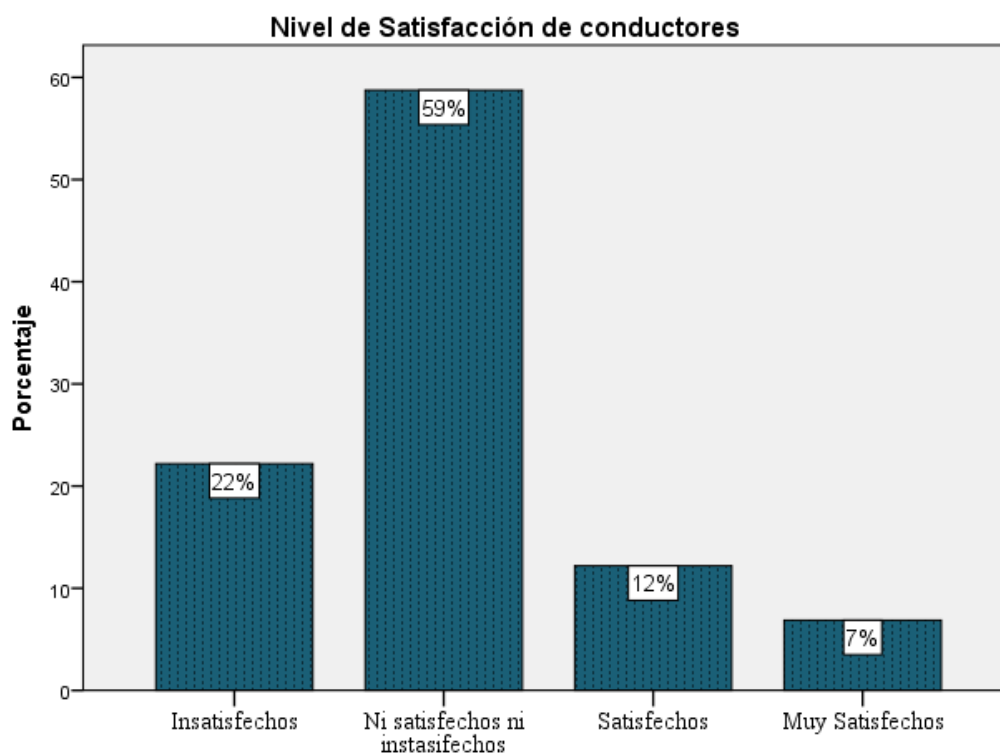
Para efectos de entendimiento y análisis, la dimensión “efectos de liderazgo” también llamada “resultados de liderazgo” se la denomina “Satisfacción” la cual contiene a las variables: esfuerzo extra, efectividad y satisfacción laboral, por lo que en el gráfico vemos distribuido el porcentaje de conductores de acuerdo a la frecuencia con que se sienten satisfechos. Esto corrobora que el nivel de satisfacción en los conductores del sur es menor que los operan en el norte. Sin embargo, vemos que existe in mínimo porcentaje de conductores que siempre o frecuentemente están satisfechos, en la figura 22 podemos observar quienes son los conductores que poseen tal satisfacción.



**Figura 22.** Porcentaje de variables de resultado según la edad

Aquellos conductores que tienen 35 años en adelante, en especial mayor a 51 son los que se sienten con mayor frecuencia satisfechos con su líder, considerando que ningún líder llegó al liderazgo efectivo este fenómeno puede deberse a los años que lleva laborando como conductor en la operadora pues se siente acostumbrado con la forma de gestión la cual no ha cambiado en años, el factor a la lealtad y afecto a la misma puede ser otro motivo o también pudieron haber sido influidos por la estrecha relación que tienen con el gerente e influyo al momento de responder el cuestionario.

En la figura 20 divisamos el nivel de satisfacción general de los conductores del norte y sur de Quito.



**Figura 23.** Nivel de satisfacción general de conductores de norte y sur

Aproximadamente el 81% de conductores de transporte urbano convencional del DMQ no están conformes con la forma de liderar de sus gerentes, esto se traduce en que la mayoría tiene un bajo nivel de motivación para laborar y en efecto implica que el nivel de calidad baje al brindar el servicio de transporte donde el principal perjudicado es el usuario. Por otro lado, los conductores que se encuentran satisfechos que son el 19% indican que probablemente su gerente cumple con sus expectativas a la hora de liderarlos, también quiere decir que existe un pequeño porcentaje de operadoras eficientes en cuanto la parte administrativa y lo más seguro es que sean las más grandes o las que más años de antigüedad tienen tales como: Calderón, Catar, Mitad del mundo, Paquisha, Disutrans, Translatinos.

## **3.2 Análisis Inferencial**

### **3.2.1 Análisis Chi-cuadrado**

#### **Estilo de liderazgo y Nivel de satisfacción**

Utilizamos la prueba Chi cuadrado para establecer si existe una relación entre las variables estilo de liderazgo y nivel de satisfacción (variables de resultado).

#### **Formulación de hipótesis**

**H<sub>0</sub>** El estilo de liderazgo del gerente no tiene incidencia en el nivel de satisfacción del conductor de una operadora de transporte urbano convencional.

**H<sub>1</sub>** El estilo de liderazgo del gerente tiene incidencia en el nivel de satisfacción del conductor de una operadora de transporte urbano convencional.

#### **Supuesto**

Chi<sup>2</sup>: <20% de celdas que tengan frecuencias esperadas menores a 5

#### **Regla de significancia**

$P < 0,05$

A continuación, en la Tabla 13 observamos la tabla de contingencia realizada en el programa SPSS donde se expresa el cruce de variables y vemos el recuento observado versus el recuento esperado.

**Tabla 13***Tabla de contingencia, tipo de liderazgo y nivel de satisfacción*

		Tipo de liderazgo* Nivel de satisfacción tabulación cruzada				Total	
		Nivel de satisfacción					
		Ni satisfechos		Muy Satisfecho			
		Insatisfecho	ni insatisfecho	Satisfecho	Satisfecho		
		s	s	s	s		
Tipo de liderazgo	<b>Baja efectividad</b>	Recuento	33	23	1	0	57
		Recuento esperado	12.6	33.5	6.9	3.9	57.0
		% dentro de Nivel de satisfacción	46.5%	12.2%	2.6%	0.0%	17.8%
		<b>Predominante Transaccional</b>	Recuento	38	165	32	3
		Recuento esperado	52.8	139.8	29.0	16.4	238.0
		% dentro de Nivel de satisfacción	53.5%	87.8%	82.1%	13.6%	74.4%
	<b>Predominante Transformacional</b>	Recuento	0	0	6	19	25
		Recuento esperado	5.5	14.7	3.0	1.7	25.0
		% dentro de Nivel de satisfacción	0.0%	0.0%	15.4%	86.4%	7.8%
Total		Recuento	71	188	39	22	320
		Recuento esperado	71.0	188.0	39.0	22.0	320.0
		% dentro de Nivel de satisfacción	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
							%

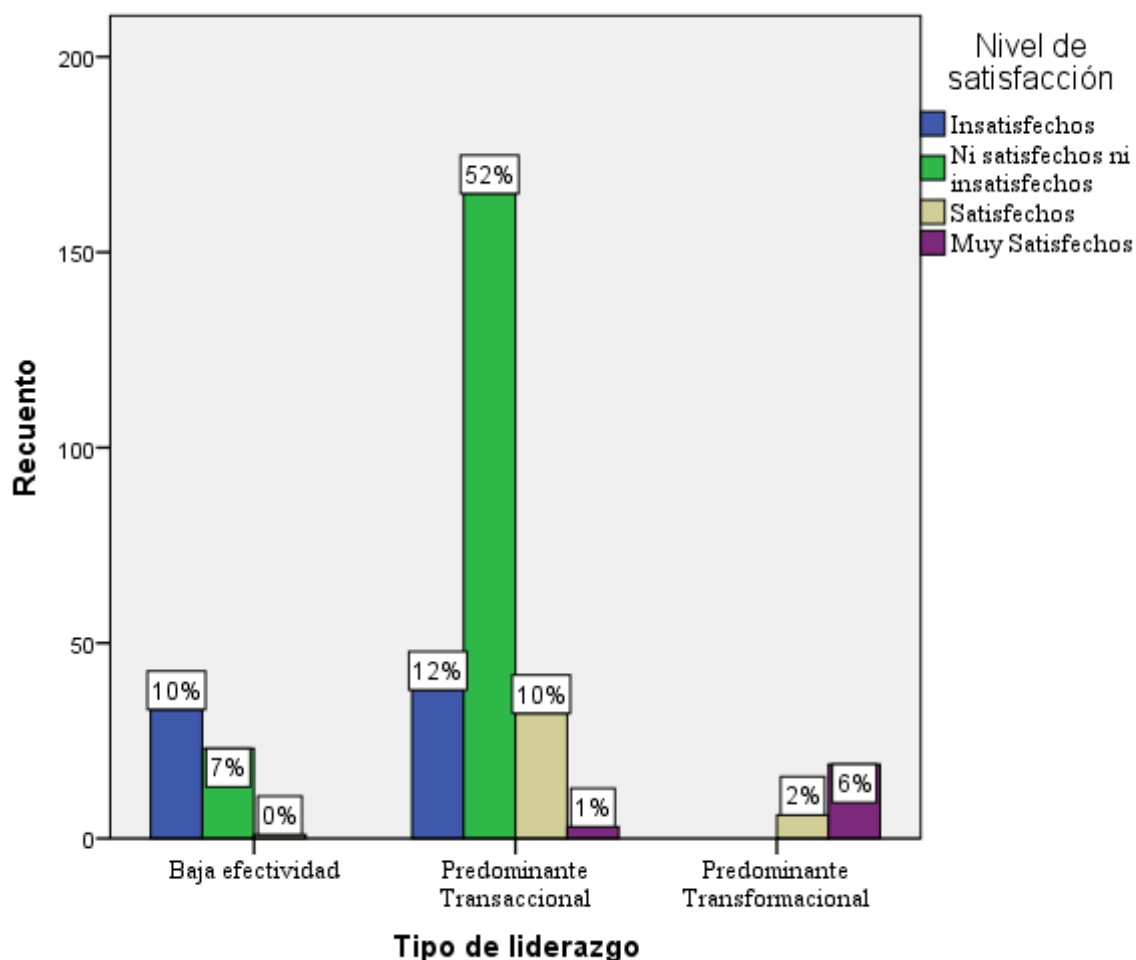
Se observa que existe bastante discrepancia entre los valores observados y esperados lo que nos da buen indicio de que las variables estudiadas están relacionadas, pues a mayor discrepancia mayor es la relación

**Tabla 14***Chi-cuadrado, tipo de liderazgo y nivel de satisfacción*

<b>Pruebas de chi-cuadrado</b>			
	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	261.807 <sup>a</sup>	6	.000
Razón de verosimilitud	167.316	6	.000
Asociación lineal por lineal	122.130	1	.000
N de casos válidos	320		

a. 3 casillas (25.0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 1.72.

El resultado de  $X^2$  es 261.807, es decir que, el valor  $p = 0,000$  por lo tanto rechazamos la  $H_0$  y aceptamos la  $H_1$  con un nivel de significancia del 95% de manera que en efecto el estilo del liderazgo tiene incidencia en la satisfacción de los conductores de las operadoras de transporte convencional del DMQ. Aunque 3 casillas (25%) tienen un recuento menor que 5, donde la regla nos dice que el porcentaje debe ser menor a 20”, Laguna 2017 menciona que: “cuando aparece un porcentaje relativamente mayor al 20%, no necesariamente el estudio es inaplicable, sino que se debe analizar minuciosamente las casillas involucradas y tener un criterio coherente del valor observado y esperado, de acuerdo con las variables en cuestión”. Tras analizar detenidamente el caso, es totalmente incoherente que un liderazgo de baja efectividad genere un empleado muy satisfecho, o que un liderazgo efectivo proyecte un empleado insatisfecho de manera que la técnica chi-cuadrado es válida y la comprobación de hipótesis correcta.



*Figura 24.* Estilo de liderazgo y nivel de satisfacción

### **Análisis e interpretación**

La figura 24 muestra en el “eje y” la frecuencia o recuento de acuerdo a las respuestas de los 320 conductores encuestados, mientras que en la parte superior de las barras se indica el equivalente en porcentaje, por ejemplo: tomando la primera barra azul nos revela que aproximadamente 32 conductores que corresponden al 10% del total de encuestados, se encuentran insatisfechos producto de un liderazgo de baja efectividad.

Decimos entonces que aquellos líderes cuyo estilo es Laissez faire o tienen un comportamiento de liderazgo pasivo, provocan insatisfacción en los conductores. Los líderes que tienen características transformacionales, pero predominan las transaccionales, producen inestabilidad en los conductores pues días se sienten a gusto y otros días no, esto se debe en

gran parte al sistema de compensación de cada operadora pues se manejan de distintas formas a la hora de establecer políticas salariales, de recaudación y de compensación donde puede que un sistema sea más efectivo que otro sin embargo no es la mejor manera de motivar y satisfacer a los conductores, lo único que genera es que exista mucha intermitencia en cuanto a la calidad en el servicio que brindan. Finalmente, operadoras que tengan como gerente cuyo estilo se asemeja más al ideal dado que posee características predominantes transformacionales, ya logran forjar conductores muy satisfechos, esto indica que un pequeño remanente de conductores se encuentra motivado día a día para laborar por más de 12 horas y mantener una buena calidad en el servicio de transporte brindado.

### **3.2.2 Análisis de correlación de Pearson**

El análisis Chi-cuadrado nos indica si existe una relación de dependencia entre el estilo de liderazgo y satisfacción lo cual se determinó que en efecto existe, mas no nos indica el grado y la dirección de la relación existente, para ello usamos el coeficiente de correlación de Pearson que nos permite medir el comportamiento de asociación de dos variables, en este caso medimos el grado (fuerza de relación) y la dirección (si esta es positiva o negativa) que tiene el tipo de liderazgo del gerente con la satisfacción del conductor.

Para el coeficiente  $r$  que varía entre  $-1$  y  $+1$  tenemos las siguientes relaciones:

Si  $r = 0$  ~ Nula

Si  $r > 0$  y  $r < \pm 0,10$  ~ Casi nula

Si  $r \geq 0,10$  y  $r < \pm 0,20$  ~ Muy baja

Si  $r \geq 0,20$  y  $r < \pm 0,40$  ~ Baja

Si  $r \geq 0,40$  y  $r < \pm 0,60$  ~ Media

Si  $r \geq 0,60$  y  $r < \pm 0,80$  ~ Alta

Si  $r \geq 0,80$  y  $r < \pm 1,00$  ~ Muy alta

Si  $r = \pm 1$  Perfecta



**Tabla 15***Correlaciones, Estilo de liderazgo y Efecto de liderazgo (Satisfacción)*

<b>Correlaciones</b>		<b>Efecto de liderazgo (Satisfacción)</b>
<b>Estilo de liderazgo</b>		
Liderazgo Transformacional	Correlación de Pearson	.701**
	Sig. (bilateral)	.000
	N	320
Liderazgo Transaccional	Correlación de Pearson	.650**
	Sig. (bilateral)	.000
	N	320
Liderazgo Pasivo-evitador	Correlación de Pearson	-.455**
	Sig. (bilateral)	.000
	N	320

La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas). \*\*

Con un nivel de confianza del 99% y una significancia del 1%, el estilo de liderazgo transformacional tiene una relación positiva alta con la satisfacción de los conductores, es decir que a medida que el gerente adopte características transformacionales el conductor se sentirá más satisfecho y por ende motivado para realizar su labor durante la jornada. De la misma forma sucede con el liderazgo transaccional, aunque con un valor menor. Esto tiene mucha coherencia pues como se mencionaba previamente, el liderazgo ideal o efectivo es aquel que presenta características transformacionales seguidas de las transaccionales y con pocas características de liderazgo pasivas, por lo tanto, ambos son importantes a la hora de satisfacer a los empleados. Por otro lado, el liderazgo pasivo-evitador tiene una relación medianamente negativa con la satisfacción, los conductores se sentirán menos satisfechos conforme su gerente se vuelva más pasivo en su liderazgo. No existe una correlación alta en este caso porque es necesario que el líder presente tales características, pero con baja frecuencia para poder dar un sentido de empoderamiento a los mismos.

## CAPITULO IV

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 4.1 Conclusiones

- El liderazgo efectivo o ideal, según el enfoque de Bass, se caracteriza por la mayor presencia de variables transformacionales, seguidas de las transaccionales y con poca presencia de variables de comportamiento pasivo. Se identificó que los líderes (gerentes) del sector norte y sur de Quito, según la evaluación de sus subordinados (conductores), no cumplen con este perfil pues los puntajes obtenidos muestran un estilo predominante transaccional seguido de un comportamiento pasivo y luego transformacional, además el resultado promedio indica que dicho perfil no está bien definido, es decir, se presenta a veces.
- Ninguno de los líderes de acuerdo al sector presentan un liderazgo efectivo, aunque los líderes del sector norte se acercan un poco más al liderazgo óptimo propuesto, pues tienen menor porcentaje en el estilo de baja efectividad y mayor porcentaje en estilo transformacional en comparación a líderes del sur.
- Se identificaron 3 variables que más destacan en el estilo de liderazgo. Para ambos sectores son recompensa contingente (RC), los líderes procuran atender las necesidades de los conductores siempre y cuando ellos se esfuercen y realicen con empeño su labor. Para el norte: influencia idealizada conductual (IIC), el líder se preocupa por su forma de actuar y procura que su comportamiento sirva de guía para que el conductor cumpla sus funciones. Para el sur: influencia idealizada atribuida (IIA), el líder busca que los conductores se sientan orgullosos de su figura como gerente.

- Las variables de resultado (efectividad, esfuerzo extra y satisfacción) tienen un valor promedio similar. Los conductores que operan en el norte por lo general se sienten medianamente satisfechos, de vez en cuando piensan que su organización es efectiva y a veces son motivados a realizar un plus en su labor. Para los conductores del sur sucede lo mismo, pero con una frecuencia menor.
- El análisis Chi-cuadrado indica que existe una relación de dependencia entre el estilo de liderazgo del gerente y la satisfacción del conductor por lo que en efecto el nivel de satisfacción varía producto de las características que definen al líder. Es así que cerca del 83% del total de conductores se sienten poco o medianamente satisfechos con el perfil de liderazgo definido en sus sectores, lo que es desconcertante.
- El coeficiente de Pearson muestra que el liderazgo transformacional y transaccional tienen una relación directa positiva alta con la satisfacción, aunque el transaccional en menor porcentaje y el comportamiento pasivo-evitador mantiene una relación inversa media. Esto reafirma que un líder transformacional produce en sus subordinados mayores niveles de satisfacción en contraste de aquellos catalogados con un liderazgo de baja efectividad (predominante transaccional y laissez-faire).
- El estudio muestra que existe un bajo nivel de satisfacción en los conductores de transporte urbano convencional en el DMQ como consecuencia de un liderazgo ineficiente por parte de los gerentes de las operadoras a excepción de unos pocos que corresponden a las operadoras más antiguas o más grandes.
- El bajo nivel de satisfacción en los conductores puede extenderse al resto de empleados que laboran en las operadoras como despacho, recaudadores, operadores y controladores, esto provoca que la mayoría del staff no estén motivados para cumplir

sus funciones afectando a la calidad del servicio que brindan generando usuarios insatisfechos con el transporte.

- La práctica del liderazgo efectivo (transformacional y transaccional) no solo en el gerente sino en todo el staff administrativo permitirá a mediano y largo plazo una mejora en la calidad de vida laboral que repercute en beneficio para toda la operadora, organismos públicos de control y principalmente para el usuario.

## 4.2 Recomendaciones

- Fomentar la práctica de liderazgo óptimo en operadoras con liderazgo de baja efectividad y potencializarlo en aquellas que se acercan al liderazgo ideal a través de un comportamiento que incremente la motivación y estimule el intelecto de los conductores, estableciendo una relación estrecha entre líder y subordinado e involucrando a los conductores en la toma de decisiones.
- Los líderes deben considerar detenidamente los puntajes obtenidos y examinar la opinión de sus subordinados con cautela, siendo imparciales, contrastar su estilo de liderazgo con el ideal para poder corregir las falencias y ajustar su comportamiento en favor de incrementar la satisfacción general y motivación de sus empleados.
- Tomando en cuenta las operadoras brindan un servicio público y que sus empleados laboran por más de 12 horas, se debe administrar estratégicamente el sistema de compensaciones monetarias y no monetarias para que los conductores mantengan su nivel de motivación durante la jornada laboral.
- Capacitar al staff administrativo en cuanto a las mejores técnicas de dirección como el empoderamiento, el “coaching”, “team building” desarrollo de competencias, procesos de evaluación y retroalimentación con el propósito de que los líderes actualicen sus conocimientos y puedan elaborar un plan de desarrollo profesional y personal de sus empleados.
- Se recomienda que la implementación de una cultura transformacional sea evaluada constantemente pues los resultados son visibles a largo plazo, es decir evaluar diariamente la situación observada frente a la esperada hasta que las características transformacionales se vuelvan habituales.

### 4.3 Futuras líneas de investigación

- En cuanto al análisis para identificar el perfil de liderazgo presente en las operadoras, se puede realizar una encuesta a los líderes para conocer la percepción acerca de su estilo de liderazgo. Existe el cuestionario de liderazgo multifactorial (MLQ) versión líder, de manera que ellos pueden autoevaluarse y con los resultados podemos contrastar la percepción del líder y subordinado para poder definir con mayor grado de confianza el estilo de liderazgo en las operadoras, de la misma forma ocurre con la satisfacción.
- Se puede ampliar el objeto de estudio pues no solo la dirección del gerente tiene influencia sobre los conductores sino también el presidente ejecutivo, los operadores, el consejo directivo, el despacho, entre otros. Definir el estilo de liderazgo, analizar el impacto en sus subordinados e identificar cuál de ellos tiene mayor incidencia en los conductores.
- Utilizar otra teoría del liderazgo para compararla con la teoría transformacional y examinar cuál de ellas puede generar mejor resultados en los subordinados considerando el contexto en el que las operadoras se desempeñan.
- En cuanto a la variable dependiente, además de la satisfacción se pueden considerar otras también importantes como la productividad, rentabilidad o gestión empresarial con el propósito de mejorar el bien común de la empresa.
- Se puede realizar un estudio similar con los conductores de transporte convencional integrado al sistema Metrobus-Q pues para ellos existen diferentes políticas de control y gestión, establecer una comparación con los que no están integrados y observar cuál de ellos tienen un mejor nivel de satisfacción.

## **CAPITULO V**

### **PROPUESTA**

#### **Proyecto de mejora de liderazgo en gerentes y satisfacción laboral en colaboradores (conductores)**

La propuesta tiene como propósito establecer estrategias y acciones para mejorar el estilo de liderazgo por parte de los gerentes y el staff administrativo en las operadoras de transporte convencional con el fin de conseguir un entorno laborable en el cual los subordinados se sientan conformes y motivados para realizar las labores.

#### **Objetivo general**

Implementar un proyecto para mejorar el estilo de liderazgo de los líderes y la satisfacción laboral de los empleados de las operadoras de transporte convencional del DMQ.

#### **Objetivos específicos**

- Crear un ambiente de apertura y confianza para implicación y efectividad de los colaboradores.
- Implementar un clima organizacional adecuado para líderes y subordinados de las operadoras.
- Establecer canales de comunicación entre los altos directivos y colaboradores.
- Impulsar el desarrollo profesional y personal de cada empleado para que tengan una visión holística sobre la importancia de su trabajo.

**Estrategia 1: Establecer confianza y relación laboral efectiva entre los altos directivos y colaboradores.**

- **Compartir información relevante con el equipo:** El gerente debe procurar informar con regularidad a los empleados sobre la situación que atraviesa la empresa, cambios en su estructura, regulaciones y disposiciones de organismos de control, sugerencias y denuncias por parte de los usuarios para que los empleados estén prevenidos, sepan cómo actuar y como contribuir.
- **Desarrollo de sinergia:** Realizar actividades de integración para conocer al equipo, fortalezas y debilidades de cada conductor, manejo de conflictos y resolución de problemas para saber cómo piensan y usar su potencial en el trabajo diario.
- **Compartir triunfos:** Hacer que los conductores se sientan importantes, son la columna vertebral de la empresa, reconocer su labor y hacerlos partícipes de reconocimientos logrados por parte del municipio o usuarios.
- **Empoderamiento:** Crear un ambiente propicio para que los conductores manifiesten sus ideas, sus inquietudes, sugerencias y puedan tomar decisiones o acciones respecto a ciertos asuntos pues ellos están en el día a día en el servicio de transporte frente a los usuarios.
- **Influenciar al equipo de manera conductual y atribuida:** El líder debe mostrar una conducta adecuada de como un conductor debe comportarse, dar solución pronta a los problemas, escuchar las necesidades de su equipo, atender sus requerimientos, guiarlos en todo momento considerando las implicaciones sociales y éticas al tomar alguna decisión.



Para llevar a cabalidad las actividades propuestas, el área de recursos humanos o el asistente del gerente pueden organizar un calendario definiendo las actividades, el tiempo y los involucrados.

### **Estrategia 2: Propiciar un clima organizacional adecuado**

- **Difusión de información de la empresa:** Definir la entidad de la empresa mediante el nombre, logo, colores, misión, visión, objetivos y valores concretos que fijen el rumbo de la operadora. Plasmar tal identidad en los tableros y ventanas de todas las unidades para que sean visibles al usuario y que el conductor recuerde constantemente que su desempeño debe estar alineado a los objetivos de la empresa.

- **Establecer una competencia laboral sana:**

La competencia se definirá mediante los siguientes complementos:

#### **Sistema de iniciativas**

Todos los conductores que forman parte de la operadora tienen la apertura de sugerir ideas por escrito acerca de cómo mejorar la gestión administrativa, operativa y la calidad del servicio. Aportan creatividad, calidad, eficiencia y debe ser una comunicación conocida por todos los colaboradores de la empresa. Se pueden formar grupos, estableciendo rangos por el número de unidad. El sistema se puede combinar por un ranking de puntos, de esta forma promover una competencia sana entre ellos a su vez que mejoran su desempeño y dar una compensación a aquellos cuyos aportes generaron beneficios a la empresa.

- Entregar reconocimientos por los resultados alcanzados:
- Felicitar en presencia de todos los empleados de la operadora.
- Dar incentivos o recompensas por ideas que hayan generado un cambio y potencializar las competencias de los conductores.

- Reconocer las debilidades y fortalezas de los conductores para corregir las debilidades y mejorar las fortalezas.

Para este sistema se puede utilizar la radio frecuencia en todas las unidades a determinada hora, mediante pequeñas carteleras dentro de las unidades y en los eventos de integración destacar a los conductores que aportaron a la empresa.

### **Impulsar el team building**

Realizar actividades recreativas y de formación reforzando las relaciones entre equipos y líder-subordinado por lo menos una vez al mes. Fomentar el compañerismo, la ayuda mutua, el compromiso con la operadora y el sentido de brindar un servicio de calidad.

### **Evaluaciones**

Realizar sondeos de opinión y encuestas a los conductores con preguntas orientadas al staff administrativo, el clima organizacional y también acerca de su satisfacción laboral, una vez que estén definidos los canales de comunicación, para conocer los resultados, los cambios el mejoramiento del liderazgo y la situación de la operadora.

### **Estrategia 3 Establecer el uso de canales de comunicación**

- **Colocación de carteleras:** en la sede de la operadora, en las unidades y en espacios de concentración como las paradas de salida y llegada donde toman descanso entre frecuencia, para informar o recordar al personal sobre algún tema importante, colocar información como:
  - Reconocimientos destacados de la empresa
  - Reconocimientos mensuales a los conductores o equipos que hayan cumplidos los objetivos empresariales o metas en específico.
  - Capacitación del personal.

- Reconocimiento sobre ideas creativas para mejorar la gestión administrativa y operativa.
- Información sobre alguna disposición municipal.
- **Radio frecuencia, control satelital y teléfono:** estos medios de comunicación son importantes para que los conductores puedan tener un mejor desempeño a la hora de laborar y para hacer anuncios importantes en el día a día como:
  - Cumplimiento de objetivos
  - Alerta de controles municipales
  - Recordatorio de fiscalizaciones
  - Alerta sobre tráfico, la competencia, hora y frecuencias en el circuito.
  - Felicitación a los conductores por fechas festivas.
  - Chats grupales en redes sociales como WhatsApp para inquietudes.
  - Control de velocidad y seguimiento de ruta de las unidades.
- **Reuniones:**
  - Citar al personal por lo menos una vez al mes para información de reportes mensuales, problemas, accidentes de tránsito, quejas de usuarios, retroalimentación hacia el líder y del líder hacia los conductores.
- **Buzón de sugerencias**
  - Colocar buzones en las unidades y en la oficina central de la operadora para que el líder pueda conocer los requerimientos de los conductores y del usuario, además de cómo se sienten ellos respecto al servicio brindado y la gestión administrativa.

#### **Estrategia 4: Impulsar el desarrollo profesional y personal de los conductores**


Con el propósito de que los conductores se sientan motivados y satisfechos con la situación laboral y brinden un servicio de calidad se debe realizar:

- **Inducción al personal:** Establecer pruebas de conocimiento acerca del transporte y aplicaciones prácticas de resolución de problemas o situaciones que se viven a diario en el transporte, al momento de contratar conductores se debe considerar realizar pruebas de aptitudes relacionadas al conocimiento mecánico y de servicio.
- **Capacitaciones al personal:** actualizar conocimientos respecto al reglamento del transporte, los cambios en el municipio referente al transporte, señales de tránsito, manejo de tecnología, mecánica y mantenimiento de buses.
- **Talleres motivacionales:** realizar charlas o eventos dinámicos, contratación de coaching para que los conductores aumenten sus deseos de tener éxito y mejoren su desempeño laboral entendiendo las necesidades del usuario y de la empresa, haciéndoles sentir que son pilares en el sistema de transporte.
- **Concurso de competencias y méritos:** Manifestar a los conductores la conformación de equipos y fijación de metas, proponer que ellos fijen los objetivos en cuanto a la calidad de servicio brindado, compensaciones para aquel equipo que los alcance.

Tabla 16

Cronograma del proyecto

Cronograma de planificación				
Estrategias	Actividades	Responsable	Recursos	Tiempo de ejecución
<b>Estrategia 1:</b> Establecer confianza y relación laboral efectiva entre los altos directivos y colaboradores.	Compartir información relevante con el equipo	Gerente general, Presidente	Humanos, Tecnológicos	De manera inmediata
	Desarrollo de sinergia	Operador	Humanos, Tecnológicos, Económicos	Una vez al mes
	Compartir triunfos	RRHH	Humanos, Tecnológicos	Una vez cada dos meses
	Empoderamiento	Gerente general	Humanos, Tecnológicos	Constante
	Influenciar al equipo de manera conductual y atribuida	Gerente general	Humanos, Tecnológicos	Constante
<b>Estrategia 2:</b> Propiciar un clima organizacional adecuado	Difusión de información de la empresa	RRHH	Humanos, Tecnológicos, Económicos	Constante
	Establecer una competencia laboral sana	Gerente general	Humanos, Tecnológicos	Constante
	Impulsar el team building	Operador	Humanos, Tecnológicos	Una vez al mes
	Evaluaciones	RRHH	Humanos, Tecnológicos	Una vez cada tres meses
<b>Estrategia 3:</b> Establecer el uso de canales de comunicación	Colocación de carteleras	RRHH	Humanos, Tecnológicos, Económicos	De inmediato
	Radio frecuencia, control satelital y teléfono	Operador, Despacho	Humanos, Tecnológicos, Económicos	De inmediato y constante
	Reuniones	Gerente general, Presidente	Humanos, Tecnológicos, Económicos	Una vez cada dos meses
	Buzón de sugerencias	RRHH	Humanos, Tecnológicos, Económicos	De inmediato y constante
<b>Estrategia 4:</b> Impulsar el desarrollo profesional y personal de los conductores	Inducción al personal	RRHH	Humanos, Tecnológicos	Cada cuatro meses

CONTINÚA 

Capacitación al personal	RRHH	Humanos, Tecnológicos, Económicos	Cada cuatro meses
Talleres motivacionales	Gerente general, Presidente	Humanos, Tecnológicos, Económicos	Cada dos o tres meses
Concurso de competencias y méritos	Gerente general, Presidente	Humanos, Tecnológicos	Cada cuatro meses

---

## REFERENCIAS

- Athena, & Simosi, M. (2007). *Organizational and transformational leadership*. emeraldinsight, 6-21.
- Attari, M. (2013). *El impacto del liderazgo transformacional en el empoderamiento psicológico de las enfermeras*. . Revista Internacional de Investigación Hospitalaria, 71-76.
- Bacha, E., & S. W. (2012). The Relationship between Transformational Leadership and Follower's Perception of Fairness Received. *Springer Science+Business*, 667-680.
- Barbosa. (2014). *Prácticas de liderazgo y su relación con la cultura*. Obtenido de Universidad del Rosario, Colombia.
- Bass. (2008). *Manual de liderazgo de Bass: aplicaciones teóricas y prácticas*. New York : Free press.
- Bass, B. (1990). *Manual de Liderazgo 3ra Edición*. Ney York free press.
- Bass, B. (1999). Dos décadas de investigación y desarrollo en liderazgo transformacional. *Revista Europea de Trabajo y Psicología Organizacional*, 9-32.
- Bass, B., & Bass, R. (2008). *The bass Handbook of leadership. Theory, research, and managerial applications*. New York: Free Press.
- Bass, M., Avolio, B., Jung, D., & Berson, Y. (2003). Obtenido de Predecir el desempeño de la unidad evaluando el liderazgo transformacional y transaccional.: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.207>
- BCNECOLOGIA. (Julio de 2017). Obtenido de Reestructuración de la Red de Transporte Público de Pasajeros del Distrito Metropolitano de Quito.
- Birasnav, M. (2014). *La gestión del conocimiento y el desempeño organizacional en la industria de servicios: el papel del liderazgo transformacional más allá de los efectos del liderazgo transaccional*. Obtenido de Revista de investigación de negocios: doi:10.1016/j.jbusres.2013.09.006
- Boamah, S. (2017). La influencia del liderazgo transformacional en resultados de seguridad del paciente informados por la enfermera. Canada, Ontario: Universidad del Oeste.
- Boamah, S., Spence Lascinger, H., Wong, C., & Clarke, S. (2017). Efecto del liderazgo transformacional en la satisfacción laboral y los resultados de seguridad del paciente. . *Perspectiva de enfermería*, 180-189.

- Bradley, B., Anderson, H., Baur, J., & Klotz, A. (2015). Cuando el conflicto ayuda: Integración de la evidencia del conflicto beneficioso en grupos y equipos bajo tres perspectivas. *Dinámicas de grupo: teoría, investigación y práctica*, 243-272.
- Castro, Martin Nader y Alejandro. (2016). *Influencia de los valores sobre los estilos de liderazgo*. Argentina: Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas.
- Cawthon, D. (1996). Liderazgo: *La teoría del gran hombre*. *Business Horizons*, 1-4.
- Celi, S. (04 de 01 de 2018). *Análisis del sistema de transporte público privado de la ciudad*. Obtenido de <https://www.revistaespacios.com>
- Crawford, C. (2005). Effects of Transformational Leadership and Organizational Position on Knowledge. *researchgate*.
- Daniel Herмосilla, A. A. (2016). EL liderazgo transformacional en las organizaciones: variables mediadoras y consecuencias a largo plazo. *Journal of work and organizational psychology*, 1-9.
- Elbaz. (2017). The role of wisdom leadership in increasing job performance: Evidence from the Egyptian tourism sector. *Elsevier*.
- Estrada. (2007). Origen del liderazgo. México Guadalajara: Pearson.
- Ghosh, K. (2015). Leadership & Organization Development Journal. *emeraldinsight*.
- Gibson, I. y. (2004). *Las organizaciones*. Wilmington: Addison Wesley Iberoamericana.
- Gilamar. (1999). *Vista hacia el liderazgo transformacional*, 51.
- Godoya, R., & Bresóbb, E. (2013). ¿Es el liderazgo transformacional determinante en la motivación intrínseca de los. *Elsevier*, 2-3.
- Gregor, L. y. (2012). *academia*. Recuperado el 2016, de academia: [https://www.academia.edu/10076638/Universidad\\_nacional\\_mayor\\_de\\_san\\_marcos](https://www.academia.edu/10076638/Universidad_nacional_mayor_de_san_marcos)
- Hayton, J. (2003). Strategic human capital management in SMEs: an empirical study of entrepreneurial performance. *Human Resource Management* , 375-391.
- Hernández, Fernández, Baptista . (2010). *Metodología de la investigación*. México D.F: McGraw-Hill Interamericana.
- Hersey. (1967). Estilos de liderazgo, funciones y estrés laboral: modelo conceptual y estudio preliminar.
- Hoang, P. (2009). *Business & Management*. Victoria: IBID Press.



- Horsma, S. G., & Kelloway, E. K. (2016). Leadership & Organization Development Journal. *emeraldinsight*.
- House, & Aditya. (1997). *El estudio científico-social del liderazgo: ¿Quo vadis? Diario de Gestión*.
- Instituto de la ciudad de Quito. (Diciembre de 2017). *Sistema de Información sobre Coyuntura Macroeconómica y Social - Coyuntura*. Obtenido de la gestión del transporte público en el distrito metropolitano de Quito. Entre una tarifa justa y un servicio de calidad: <http://www.institutodelaciudad.com.ec/coyuntura-sicoms/181-la-gestion-del-transporte-publico-en-el-distrito-metropolitano-de-quito-entre-una-tarifa-justa-y-un-servicio-de-calidad.html>
- Instituto de la Ciudad Quito. (2017). *Calidad del transporte público en el DMQ*. Obtenido de <http://www.institutodelaciudad.com.ec/coyuntura-sicoms/170-calidad-del-transporte-publico-en-el-dmq.html#ftnref3>
- Jeung, B.-K. J.-W. (2012). Los efectos de las autoevaluaciones centrales y el liderazgo transformacional en el compromiso organización. *Journal*, 564- 582.
- Judge, T., & Piccolo, R. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology*, 755–768.
- Koontz. (2001). Liderazgo y bienestar ocupacional . *Psicología de la salud ocupacional*.
- Kreitner. (1997). *Comportamiento de las organizaciones*. Madrid: McGraw Hill.
- Levy, C. (2010). Obtenido de Liderazgo carismático en la resistencia al cambio.: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984309002045>
- Leyva, J. L., López, J. G., & Vidal, L. F. (2010). El liderazgo transformacional en mipymes veracruz. *Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Veracruzana*, 4-6.
- Likert, R. (1961). *Nuevos patrones de gestión*. Nueva York: McGraw-Hill.
- López, P. L. (2004). Población muestra y muestreo. *Scielo*, 1.
- Lozada, J. (2014). Investigación aplicada: Definición, Propiedad intelectual e industria. *Cienciamérica*, 34-39.
- Macfarlane, H. D. (2003). Inteligencia emocional y liderazgo transformacional en el comercio minorista. *Revista de desarrollo organizacional*, 309 - 317.
- Mann. (1969). Una revisión de las relaciones entre personalidad y desempeño en grupos pequeños. *Boletín psicológico*, 241-270.

- Maxwell. (2010). *La naturaleza del trabajo directivo*. Madrid: Editorial Eloisa.
- Maxwell, J. (2005). *Diseño de investigación cualitativa: un enfoque interactivo*. Canada: Mil robles.
- McMurray, A. J., Md, M. I., Sarros, J. C., & Pirola-Merlo, A. (2012). The impact of leadership on workgroup climate and performance in a nonprofit organization. *Emerald*, 522-549.
- Mencl, J., Wefald, A., & Ittersum, K. V. (2016). Transformational leader attributes: interpersonal skills, engagement, and well-being. *Emerald Insight*, 635-657.
- Mendoza, Y. G. (2015). Influencia de los estilos de liderazgo en el clima organizacional de una institucion educativa de nivel medio superior.
- Mesu, J., Sanders, K., & Maarten, v. R. (2015). Transformational leadership and organisational commitment in manufacturing and service small to medium-sized enterprises: The moderating effects of directive and participative leadership. *Emerald*, 970-990,.
- Nohria, N., Joyce, W., & Roberson, W. (2013). Lo que realmente funciona. . *Harvard Business Review*, 43-52.
- Northouse, P. (2010). *Leadership Theory and Practice*. Estados Unidos.
- Ohunakin Folakemi, A. A. (2018). Survey Dataset on Leadership Styles and Job Satisfaction: The Perspective of Employees of Hospitality Providers. *Elsevier*.
- Parry, K. &.-T. (2002). Integridad percibida de los líderes transformacionales en los entornos organizacionales. *Journal of Business Ethics*, 75 - 96.
- Phaneuf, J.-E., Boudrias, J.-S., Rousseau, V., & Brunelle, E. (2016). Personality and transformational leadership: The moderating effect of organizational context. *Personality and Individual Differences*, 30–35.
- Ramos, D. (2012). *El clima organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de abordaje (Tesis de posgrado)*. Universidad Nacional Abierta y a Distancia: Cundinamarca.
- Salazar. (2013). Liderazgo efectivo en hombres y mujeres.
- Salazar, J., Guerrero, J., Machaado, Y., & Cañedo, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *ACimed Scielo*, 67-75.
- Salgado, J. F., Remeseiro, C., & Iglesias, M. (1996). Clima organizacional y satisfacción laboral en una pyme. *Psicothema Universidad de Santiago de Compostela*, 2-3.

- Sampieri, R. H. (2014). *Metodología de la Investigación*. Mexico D.F.: McGraw Hill.
- Sánchez, J., Gómez, J., & Fernández, L. (2011). EL liderazgo transformacional en mipymes. Caso: Supermercados y tiendas minisuper de Coatzacoalcos, Veracruz. *Congreso internacional de investigación en ciencias administrativas* (págs. 40-57). Coatzacoalcos: Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Veracruzana Campus Coatzacoalcos. Obtenido de Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Veracruzana Campus Coatzacoalcos.
- Schaubroeck, J., Lam, S., & Peng, A. (2016). *¿Puede el liderazgo ético y transformador de los compañeros mejorar la calidad del servicio de los compañeros de trabajo? Un análisis de crecimiento latente*. Obtenido de Elsevier: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296313003330>
- Schein, & Bennis. (2015). *Conceptualizar las percepciones del liderazgo como actitudes: utilizar la teoría de la actitud para comprender mejor el proceso de liderazgo*. Obtenido de El liderazgo trimestral: <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.10.003>.
- Serrano, B. J., & Portalanza, A. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *elsevier*, 2.
- Shalit, A., & Popper, M. (2009). followers' attachment styles and. *emerald insight*, 2-4.
- Simosi, A. X. (2006). La cultura organizacional y el liderazgo transformacional como predictores de rendimiento de la unidad de negocio. *Psicología Empresarial*, 566-579.
- Solarte, M. G. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico:Una Aproximación Conceptual. *Diagnosis*, 2-3.
- Stodgill. (1958). Factores personales asociados al liderazgo: una encuesta de la literatura. . *Revista de psicología*, 35-71.
- Tyssen, A., Wald, A., & Heidenreich, S. (2014). Leadership in the Context of Temporary Organizations: A Study on the Effects of Transactional and Transformational Leadership on Followers' Commitment in Projects. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 376-393.
- Van Knippenberg, D., & Sitkin, S. (2016). *Una evaluación crítica de la investigación del liderazgo carismático-transformacional: ¿Volver a la mesa de dibujo?* Obtenido de <http://dx.doi.org/10.1080/19416520.2013.759433>.
- Wang, H., Tsui, A., & Xin, K. (2011). Los comportamientos de liderazgo del CEO, el desempeño organizacional y las actitudes de los empleados. *El liderazgo trimestral*, 92-105.

Yukl, G. (2016). Comportamiento de liderazgo efectivo: lo que sabemos y las preguntas necesitan más atención. *Academia de Perspectivas de Gestión*, 66-85.