UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

Trabajo de fin de carrera titulado:

"INFLUENCIA DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO SOBRE EL EMPODERAMIENTO: ESTUDIO DE CASO ARKOS ECUADOR S.A."

Realizado por:
LUIS RAFAEL BORJA BRUGÉS

Director del proyecto:
Mgtr. CARLOS GUIJARRO

Como requisito para la obtención del título de:
PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL

Quito, 01 de Octubre 2014

DECLARACIÓN JURAMENTADA

Yo, LUIS RAFAEL BORJA BRUGÉS, con cédula de identidad No. 171640060-9, declaro bajo juramento que el trabajo aquí desarrollado es de mi autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado a calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración, cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su reglamento y por la normativa institucional vigente.

Luis Rafael Borja Brugés

C.C.: 171640060-9

DECLARATORIA

El presente trabajo de investigación titulado:
“INFLUENCIA DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO SOBRE EL EMPODERAMIENTO: ESTUDIO DE CASO ARKOS ECUADOR S.A.”

Realizado por:
LUIS RAFAEL BORJA BRUGÉS

Como requisito para la obtención del título de:
PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL

Ha sido dirigido por el profesor:
Mgtr. CARLOS GUIJARRO

quien considera que constituye un trabajo original de su autor

Mgtr. Carlos Guijarro
DIRECTOR

LOS PROFESORES INFORMANTES

Los Profesores Informantes:

Mgtr. RAISA TORRES

Mgtr. PILAR GUZMÁN

Después de revisar el trabajo presentado,

lo han calificado como apto para su defensa oral ante

el tribunal examinador

Mgtr. Raisa Torres Mgtr. Pilar Guzmán

Quito, 01 de Octubre 2014

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mi hermana, y a mis padres; por su apoyo incondicional durante todos estos años, y su inefable esfuerzo por forjar en mí enseñanzas que perduran toda la vida…

AGRADECIMIENTOS

A mis padres, agradezco todo el esfuerzo y sacrificio que han hecho por mí, por el apoyo incondicional ante las adversidades. A mi hermana, por ser mi fiel acompañante de principio a fin.

A los profesores que han logrado cautivar mi curiosidad, y la avidez por aprender algo nuevo cada día...

A mi Director de Tesis, Mgtr. Carlos Guijarro, por su sabiduría y disposición. A la profesora Karina Silva por su esfuerzo y cooperación para desarrollar este trabajo, a las profesoras informantes, Mgtr. Raisa Torres y Mgrt. Pilar Guzmán por sus contribuciones.

A la empresa Arkos Ecuador S.A. por su apertura, cooperación con esta investigación, y a todos sus miembros quienes son ejemplos de superación.

Índice de Contenido

1 INTRODUCCIÓN..... 1
1.1 El Problema de Investigación..... 2
1.1.1 Planteamiento del Problema..... 2
1.1.2 Formulación del Problema..... 5
1.1.3 Sistematización del Problema..... 5
1.1.4 Objetivo General..... 5
1.1.5 Objetivos Específicos..... 5
1.1.6 Justificaciones..... 6
1.2 Marco Teórico..... 6
1.2.1 Estado actual del conocimiento sobre el tema..... 43
1.2.2 Adopción de una perspectiva teórica..... 44
1.2.3 Marco Conceptual..... 45
1.2.4 Hipótesis..... 47
1.2.5 Identificación y Caracterización de las Variables..... 47
2 MÉTODO..... 48
2.1 Tipo de Estudio..... 48
2.2 Modalidad de Investigación..... 48
2.3 Método..... 49
2.4 Población y Muestra..... 51
2.5 Selección de Instrumentos de Investigación..... 51
2.6 Validez y confiabilidad de los instrumentos..... 52
2.7 Operacionalización de variables..... 52
2.8 Procesamiento de datos..... 53
3 ASPECTOS ADMINISTRATIVOS..... 55
3.1 Recursos humanos..... 55
3.2 Recursos técnicos y materiales..... 55
3.3 Recursos financieros..... 55
4 RESULTADOS..... 57
4.1 Levantamiento de datos..... 57
4.2 Presentación y Análisis de Resultados..... 58
5 DISCUSIÓN..... 76

5.1 Aplicación Práctica 78
5.2 Conclusiones 79
5.3 Recomendaciones 80
6 BIBLIOGRAFÍA 85
7 ANEXOS 89

Índice de Tablas

Tabla 1: *Matriz de Método* *50*
Tabla 2: *Recursos Materiales y Financieros requeridos* *56*
Tabla 3: *Agrupación de ítems según escalas del "MLQ" (Avolio & Bass, 2004).* *58*
Tabla 4: *Tabla de Percentiles para Puntuaciones basadas en la Auto-Evaluación del "MLQ" de Avolio y Bass (2004).* *59*
Tabla 5: *Escalas de Liderazgo Transformacional; Auto-Evaluación del líder según el "MLQ" de Avolio y Bass (2004).* *60*
Tabla 6: *Escalas de Liderazgo Transaccional; Auto-Evaluación del líder según el "MLQ" de Avolio y Bass (2004).* *61*
Tabla 7*:* *Escalas de Liderazgo Pasivo-Evitador; Auto-Evaluación del líder según el "MLQ" de Avolio y Bass (2004).* *61*
Tabla 8: *Escalas de Resultados del Liderazgo; Auto-Evaluación del líder según el "MLQ" de Avolio y Bass (2004).* *62*
Tabla 9: *Tabla de Percentiles para Puntuaciones Individuales basadas en Calificaciones de Niveles Inferiores del "MLQ" de Avolio y Bass (2004).* *63*
Tabla 10: *Escalas de Liderazgo Transformacional; Evaluación de los subordinados del líder según el "MLQ" de Avolio y Bass (2004). (Σ: Sumatoria, $\overline{X}$: Media y σ: Desviación Estándar).* *64*
Tabla 11: *Escalas de Liderazgo Transaccional; Evaluación de los subordinados del líder según el "MLQ" de Avolio y Bass (2004).* *65*
Tabla 12: *Escalas de Liderazgo Pasivo-Evitador; Evaluación de los subordinados del líder según el "MLQ" de Avolio y Bass (2004).* *66*
Tabla 13: *Escalas de Resultados del Liderazgo; Evaluación de los subordinados del líder según el "MLQ" de Avolio y Bass (2004).* *66*
Tabla 14: *Escalas de Resultados del Liderazgo; Evaluación de los subordinados del líder según el "MLQ" de Avolio y Bass (2004).* *70*
Tabla 15: *Escalas de Resultados del Liderazgo; Evaluación de los subordinados del líder según el "MLQ" de Avolio y Bass (2004).* *71*
Tabla 16: *Nivel de Empoderamiento según rangos porcentuales de acuerdo a las medias obtenidas en cada dimensión del cuestionario.* *72*
Tabla 17: *Escalas de Empoderamiento; Auto-Evaluación de los subordinados del Cuestionario de Empoderamiento Psicológico" de Spreitzer (1995).* *73*

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1: *Estilos de Dirección (Palomo, 2010). 13*
Ilustración 2: *Malla Gerencial de Blake y Mouton (Palomo, 2010).....15*
Ilustración 3: *Estilo de Dirección "X" y "Y" según McGregor (Palomo, 2010).....20*
Ilustración 4: *Niveles de desarrollo de los colaboradores según Blanchard (Palomo, 2010) 31*

Índice de Anexos

Anexo A: *Documento de Aprobación del Tema de Tesis.....89*
Anexo B: *Documento de Aprobación del Plan de Tesis 90*
Anexo C: *Aprobación de Arkos Ecuador S.A. para la aplicación de encuestas en el personal (2014) 91*
Anexo D: *Cronograma de Actividades.....92*
Anexo E: *Cuestionario del MLQ forma 5X versión Líder (Bass & Avolio, 2004).....93*
Anexo F: *Cuestionario del MLQ forma 5X versión Subordinados (Bass & Avolio, 2004).....95*
Anexo G: *Agrupación de Ítems según Manual del MLQ forma 5X (Bass & Avolio, 2004) 97*
Anexo H: *Calificación de Escalas según MLQ forma 5X (Bass & Avolio, 2004).....98*
Anexo I: *Cuestionario de Empoderamiento Psicológico (Spreitzer, 1995).....99*
Anexo J: *Respuesta de la autora sobre cómo calificar el Cuestionario de Empoderamiento Psicológico (Spreitzer, 2014).....100*
Anexo K: *Entrevista al líder de la organización sobre el Empoderamiento de los Subordinados (2014).....100*

Influencia de los estilos de liderazgo sobre el empoderamiento: Estudio de caso Arkos Ecuador S.A.

Resumen:

El objetivo del presente estudio es determinar si el estilo de liderazgo transaccional aplicado por el gestor de una organización no está relacionado con los suficientes niveles de empoderamiento de los subordinados. La investigación se llevó a cabo en Arkos Ecuador S.A., una empresa mediana del sector de la construcción de la ciudad de Quito (Ecuador). Se utilizó una metodología descriptiva correlacional promedio con un muestreo no probabilístico por conveniencia de 31 personas, y se aplicaron los siguientes instrumentos de medición: Cuestionario Multifactor de Liderazgo forma 5X (MLQ) de Avolio y Bass (2004) para evaluar la gestión del líder a través de las escalas pertenecientes a las dimensiones de los estilos de liderazgo transformacional, transaccional y pasivo-evitador, así como los resultados del liderazgo en general; para evaluar el empoderamiento se utilizó el Cuestionario de Empoderamiento Psicológico de Spreitzer (1995) y una entrevista diseñada por el autor del estudio, aplicada al gestor de la organización para evaluar el grado de empoderamiento existente por parte de los subordinados. Como conclusión se evidenció que los niveles suficientes de empoderamiento de los miembros de una organización no están relacionados con la aplicación del estilo de liderazgo transaccional por parte del líder del grupo.

Palabras clave: Estilo de liderazgo transaccional, estilo de liderazgo transformacional, estilo de liderazgo pasivo-evitador, y empoderamiento.

Influence of leadership styles on empowerment: Study case Arkos Ecuador S.A.

Abstract:

The aim of this study is to determine if the application of the transactional leadership style by the manager of a company is not related with the sufficient levels of empowerment of the subordinates. The research took place in Arkos Ecuador S.A., a middle size company related with the building sector of Quito (Ecuador). For this investigation was used an average correlational descriptive methodology with a non-probability convenience sample of 31 people, and were applied the following measuring instruments: Multifacor Leadership Questionnaire (MLQ) form 5X by Bass & Avolio (2004) to assess the management process of the leader by means of the scales owned by the dimensions of transactional, transformational and laissez-faire leadership styles as well as the results of leadership; to assess empowerment was used the Psychological Empowerment Questionnaire by Spreitzer (1995) plus one interview designed by the author, to evaluate the subordinate empowerment levels by the qualitative leader perception. In conclusion the sufficient levels of empowerment of the members of the organization are not related with the transactional leadership style applied by the group leader.

Keywords: Transactional leadership style, transformational leadership style, laissez-faire leadership style and empowerment.

1 INTRODUCCIÓN

Desde hace algunas décadas se ha intentado estudiar y entender el liderazgo incluyendo sus consecuencias; sin embargo, la inmensa mayoría de investigadores se ha encontrado con dos problemáticas esenciales: Resulta sumamente complejo determinar cuáles son todas las variables que intervienen sobre el liderazgo, aquí se encuentra una infinidad de factores provenientes de características individuales, grupales, personales, académicas, organizacionales, situacionales, socio-culturales, etc. La segunda problemática consiste en la específica ponderación de todas las variables que influyen sobre el liderazgo, esta tarea no es más fácil que la primera, ya que en cada intervención que haga un líder, las circunstancias podrían cambiar leve o drásticamente modificando las variables influyentes sobre el liderazgo (Rodríguez, et al., 2004).

Partiendo de estas premisas de Rodríguez, et al. (2004), se podría entender que la aplicación efectiva del liderazgo es relativa y su efectividad va a depender de la adaptabilidad a las características de habilidad del líder, así como a las características socio-culturales y la debida comprensión de la cultura organizacional de un grupo determinado; se puede considerar errónea la idea de administrar de la misma manera a todos los individuos (Blanchard, 2007). Esta perspectiva define la coherencia como *"utilizar el mismo estilo de liderazgo en situaciones similares"* (Blanchard, 2007, p.123) concordando con el ex-juez de la Suprema Corte de los Estados Unidos, Felix Frankfurter al citar, *"no hay nada tan desigual como el tratamiento igual de los desiguales"* (Blanchard, 2007, p.123). Sin embargo, una acepción general del liderazgo se podría entender como el proceso de dirigir las

actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas (Stoner, Freeman, & Gilbert, 1996).

La aplicación inapropiada del liderazgo genera infinidad de consecuencias negativas dentro de una organización, una de ellas es la falta de empoderamiento de los empleados (Meyerson & Kline, 2008). A través de la identificación del estilo de liderazgo aplicado se puede comprender el nivel de empoderamiento adquirido por los trabajadores, esto permite el desarrollo efectivo de una compañía generando mejoramiento continuo en el aspecto interpersonal y productivo de la organización.

1.1 El Problema de Investigación

1.1.1 Planteamiento del Problema

Cuando una compañía experimenta crecimiento a nivel productivo, tiene la obligación de enfrentar ciertas demandas internas inherentes a dicho crecimiento como es la contratación de más empleados, la división de áreas y procesos, reestructuración de la planeación estratégica, entre otras (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2008). La comprensión del estilo de liderazgo ejercido por los directivos en este proceso de crecimiento organizacional, es crucial para entender a fondo cómo afecta el nivel de empoderamiento de los empleados. Existen algunos factores que influyen sobre el nivel de empoderamiento de los miembros de una organización, que se pueden manifestar mediante la dinámica constante de cambio entorno a las organizaciones que se presenta a través de las estructuras, de la cultura, del comportamiento humano, de la tecnología, entre otros elementos (Acosta, 2002). De esta manera, el estilo de liderazgo ejercido no se puede considerar como el único predictor del empoderamiento, sin embargo muchos estudios anteriores en instituciones privadas, públicas y educativas sustentan que es una de las causas más determinantes.

En numerosas ocasiones por desconocimiento, falta de capacitación o inexperiencia, los jefes no aplican correctamente el liderazgo sobre las personas que tienen a cargo, habitualmente genera falta de sentido de responsabilidad, confusión en las funciones a ejecutar y falta de autonomía en la toma de decisiones (Palomo, 2010). Es fundamental inquirir en ésta problemática ya que este puede ser el síntoma de organizaciones que sufren estancamiento o involución generada por la consecuencia final de la carencia de empoderamiento en empleados: bajo rendimiento laboral y por ende significativas pérdidas económicas, estas son algunas conclusiones de Spreitzer (1995), citadas por Meyerson y Kline (2008).

En Ecuador, *"en materia de edificaciones, en los últimos veinte y dos años el número de permisos de construcción presenta una tendencia creciente, puesto que pasó de 11.567 permisos en el año 1990, 20.112 en el 2000 y 42.042 permisos de construcción en el año 2011"* (INEC, 2013, p. 7). Arkos Ecuador S.A. al ser una de las empresas dedicadas al comercio e instalación de productos de acabados del sector de la construcción en auge debido al aumento de edificaciones, colaborará con esta investigación siendo la unidad de análisis. Este estudio investigativo se alineará con el objetivo 6: Garantizar el trabajo estable, justo y digno, en su diversidad de formas, política 6.6: Promover condiciones y entorno de trabajo seguros, saludables, incluyentes, no discriminatorios y ambientalmente amigables, y lineamiento B: Promover entornos laborales accesibles y que ofrezcan condiciones saludables, seguras y que prevengan y minimicen los riesgos de trabajo, del Plan Nacional del Buen Vivir (SENPLADES, 2013).

1.1.1.1 Diagnóstico del problema

Actualmente muchas compañías sufren problemas a nivel organizacional debido al liderazgo, éste se considera como uno de los factores que genera niveles

insuficientes de empoderamiento en los empleados de dichas organizaciones (Meyerson & Kline, 2008). Debido a la carencia de preparación académica y práctica a nivel laboral, los gerentes o supervisores pueden generar confusión en las funciones a cumplir por parte de sus empleados a cargo al no brindar el suficiente apoyo a los subsistemas de Recursos Humanos, así como al no suministrar las herramientas tecnológicas y materiales que los trabajadores requieren para ejecutar efectivamente sus tareas (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland, 2012) en la empresa a ser investigada.

1.1.1.2 Pronóstico

Generalmente la omisión del procesamiento a esta problemática puede conllevar a diversas consecuencias indeseables dentro de una compañía como el bajo rendimiento de sus empleados, clima laboral deteriorado, confusión de metas, de objetivos a corto y largo plazo, conflictos comunicacionales a nivel interno y externo, niveles bajos de productividad, insatisfacción laboral, estancamiento de la organización, entre otras consecuencias indeseadas (Meyerson & Kline, 2008) para Arkos Ecuador S.A..

1.1.1.3 Control de Pronóstico

Se puede intervenir este tipo de problemas organizacionales en Arkos Ecuador S.A. a través del estudio de los niveles existentes de empoderamiento de los empleados y de la evaluación del tipo de liderazgo ejercido por parte del gerente general. De esta manera se logra una aproximación a los puntos específicos sobre los cuales se debe trabajar para que los jefes sean claros en la expresión de sus ideas y expectativas, y así los subordinados adquieran mayor claridad en la responsabilidad e importancia que tienen dentro de la compañía logrando niveles más altos de autonomía y de rendimiento laboral. Es fundamental que todas las

personas que componen la organización tengan completamente clara a nivel práctico la misión, visión y objetivos de la compañía (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland, 2012).

1.1.2 Formulación del Problema

Las implicaciones de los estilos de liderazgo utilizados por directivos que inciden sobre el nivel de empoderamiento de los empleados de una empresa mediana.

1.1.3 Sistematización del Problema

¿Qué estilo de liderazgo incide sobre el empoderamiento del personal?

¿Cuáles son las implicaciones del estilo de Liderazgo Transaccional sobre el empoderamiento?

¿El nivel de empoderamiento del personal puede afectar la decisión del estilo de liderazgo a aplicar por parte de los directores de una compañía?

1.1.4 Objetivo General

Determinar cómo influyen los estilos de liderazgo adoptados y aplicados por parte de directivos sobre el nivel de empoderamiento adquirido por parte de los empleados de una compañía mediana del área de la construcción.

1.1.5 Objetivos Específicos

- Diagnosticar qué estilo de liderazgo incide sobre el empoderamiento.
- Fundamentar e identificar las implicaciones de la aplicación del estilo de liderazgo transaccional sobre el empoderamiento.
- Evidenciar si el nivel de empoderamiento del personal afecta la decisión del estilo de liderazgo a aplicar por parte de los directivos de una compañía.

1.1.6 Justificaciones

Todos los integrantes de un grupo organizacional poseen características de empoderamiento en un grado determinado, las cuales se ven directamente afectadas por el estilo de liderazgo adoptado y aplicado por parte de los directores de la compañía en la que trabajan (Meyerson & Kline, 2008). A través de distintas pruebas como el Cuestionario de Empoderamiento Psicológico de Spreitzer (1995) y el Cuestionario Multifactor de Liderazgo forma 5x de Avolio y Bass (2004), se puede conocer el estilo de liderazgo más aplicado por parte del gestor de una compañía, y también podríamos conocer cuál es el nivel de empoderamiento del personal.

La empresa Arkos Ecuador S.A., donde se realizará la investigación, sufre ciertos problemas al igual que muchas empresas parecidas en su estructura y tamaño, uno de estos problemas es que el rendimiento del personal al no ser tan eficaz como podría, no se ajusta con los objetivos productivos de la organización. A través del estilo de liderazgo aplicado por directores se puede influir directamente sobre el empoderamiento; y éste a su vez sobre todas las implicaciones que se relacionan con éste constructo motivacional. En otras palabras, si se aplica adecuadamente el liderazgo, el nivel de empoderamiento podría aumentar, el personal podría incrementar sus niveles de responsabilidad, pertenencia, autonomía y a su vez la organización generaría el nivel productivo que requiere para su desarrollo, el clima organizacional sería afectado positivamente incrementando el nivel de satisfacción laboral (Robbins, 1998).

1.2 Marco Teórico

El liderazgo ha sido objeto de estudio desde distintos panoramas a lo largo del tiempo, al ser una forma de influencia, presente en cualquier grupo humano su estudio ha desarrollado gran relevancia en la búsqueda de comprender el proceso

en el que distintos integrantes de un grupo deciden asumir diferentes roles con el fin de lograr ciertos objetivos en común, la influencia del líder sobre sus seguidores se puede dirigir al aumento del rendimiento del grupo, esta puntualización generó especial interés por parte de las empresas privadas en el estudio de los estilos de liderazgo en las organizaciones (Rodríguez, et al., 2004). Así, el liderazgo se puede entender como *"el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas"* (Stoner, Freeman, & Gilbert, 1996, p. 514).

Por el enfoque de esta investigación y sus variables, se trabajará con el siguiente concepto desarrollado por Koontz, Weihrich, y Cannice (2008, p. 440) *"el arte o proceso de influir en las personas para que participen dispuestos y con entusiasmo hacia el logro de las metas del grupo".* Este concepto engloba la variable de liderazgo como causa, que aplicada adecuadamente según las características particulares del grupo, engloba el empoderamiento como el efecto, la consecuencia de lograr dirigir todo esfuerzo hacia la consecución de objetivos organizacionales.

El liderazgo ha sido abordado en especial desde la psicología social y la organizacional, sin embargo, los investigadores del tema han tenido diversas dificultades en sus aproximaciones; como cita Palomo (2010) de Bennis (1959) *"De entre todas las áreas oscuras y confusas en psicología social, la del liderazgo lucha indudablemente por alcanzar el primer puesto. E, irónicamente, probablemente sea el Liderazgo más que cualquier otro tópico en ciencias sociales, el tema del que más se ha escrito, pero sobre el que menos se conoce…".*

Así mismo Stodgill en su publicación "The Handbook of Leadership" (1974), revisó más de 3000 libros y artículos llegando a la conclusión de que los datos obtenidos de estas fuentes no permitían una comprensión integrada del liderazgo

(Palomo, 2010). Como Palomo (2010) cita de Peiro (1996) la frase de Shultz (1978), la cual afirmaba que *"la mitad de todas las nuevas industrias fracasan en sus dos primeros años de vida y que tan sólo un tercio supera los cinco años, la causa del fracaso a un liderazgo defectuoso".* Sin embargo, el estudio del liderazgo no ha perdido sus adeptos ya que el interés viene de la importancia que tiene el liderazgo como factor crucial en el éxito de las organizaciones (Blanchard, 2007).

Para comprender mejor los estudios y enfoques de liderazgo, es importante tomar en cuenta la interactividad de los tres componentes considerados por Fischer y Schratz (1993):1. La individualidad del líder (se refiere a su propia personalidad, habilidades, experiencia y conocimientos), 2. Las peculiaridades de los seguidores (características de personalidad, cultura, creencias, habilidades, actitudes, conocimientos, etc.), y 3. El contexto de la situación (entendiendo el lugar geográfico con todas sus implicaciones socio-culturales, la época y el medio en el que se desenvuelve la organización, así como las actividades a ejecutar para la consecución de los objetivos colectivos) (Palomo, 2010).

En este proyecto investigativo se describe una breve reseña de las principales teorías (clásicas) de liderazgo y de cómo se desarrollaron a través de las décadas, así como el desarrollo teórico del empoderamiento como antecedente de la presente investigación. La diversidad de teorías viene estimulada a lo largo de los años por el inmenso interés que causan las consecuencias positivas o negativas de la presencia, ausencia o aplicación inadecuada del liderazgo en las organizaciones; así como por las consideraciones de los investigadores al creer que ciertas teorías han olvidado integrar en su fórmula ciertas variables o ciertos ángulos de aproximación a la aplicación del liderazgo. Pasando por el liderazgo como rasgo de personalidad,

por la aproximación al liderazgo como conducta (Estudios de la Universidad de Ohio y Michigan), así como la teoría de la malla gerencial de Blake y Mouton, la aproximación humanista de McGregor, el modelo de contingencia de Fiedler, la teoría ruta-objetivo (path-goal) de Evans y House, el modelo participativo de Vroom y Yetton, los estilos de liderazgo según Blanchard, acaba en los estilos de liderazgo gestados por Burns: el estilo de liderazgo transaccional y el estilo de liderazgo transformacional que posteriormente fueron estudiados a profundidad por Bass y Avolio (autores de la base teórica de la variable de liderazgo para esta investigación), quienes desarrollaron el Cuestionario Multifactor de Liderazgo siendo este una de las herramientas de medición más utilizadas a nivel mundial por la integración de perspectivas y variables dentro de sus estilos de liderazgo, así como por su alto nivel de confiabilidad de su herramienta de evaluación en los resultados, aunque sea aplicado en países y grupos con características socio-culturales completamente diversas. La descripción a continuación ayuda a comprender el por qué se tomaron específicamente las concepciones e instrumentos de ciertos autores; su relevancia está apoyada en los aportes que han proporcionado a la comunidad científica.

LIDERAZGO COMO RASGO DE PERSONALIDAD

Ésta teoría sustenta que los líderes tienen ciertos atributos anatómicos y/o de personalidad que los vuelven singulares respecto a las demás personas. Distintos autores consideran que este tipo de líder nace con estos atributos y le permiten liderar en cualquier grupo que participe (sea un grupo familiar, laboral, de amigos, etc.), ejerciendo influencia directa sobre el comportamiento de un grupo u organización (Agüera, 2004).

Gibb (1969) sostiene que a través de diversos estudios sobre liderazgo se han encontrado una serie de características que habitualmente tienen los líderes de distintos grupos, como es un buen nivel de inteligencia, alta extroversión, seguridad de sí mismo, ajuste y capacidad empática desarrollada. A su vez Robbins (1979) y otros autores señalan que las características mencionadas por Gibb (1969) tienden a relacionarse con el logro y al mantenimiento de la posición del líder en la organización (Palomo, 2010).

Aunque a través de distintos estudios se ha concluido que no hay correlación entre rasgos de personalidad y liderazgo exitoso, como menciona Agüera (2004), algunos autores resaltan los siguientes rasgos:

1. Rasgos Físicos: Energía, temperamento, ojos, estatura, apariencia, etcétera.
2. Rasgos Intelectuales: Alta capacidad cognoscitiva analítica, adaptabilidad, combatividad, entusiasmo, autoestima y seguridad en sí mismo.
3. Rasgos Sociales: Carisma, cooperación, habilidades interpersonales y administrativas.
4. Rasgos relacionados con el trabajo: Interés en la realización, persistencia e iniciativa, alto nivel de impulso personal.

Muchos investigadores consideran que la teoría de rasgos de personalidad es inadecuada para predecir exitosamente el desempeño del líder en un grupo determinado al menos por tres razones: A) Se han detectado más de cien rasgos de personalidad en distintos líderes exitosos sin dar cabida al establecimiento de algún patrón entre los mismos, es decir, las características de líderes exitosos en algunos

grupos no se presentan en líderes exitosos de otras organizaciones. B) Esta teoría intenta correlacionar características físicas con liderazgo eficaz; sin embargo, se ha demostrado que bajo distintas exigencias circunstanciales no se da un liderazgo eficaz a pesar de las características físicas. C) Desde el inicio del estudio sistemático del liderazgo ha resultado muy complejo como para relacionarlo únicamente con la personalidad del líder, no se pueden dejar de lado las circunstancias ambientales del grupo ni la particular interacción entre los miembros de la misma organización (Crespo, López, Peña, & Carreño, 2003).

LIDERAZGO COMO CONDUCTA

A partir de la falta de evidencia de patrones generales de rasgos en todos los líderes estudiados, se inició la búsqueda de identificar los comportamientos que les conferían esa cualidad de líderes a través de la observación y estudio de cómo se comunicaban, cómo delegaban funciones, cómo motivaban a sus subordinados, cómo realizaban su trabajo; a diferencia de la teoría de rasgos esta teoría de liderazgo como conducta considera que las características de líder son aprendidas a través de la observación y práctica, así como también por medio de la capacitación les permite a los líderes dirigir con mayor efectividad (Crespo, López, Peña, & Carreño, 2003).

Este enfoque define al líder según lo que hace, es decir, líder será aquel que se comporte como tal. Dentro de este enfoque de liderazgo los desarrollos más relevantes fueron los de las Universidades de Ohio y Michigan, así como también el modelo de la Malla Gerencial de Blake y Mouton, las cuales serán descritas a continuación (Palomo, 2010).

ESTUDIOS DE LA UNIVERSIDAD DE OHIO

Alrededor de la finalización de la II Guerra Mundial comenzó a perder fuerza la teoría de rasgos por las conclusiones de Stodgill (1948) después de una larga y exhaustiva revisión de libros y artículos vinculados a estudios de la teoría de rasgos, es el mismo Stodgill junto a otros investigadores de la Universidad de Ohio como Hemphill, Fleishman, Pepinsky, entre otros; los que intentaron descubrir las dimensiones características de un líder: En un inicio determinaron cuatro dimensiones: consideración, énfasis en la producción, sensibilidad e iniciación a la estructura. Sin embargo, después modificaron su aproximación a través de sólo dos dimensiones para poder categorizar con mayor exactitud la conducta del líder (Cox, 2009). A continuación se describen estas dos dimensiones:

- Consideración: Se refiere a la medida en que el líder tiene en cuenta los sentimientos y aspectos personales de sus subordinados; esta dimensión se dirige a la capacidad que tiene el líder de desarrollar vínculos de amistad con los integrantes de su organización generando mayor proximidad, amplificando los canales de comunicación, creando cohesión y armonía en el grupo facilitando la participación en la toma de decisiones (Palomo, 2010).
- Iniciación de Estructura: Esta se relaciona con la conducta del líder que le permite gestionar y dirigir los esfuerzos del grupo, es decir, la conducta que define las interacciones del grupo para alcanzar las metas. Son algunas conductas que deben estar concatenadas con el objetivo de lograr un alto rendimiento, comprender órdenes, clarificar funciones y tareas, así como la concreta orientación a la consecución

de los objetivos organizacionales de un grupo determinado (Palomo, 2010).

A partir de la interacción de estas dos dimensiones desarrollaron cuatro estilos de liderazgo diferenciados en la siguiente imagen:

Ilustración 1: *Estilos de Dirección (Palomo, 2010).*

Los resultados de numerosas investigaciones de este enfoque señalaron que el líder con alta consideración genera mayor satisfacción laboral, menor cantidad de absentismo y quejas; el líder con alto nivel de consideración y en iniciación de estructura generaron alta satisfacción de sus subordinados así como también un rendimiento laboral elevado (Palomo, 2010). Además, las correlaciones entre estas dos dimensiones fueron positivas aunque mostraban variabilidad, y la correlación entre consideración y liderazgo efectivo estaba sujeta a las características de los sujetos que conformaban la organización (Cox, 2009).

Para medir las conductas de los líderes según estas dimensiones se desarrollaron dos instrumentos principales: “El Cuestionario de la Conducta del Líder” (LBDQ) el cual fue adaptado al ámbito educacional, empresarial y militar; y el

"Cuestionario de Opinión del Líder" (LOQ) desarrollado por Fleishman, el cual estaba dirigido a la autodefinición por parte del líder (Dosil, 2008).

ESTUDIOS DE LA UNIVERSIDAD DE MICHIGAN

En la misma época que desarrollaron los estudios de la Universidad de Ohio, la Universidad de Michigan de forma independiente realizaron investigaciones con el fin de identificar como se relacionaban las conductas de liderazgo con los procesos de grupo y el rendimiento del mismo en el ámbito profesional (Palomo, 2010).

Los resultados de sus investigaciones les permitió al igual que en la Universidad de Ohio, establecer dos dimensiones fundamentales de liderazgo:

- Los líderes centrados en la persona: los cuales tienen un mayor interés en las necesidades de sus subordinados así como en las relaciones interpersonales; estos son líderes que conocen y aceptan la importancia de las características individuales de cada miembro.
- Líderes centrados en la producción: que se enfocan en aspectos técnicos del trabajo, ya que su principal objetivo es la efectiva ejecución de tareas por parte de los miembros de la organización (Robbins & Decenzo, 2002).

Los datos obtenidos a través de las investigaciones realizadas por parte de la Universidad de Michigan les permitió concluir que los líderes centrados en la persona suelen obtener mejores resultados en función de un alto nivel de productividad, y un alto nivel de satisfacción laboral; sin embargo, los resultados variaron notablemente de acuerdo a la situación del entorno en el que se desenvolvía cada organización, de acuerdo al tipo de grupo, las tareas asignadas a

dichos miembros, y a las características particulares de los subordinados (Agüera, 2004).

LA MALLA GERENCIAL DE BLAKE Y MOUTON

Robert Blake y Jane Mouton desarrollaron una representación gráfica bidimensional de los estilos de liderazgo equivalentes a las dimensiones desarrolladas por la Universidad de Ohio y la Universidad de Michigan. En esencia los estilos de Interés En La Gente, e Interés En La Producción equivalentes a la las dimensiones de Consideración e Iniciación y Estructura (Universidad de Ohio); así como las dimensiones de orientación al empleado y la orientación a la producción (Universidad de Michigan). Esta malla gerencial muestra los factores dominantes que el líder toma en cuenta en su búsqueda de lograr los objetivos establecidos.

Ilustración 2: *Malla Gerencial de Blake y Mouton (Palomo, 2010)*

A continuación se detallan las tendencias principales que se pueden generar a partir de este esquema de evaluación según el criterio de Palomo (2010):

- El Estilo 1.1 (Estilo Laissez Faire): El líder demuestra escasa preocupación por las personas y los resultados, este tipo de líder tiene la tendencia a evitar toda responsabilidad culpando a otros o a ciertos acontecimientos frente a algún conflicto. Los miembros de la organización propenden a dar su mínimo esfuerzo, bien sea por un fracaso personal o por falta de la promoción de desarrollo organizacional. Los efectos de este estilo de liderazgo generalmente se traducen en un bajo rendimiento laboral, indiferencia ante los procesos productivos, generando usualmente un clima organizacional relajado con pocos conflictos producto de la falta de compromiso de los miembros. Como cita Palomo (2010) de Blake y Mouton *"Estar presente estando ausente de todo, ese es el arte del directivo 1.1".*
- El Estilo 1.9 (Estilo Club Social): Dentro de este marco, se percibe gran armonía y cohesión de grupo, este clima organizacional genera altos niveles de seguridad y afiliación grupal, así como la satisfacción laboral se basa en las relaciones sociales y no en la ejecución de tareas; excesiva importancia hacia actividades de orden social. Todo esto se genera a partir de un liderazgo que denota excesiva preocupación por las personas con poca o nula preocupación por los objetivos organizacionales que acaba por generar un bajo rendimiento laboral, indiferencia ante la calidad, bajo nivel de conflictos y un clima laboral relajado.

- El Estilo 9.1 (Estilo de tarea): Al contrario del estilo 1.9, el líder demuestra demasiada importancia en los resultados y objetivos organizacionales, mientas que su preocupación por las personas es casi nula. Este líder considera que la mejor virtud de sus subordinados es la obediencia porque los considera como simples instrumentos para llegar a sus fines; todo esto dentro de un marco estructural rígido. A corto o largo plazo la motivación y la creatividad del grupo se ven seriamente afectadas, generando habitualmente alta productividad y muchos conflictos a costa de hostilidad dentro de la dinámica interpersonal del grupo, y de resentimiento por parte de los subordinados hacia el líder, el cual se concibe dentro del grupo como controlador y autoritario.
- El Estilo 5.5. (Estilo de la mediocridad): En este cuadro el directivo busca equilibrar la necesidad de orientarse a resultados y el mantener la armonía de la satisfacción laboral de sus miembros. Basados en el status quo esto genera baja creatividad y originalidad, calidad moderada y desempeño aceptable; sin embargo, ciertos miembros que poseen el espíritu de superación suelen aburrirse o frustrarse pronto por las bajas expectativas del líder que solo busca cumplir con los objetivos realmente imprescindibles.
- El Estilo 9.9 (Estilo de Compromiso en toda Regla): En este enfoque el directivo muestra un elevado interés en las personas y en la consecución de objetivos organizacionales. En estos grupos los miembros suelen tener un alto rendimiento con buena calidad. A diferencia de todos los estilos anteriores, en este cuadro todos los

miembros comprenden el sentido de interdependencia dentro del equipo de trabajo y tienen claros los objetivos que comparte el grupo, cada uno de ellos comprende la importancia que tiene su trabajo dentro del engranaje funcional. La forma de lograr este compromiso grupal es a través de la participación de los subordinados en la definición de metas y estrategias necesarias para conseguir sus fines. El conflicto se convierte en una confrontación productiva donde predomina la confianza y el respeto entre los miembros de la organización.

LA APROXIMACIÓN HUMANISTA DE MCGREGOR

McGregor representa la aproximación más humanista acerca del liderazgo. En su libro “The Human Side of Enterprise” (1960) se esfuerza por demostrar que si se pueden armonizar las realidades de los individuos que componen una organización, con los intereses productivos de la misma. Desarrolló la categorización de dos estilos de dirección básicos denominados Teoría X y Teoría Y, basados en el estilo autoritario e igualitario, los cuales serán descritos a continuación (Alecoy, 2011):

- Teoría X: Representa el estilo de dirección tradicional partiendo del supuesto que el ser humano percibe el trabajo cómo una obligación indeseada, en la cual prefieren ser dirigidos, tienen poca ambición y lo que buscan es seguridad. El directivo a su vez considera que las personas están obligadas a trabajar por lo que deben ser controladas con medidas drásticas y amenazadas con castigos para que cumplan con el desempeño requerido (Palomo, 2010).

- Teoría Y: Simboliza un enfoque completamente contrario al de la Teoría X, McGregor parte de la necesidad de integrar los intereses individuales y los organizacionales, considera que las personas asumirán las responsabilidades demandadas por la organización siempre y cuando puedan satisfacer sus necesidades personales, de esta manera se satisfacen las necesidades personales de los miembros del grupo así como los objetivos organizacionales. El directivo "Y" considera que los miembros de su grupo tienen diversas capacidades basadas en la autodirección y autocontrol generando mayor compromiso con la organización y aceptando nuevas responsabilidades que derivan en el beneficio personal de los miembros; incrementando su capacidad intelectual, de imaginación, creatividad e ingenio en la resolución de conflictos. Estas características se pueden desarrollar en una organización siempre y cuando la misma cuente con los métodos, herramientas y condiciones necesarias para que los individuos puedan satisfacer sus necesidades y objetivos personales seguido de la consecución de los objetivos organizacionales; a continuación se encuentra una tabla comparativa entre la Teoría X y Teoría Y de McGregor (Palomo, 2010):

Ilustración 3: *Estilo de Dirección "X" y "Y" según McGregor (Palomo, 2010)*

El desarrollo de estas teorías representa dos cosmovisiones distintas al entender una organización, una que representa la idea generalizada del trabajo y la dinámica grupal del mismo, mientras que la otra representa un ideal asequible a través del uso adecuado de los recursos humanos y materiales; como señala McGregor: *"El liderazgo, al contrario de lo que ocurre con el mero uso del poder, es, por tanto, inseparable de las necesidades y objetivos de los subordinados"* (D'Souza, 1997, p. 65).

EL MODELO DE CONTINGENCIA DE FIEDLER

A mediados de los años 60', Fiedler propuso las relaciones de contingencia en el entorno del liderazgo, partiendo del supuesto de que el desarrollo grupal de una organización está determinado por la motivación y conducta del líder, así como de los mecanismos de control en cada situación (Fernández, 2012).

Para Fiedler el estilo de liderazgo más adecuado estaba sujeto a las características del grupo, la naturaleza de las tareas, y un factor clave de éxito por parte del líder, es su estilo básico como individuo; para conseguir información del estilo, Fiedler desarrolló el "Cuestionario del Compañero Menos Preferido" (CMP), instrumento para determinar si una persona se orienta más hacia las relaciones o las tareas (Ramos, 2005).

A partir de las evaluaciones a través del cuestionario (CMP), Fiedler categorizó en tres dimensiones los condicionantes de un estilo de liderazgo eficaz dependiendo de las circunstancias, estas son las tres dimensiones (Palomo, 2010):

- Relación entre el líder y los miembros: Esta dimensión se refiere al grado de confianza y afecto existente entre el líder y los miembros de su grupo, así como la disponibilidad de los miembros de seguir las instrucciones del líder (Robbins, 2004).
- Estructura de la tarea: Se refiere a la estructura de la tarea, cuando la misma está detallada y definida explícitamente es más factible y fácil ejercer liderazgo que cuando la tarea está definida ambiguamente (Robbins, 2004).
- Poder del Puesto: Cuando la posición dentro de la organización es firme y está claramente definida se puede asumir con mayor facilidad el liderazgo ya que este factor excluye cualquier fuente de poder que no sea la estrictamente inherente al puesto de trabajo que ocupa la persona dentro de la organización (Robbins, 2004).

Fiedler a través de su teoría trata de destacar que el mismo estilo de liderazgo no es funcional en todas las circunstancias, dependiendo de la situación el líder

deberá desempeñarse de una manera distinta para ejercer su posición de líder eficazmente (Palomo, 2010). Las aproximaciones de Fiedler son sustanciales al combinar el estilo de liderazgo con variables situacionales, contribuyó con una nueva perspectiva de estudio que generó mejor comprensión del liderazgo. Sin embargo, su teoría ha recibido numerosas críticas debido a la dificultad al determinar el grado adecuado de las dimensiones postuladas por Fiedler, y la carencia de evidencia correlacional, falta de estabilidad, validez conceptual y predictiva de las escalas del "Cuestionario del Compañero Menos Preferido" (CMP) (Ramos, 2005).

LA TEORIA "PATH-GOAL" (RUTA-OBJETIVO) DE EVANS Y HOUSE

Basados en la propuesta de Georgopoulos, Mahoney y Jones (1957), Evans y House desarrollaron la teoría "Ruta-Objetivo" a principios de los años 70'; la cual consiste en la motivación por parte del líder a sus subordinados dirigida a la consecución de objetivos organizacionales a través de la clarificación del camino para lograr dichos objetivos y la satisfacción de las necesidades individuales de los miembros del grupo. Evans y House en su teoría consideran que dos factores situacionales serían determinantes en el impacto de la conducta del líder: las características de la tarea, y las características de los subordinados; como posteriormente aseguraban Smith y Peterson (1988): *"todo lo que los líderes deben hacer son dos cosas… deben asegurarse de que los subordinados comprendan cómo llevar a cabo los objetivos del líder… (y) deben procurar que los subordinados logren sus objetivos personales durante el proceso…"*(Duro, 2006).

Se podría afirmar que Evans y House integraron un modelo de contingencia de liderazgo con el modelo motivacional de expectativas; este consiste en que el líder proporciona recompensas mediatas o inmediatas para la satisfacción de sus

subordinados por el esfuerzo realizado en pos de la consecución de los objetivos organizacionales (Palomo, 2010). Evans y House sostienen que el líder puede exhibir más de un estilo de liderazgo según la circunstancia o situación, Evans y House identifican cuatro estilos de liderazgo explicados a continuación (Londoño, 2005):

- Liderazgo directivo: El líder orienta a sus subordinados en cuáles son los objetivos organizacionales y cómo van a lograrse a través de una metodología clara; el líder programa su trabajo de acuerdo a estándares de rendimiento.
- Liderazgo de apoyo: Este estilo hace referencia al desarrollo de relaciones interpersonales, el líder se preocupa por el bienestar de sus subordinados, así como de la satisfacción de sus necesidades jugando un papel igualitario en la dinámica de la interacción social con ellos.
- Liderazgo participativo: El líder toma en cuenta sugerencias, considera y adopta las ideas de sus subordinados en el proceso de toma de decisiones.
- Liderazgo centrado en el logro: En busca de motivar a su grupo de trabajo, el líder estimula el rendimiento de sus subordinados al ofrecer objetivos estimulantes y reforzamientos positivos basados en la confianza de las capacidades de sus trabajadores (Londoño, 2005).

Evans y House aprovecharon los instrumentos desarrollados por la Universidad de Ohio, aunque después desarrollaron escalas para medir las conductas instrumentales y de apoyo por parte del líder: la escala instrumental se compone de la evaluación de las funciones respecto a la asignación de trabajo, especificación de procedimientos, así como de la clarificación de roles dentro de la

organización; mientras que la escala de apoyo se refiere a la percepción de los miembros de la organización hacia su líder, si es que éste comprende sus necesidades, muestra consideración y apertura en el desarrollo de relaciones interpersonales con los miembros del grupo (Palomo, 2010).

A pesar de contribuir con un nuevo enfoque en el estudio general del liderazgo, esta teoría tuvo numerosas críticas por expertos del tema. Hammer y Dachler (1973) consideraban que las nociones de esta teoría sufrían de cierta insuficiencia teórica, Andriessen y Drenth (1984) señalaron que la teoría "path-goal" presta poca atención a la interacción entre la percepción - comportamiento del líder e ignoraban otros aspectos del contexto más allá de la estructura de la tarea, Yukl (1994) junto con la recopilación de otras críticas concluyó que la estructura conceptual subyacente y las hipótesis eran cuestionables, se enfocaban en las funciones motivacionales del líder pero no contemplaban otras formas en que el líder puede afectar su grupo de trabajo, es decir, se entendían los efectos del líder aisladamente y en esta teoría no se especifica cómo se desarrolla la dinámica entre variables situacionales (Ramos, 2005).

Respecto a los resultados, Smith y Peterson (1988, p.88) señalaban *"…Las predicciones de las medidas de desempeño no han tenido éxito, mientras que, algunas veces, se han pronosticado las relaciones entre los estilos de líder y las medidas de satisfacción…"*, es decir, la variabilidad entre el pronóstico y la evaluación era muy alta, por lo cual perdía confiabilidad; Schriesheim & Kerr (1977) consideraban que si bien se ha comprobado el efecto modulador de la estructura de la tarea sobre las relaciones entre las expectativas de los miembros y las conductas del líder relacionadas a la ejecución y satisfacción laboral; como mencionaban

Downey, Sheridan & Slocum (1976) en algunos casos la estructuración de la tarea resultaba originando insatisfacción entre los miembros de la organización (Duro, 2006).

MODELO DE LIDERAZGO PARTICIPATIVO DE VROOM – YETTON

Vroom y Yetton en el año 1973 desarrollan un modelo normativo de liderazgo enfocado en el proceso de toma de decisiones. Establecen tres estilos básicos denominados A (Autocrático: con dos variaciones: AI – AII), C (Consultivo: con dos variaciones: CI – CII), y G (Grupo: con una sola variación: GI); que derivan en cinco estilos de acuerdo a las distintas variaciones descritas a continuación (Palomo, 2010):

- Estilo AI: A través de la información disponible, el líder debe tomar decisiones y resolver los problemas por sí solo.
- Estilo AII: El líder recoge información proveniente de sus subordinados antes de decidir cuál es la resolución del problema.
- Estilo CI: El líder consulta las sugerencias e ideas de sus subordinados pero individualmente, sin embargo, no los reúne con el motivo de resolver el problema.
- Estilo CII: A través de una consulta grupal el líder recoge las ideas y sugerencias de sus subordinados en el proceso de toma de decisiones.
- Estilo GII: De la misma manera que en el “Estilo CII”, el líder consulta grupalmente, la diferencia radica en que se realizan evaluaciones de alternativas y para la resolución del problema se llega a través de acuerdos entre el líder y sus subordinados.

Estos cinco estilos comprenden la categorización de las alternativas conductuales de los líderes partiendo del estilo más autoritario, al más democrático (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2008). Para intervenir eficazmente en el proceso de toma de decisiones y aplicación de los estilos de liderazgo descritos anteriormente, Vroom y Yetton señalan parámetros a considerar en este proceso: Grado de experiencia e información del líder para tomar una decisión por sí mismo, grado de información que poseen los subordinados frente a un tema específico, que tan estructurado está el problema, nivel de aceptación de la decisión por los subordinados, grado de motivación de los subordinados en pos de la resolución del problema, y la probabilidad de conflicto por diferencias en torno a soluciones preferidas entre las alternativas existentes (Noguera, Pitarch, & Esparcia, 2009).

Posteriormente el mismo Victor Vroom en conjunto con Arthur Jago, utilizando el mismo modelo normativo participativo que desarrolló Vroom con Phillip Yetton, desarrollaron un nuevo esquema dirigido a la toma de decisiones tomando en cuenta variables de contingencia (Robbins, 2004).

Si bien estos modelos han recibido críticas, por otro lado han sido muy bien recibidos ya que a través de la formación de dirigentes con este esquema simplifica y favorece la comprensión de las variables contingentes a tomar en cuenta en el proceso de toma de decisiones. Si bien se basa en el estudio del liderazgo, esta teoría enfatiza sus esfuerzos sobre todo en la clarificación del proceso de resolución de conflictos o toma de decisiones frente a un problema (Fernández, 2012).

LOS ESTILOS DE LIDERAZGO SEGÚN BLANCHARD

Si bien se ha considerado como ideal el estilo de Alta Consideración y Alta Estructura desarrollado por la Universidad de Ohio, como también el estilo de máxima preocupación por la producción y la gente expuesto por Blake y Mouton; se ha comprobado que no existe un estilo de liderazgo único que sea exitoso en todas las circunstancias, por ello se ha considerado que los líderes que triunfan son aquellos con un alto nivel de adaptabilidad conductual hacia el grupo que dirigen y hacia la situación particularmente (Stoner, Freeman, & Gilbert, 1996). Ken Blanchard y Paul Hersey desarrollaron la “Teoría de Liderazgo Situacional” (TLS) en 1969, la cual busca mostrar esencialmente cómo el líder debe adaptar su estilo de liderazgo de manera que este estilo refleje las pretensiones de sus seguidores (Robbins & Decenzo, 2002).

La teoría de liderazgo situacional se basa en los estudios realizados por la Universidad de Ohio y en la Teoría Tridimensional de los Estilos de Dirección de Reddin (1967) sumado a las contribuciones realizadas por Blanchard y Hersey (1969, 1982) (Ayoub, 2011). En un inicio se denominaba como la “Teoría del Ciclo Vital del Liderazgo”, en 1982 se denominó como “Liderazgo Situacional”, y en 1984 Blanchard en conjunto con sus compañeros de trabajo del “Blanchard Training and Development” presentan un tercer modelo de liderazgo denominado “Liderazgo Situacional II”. Esto se debe a los hallazgos realizados de aspectos esenciales del modelo desarrollado por Blanchard y Hersey (1969) que no funcionaban, es decir, no eran válidos en la práctica de miles de usuarios y no se ajustaba a las investigaciones sobre desarrollo de equipos (Blanchard, 2007).

Blanchard delimita los estilos de liderazgo de acuerdo a la relación entre la cantidad de dirección y control (en referencia al comportamiento directivo) que ofrece un líder, y la cantidad de estímulo o apoyo (en referencia al comportamiento de apoyo) que brinda a sus colaboradores. El "Comportamiento de Dirección" se refiere a la medida de concreción en que el líder define y delimita el rol del colaborador, especifica las tareas y actividades a ejecutar, la forma metódica de llevarlas a cabo, así como la supervisión cercana de los resultados; mientras que el "Comportamiento de Apoyo" alude a la medida en que el líder motiva, escucha, pide sugerencias e implica activamente a sus colaboradores en el proceso de toma de decisiones (Ayoub, 2011).

A través del manejo en mayor o menor grado de estos dos tipos de comportamiento, el líder adopta uno de los siguientes cuatro estilos de liderazgo frente a sus colaboradores de acuerdo a la situación que este atravesando el grupo u organización (Palomo, 2010):

- Estilo de Dirección: El líder utiliza un alto nivel de comportamiento directivo y un bajo nivel de comportamiento de apoyo.
- Estilo de Entrenamiento o Coaching: Se refiere a un estilo de supervisión que implica alto e intenso nivel de aplicación de ambos tipos de comportamiento por parte del líder; la supervisión incluye el reconocimiento de avances en el rendimiento del colaborador además de demandar sugerencias en el proceso.
- Estilo de Apoyo: El líder mantiene un nivel elevado de comportamiento de apoyo mientras que demuestra un nivel bajo en comportamiento

directivo, el líder valora y apoya los esfuerzos de sus colaboradores y los implica directamente en el proceso de toma de decisiones.

- Estilo de Delegación: El líder confía el proceso de toma de decisiones a sus colaboradores disminuyendo su nivel de intervención en el grupo (Palomo, 2010).

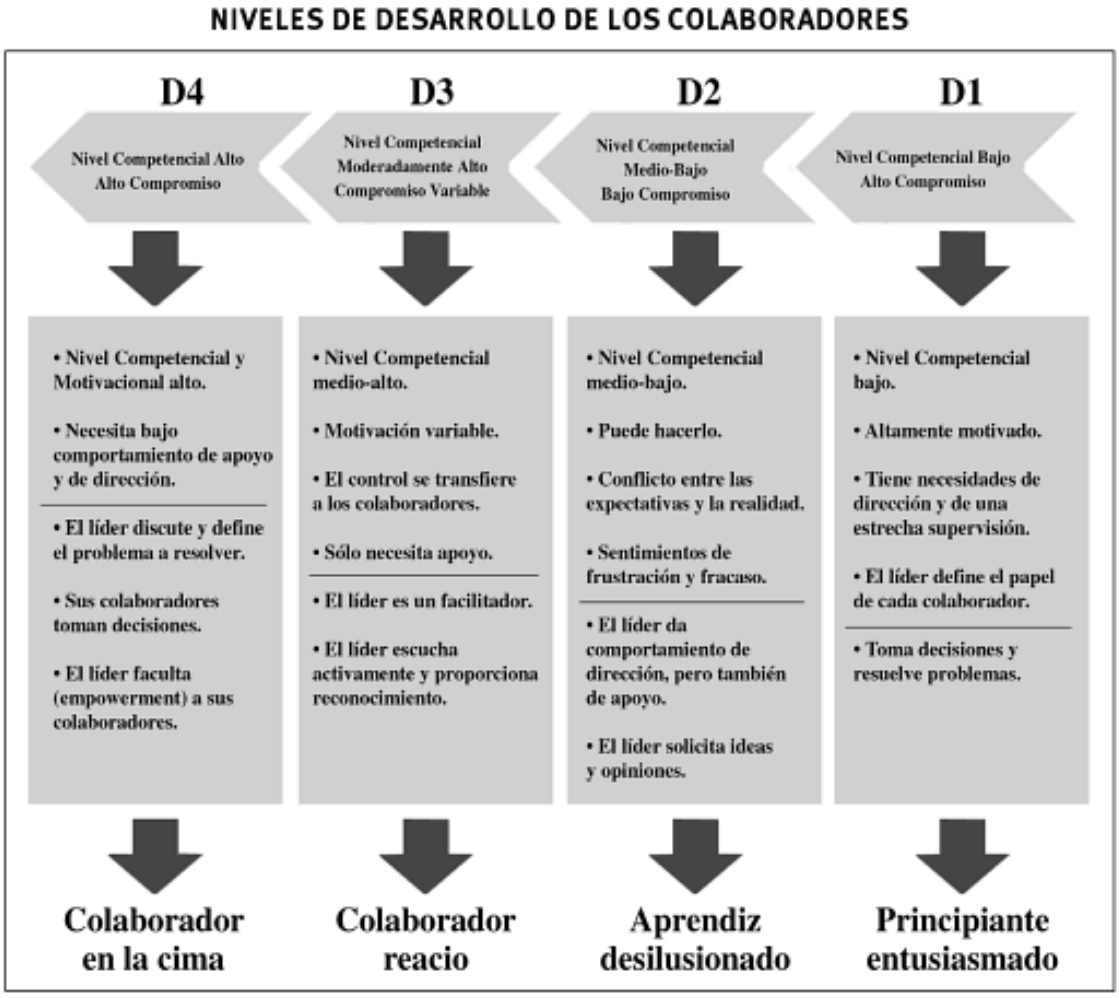
De acuerdo a este enfoque el líder más eficaz será aquel que tenga el nivel más alto de flexibilidad y adaptabilidad de estilo, y la pericia que el líder requiere para adoptar el estilo adecuado de acuerdo a la persona y circunstancia en particular (Palomo, 2010). El nivel de desarrollo de los colaboradores se da en función de dos factores prominentes: la competencia y el compromiso. Blanchard define la competencia como el conjunto de conocimientos, experiencias y habilidades que posee una persona para ejecutar una actividad o tarea concreta, mientras que define el compromiso como el nivel de confianza y motivación que dicha persona posee en relación a la realización de la misma actividad (Blanchard, 2007). Así, de la combinación de estos dos factores prominentes surgen los cuatro niveles de desarrollo reseñados a continuación:

- Nivel de Desarrollo 1 (D1): La persona en este nivel denota un alto nivel de compromiso con un bajo nivel de competencia, el colaborador se encuentra motivado por las expectativas que genera el desenvolverse en una nueva actividad mientras que posee un nivel de competencia bajo al desconocer dicha actividad en sí con todas sus implicaciones colaterales.
- Nivel de Desarrollo 2 (D2): El colaborador va aprendiendo a ejecutar las nuevas funciones con dificultad, es decir, todavía con un rendimiento bajo. Resulta ser un período crítico debido a que las

dificultades que el colaborador va encontrando en su camino, tienden a disminuir su nivel de motivación. Generalmente en este nivel el grado de compromiso y competencia es bajo.

- Nivel de Desarrollo 3 (D3): Existen algunos colaboradores que a pesar de haberse adaptado adecuadamente a su nueva actividad, no confían plenamente en sus capacidades lo cual afecta directamente en su nivel de compromiso causando alta variabilidad en la persona de acuerdo a los resultados laborales que genere, es decir, cuando tenga éxito sentirá un alto nivel de motivación y compromiso, mientras que cuando se equivoque sentirá un nivel bajo de motivación y compromiso.
- Nivel de Desarrollo 4 (D4): Este modelo define los procesos de desarrollo como un proceso de crecimiento el cual llega a su cúspide cuando el colaborador se encuentra en este nivel, aquí el colaborador posee un alto nivel de compromiso y competencia más allá de sus aciertos o errores en su quehacer cotidiano (Palomo, 2010).

Ilustración 4: *Niveles de desarrollo de los colaboradores según Blanchard (Palomo, 2010)*



En el extenso repaso de todas las teorías mencionadas, en definitiva los propios autores concluyen que no existe un solo estilo de liderazgo eficaz para todos los grupos o para todas las circunstancias debido a que las demandas ambientales, así como las psicológicas y físicas de los subordinados se encuentran en constante cambio; todo se reduce a la capacidad del líder de comprender a fondo estas variables y de ser suficientemente talentoso para adaptarse a las circunstancias y elegir el método adecuado frente al dinámico desarrollo de las variaciones ambientales y grupales (Palomo, 2010). Posteriormente Burns instituye los términos de liderazgo transaccional y transformacional descritos a continuación.

ESTILOS DE LIDERAZGO SEGÚN BURNS

Estilo de liderazgo transaccional

Alrededor de los años 70' Burns desarrolla los términos (*"liderazgo transaccional" y "liderazgo transformacional")* que serían las aproximaciones más utilizadas desde entonces hasta la actualidad en el estudio del liderazgo. Burns (1978) considera que el líder transaccional es inmaduro al anteponer sus necesidades ante las de sus seguidores, de esta forma no consigue armonizar el esfuerzo de los miembros en la búsqueda de lograr las metas colectivas del grupo, debido a que el líder transaccional se centra en los intereses individuales o colectivos pero de manera aislada (Palomo, 2010).

Además, una de las características principales del líder transaccional es su tendencia conductista del condicionamiento operante, es decir, depende del reforzamiento contingente al proporcionar premios o castigos a sus seguidores de acuerdo al desempeño laboral con el fin de lograr la conducta deseada por parte del líder (Bass & Avolio, 1994)

Hogg y Vaughan (2008) citan la idea de Messick (2005) al considerar que existe una limitación representativa de las teorías de contingencia, la cuál es la estática de las mismas al ignorar de cierta forma el continuo dinamismo ejercido entre el líder y sus seguidores en la búsqueda de obtener apoyo y gratificación mutua entre las partes; estos autores aseguran que el liderazgo transaccional se ocupa de esta limitación al citar de Downton (1973, p. 75) que el liderazgo *"es un proceso de intercambio que es análogo a las relaciones contractuales de la vida económica y es contingente con la buena fe de los participantes"* (Hogg & Vaughan, 2008, p. 319).

El líder transaccional identifica y aclara las funciones laborales de sus subordinados, y comunica la forma de ejecutar exitosamente dichas funciones o tareas que les proporcionará recompensas laborales deseables (como comisiones, crecimiento organizacional, bonificaciones, etc.). Este tipo de líder también es capaz de identificar las necesidades y deseos de sus subordinados con el fin de satisfacer dichas necesidades y deseos como recompensa, si los mismos invierten el esfuerzo requerido para ejecutar la tarea. Este enfoque es útil pero limitado, ya que se puede considerar como la fórmula para los niveles más bajos de rendimiento y no genera cambios significativos a nivel organizacional (Meyerson & Kline, 2008; Koontz, Weihrich, & Cannice, 2008).

Existen distintas formas de aplicar el liderazgo transaccional:

- Refuerzo Contingente: Como se menciona anteriormente, el líder proporciona recompensas y promesas de recompensa como estímulo motivador, siempre y cuando el grupo realice los esfuerzos necesarios para conseguir los objetivos trazados (Palomo, 2010).
- Dirección por Excepción: El líder interviene al dar retroalimentación y crítica constructiva de acuerdo a los errores dentro del proceso, en casos implica acciones por parte del líder con el fin de facilitar la consecución del plan previsto y se puedan lograr los objetivos organizacionales. El líder interviene de forma activa al propiciar los ajustes y modificaciones necesarias cuando se presentan irregularidades o errores dentro del proceso, y de forma pasiva cuando el líder interviene únicamente cuando es estrictamente necesario (Palomo, 2010).

- Laissez-Faire: El líder brinda información cuando alguien de la organización se lo pide, se abstiene de guiar al grupo en el proceso (Palomo, 2010).

Según Bass y Avolio (1994), el líder transformacional no es contrario al líder transaccional, inclusive en ocasiones el líder transformacional actúa como transaccional lo cual no sucede en el líder transaccional. Bass y Avolio (1994) consideran que el líder transformacional representa una evolución del líder transaccional, una extensión; más no un estilo de liderazgo contrario.

Estilo de Liderazgo Transformacional

Kouzes y Posner (1996) en síntesis consideran que los líderes transformacionales son aquellos que poseen la capacidad de inspirar a otros al mejoramiento continuo en cualquier aspecto, son aquellos que estimulan el desarrollo de nuevas alternativas y percepciones de un proceso o problema, son los líderes transformacionales los que son capaces de subordinar sus intereses propios a los intereses u objetivos del grupo y brindan reconocimiento individual en su organización.

A su vez, Bass y Avolio (1994) distinguen cuatro componentes principales del liderazgo transformacional:

- Carisma: Este componente (también denominado “influencia idealizada”) se refiere a la capacidad del líder de evocar la visión y misión de la organización logrando y manteniendo un alto grado de confianza y respeto de sus seguidores, además de relacionarse estrechamente con el compromiso emocional del grupo.

- Inspiración: Este factor (también catalogado como “motivación inspiracional”) se refiere a la destreza del líder al comunicar eficazmente su visión, generando interés, compromiso y entusiasmo por la misma.
- Estimulación Intelectual: Se define como la cualidad del líder para generar una forma de pensar creativa e innovadora en sus seguidores con el fin de mejorar las estrategias y/o metodologías para conseguir los objetivos trazados, como también frente a circunstancias problemáticas dentro de la organización.
- Consideración Individualizada: Este factor se refiere a la capacidad del líder de prestar atención personal a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta las diferencias, necesidades y expectativas individuales, haciéndoles comprender la importancia de su trabajo y su contribución al equipo de trabajo.

El líder transformacional es percibido por sus seguidores de una manera idealizada, por lo cual, tienen el poder de influenciar sustancialmente sobre sus trabajadores; ellos quieren identificarse con su líder y su misión. A su vez, desarrollan fuertes sentimientos hacia estos líderes, en los que creen y confían ciegamente. Esta clase de líder despierta e inspira a todos sus compañeros de trabajo con una visión de lo que se puede lograr a través del esfuerzo personal adicional a lo exigido (Meyerson & Kline, 2008; Koontz, Weihrich, & Cannice, 2008; Cuadra & Veloso, 2010). A continuación se describen las características principales que se destacan de un líder transformacional:

- Creatividad: Incluso puede ser un mecanismo involuntario el mantenimiento del status quo dentro de una organización, sin embargo, nuevas orientaciones, así como la innovación son necesarias en un grupo que se desenvuelve en una dinámica cambiante; lo cual convierte esta característica como esencial del estilo de liderazgo transformacional.
- Interactividad: Se refiere a un alto grado de apertura y participación con el grupo, así logra conocer realmente las necesidades de sus seguidores. Es fundamental que el líder transformacional posea desarrolladas competencias comunicacionales para poder comprender y adaptarse a los distintos niveles sociales de su organización.
- Visión: Un liderazgo efectivo se traduce en la inclusión de los seguidores del líder en la creación de la visión del equipo. El líder no sólo debe hablar de visión, sino establecer la visión tanto para individuos como para la organización.
- Conocer el empoderamiento: Actualmente es una necesidad en todas las organizaciones modernas, el conocimiento del empoderamiento se considera como una herramienta de gestión indispensable para lograr altos niveles de implicación y satisfacción por parte de los trabajadores. En esencia el empoderamiento se busca desarrollar en los trabajadores para liberarlos de rígidos controles a través de la aceptación de importantes responsabilidades que van dirigidas a darle el poder al trabajador para que decida por su cuenta, solventando problemas y generando beneficios para sus clientes (internos o externos). Si no existiesen los líderes que busquen desarrollar el

sentido de responsabilidad y el manejo del poder (o recursos) de sus colaboradores, sería imposible desarrollar plenamente el potencial del grupo de trabajo.

- Pasión: La pasión que demuestre un líder por la misión y las personas con las que se desenvuelve es fundamental para lograr objetivos ambiciosos, de otra manera se debilita la visión y la dirección de la organización.
- Ética: El nivel moral y ético del líder debe ser muy alto al tomar decisiones en cualquier circunstancia ya que en estos casos el líder demuestra que tan consecuente y coherente es con los valores propios y de la organización. El accionar del líder en estos casos puede representar la pérdida o reafirmación de la admiración y confianza por parte del grupo que dirige.
- Prestigio: El líder transformacional a través de su conducta debe generar entusiasmo, confianza, y demostrar integridad y credibilidad para concebir una imagen positiva frente a sus seguidores.
- Orientación hacia los resultados: Este tipo de líder tiene en cuenta las necesidades y expectativas individuales de sus seguidores, actúa en consecuencia armonizando la búsqueda de conseguir los objetivos propios de sus seguidores y los organizacionales.
- Desarrollo de los colaboradores: Apoyar el desarrollo de sus colaboradores es un factor clave en cualquier objetivo, estrategia o proceso que se plantee; a través de la atención a este factor se mantiene la dirección y la motivación en pos de los objetivos trazados.

- Coherencia: El líder debe tener claro que su forma de actuar debe ir de acuerdo a la misión, visión y valores de la organización. De otra manera el líder pierde credibilidad y confianza dentro del equipo.
- Proactividad: Siempre debe demostrar actitud de colaboración y ser participativo al apoyar y dirigir a sus seguidores.

Palomo (2010, p.46) cita de González (2010) una conclusión clara respecto a las características del líder transformacional al enunciar: *"El paradigma "transformacional" nos ha enseñado en los últimos años que algunas de las competencias más importantes que consiguen el perfil transformador del líder son la visión global, el pensamiento estratégico, pensamiento conceptual, orientación al logro y los procesos, la capacidad de movilización, la capacidad de influencia y la empatía. Hoy este líder requiere nuevas capacidades, que sin desmerecer ninguna de las anteriores, definen su resiliencia; enfrentamiento a la adversidad, capacidad de superación, altos niveles de auto-confianza, perseverancia, orientación al logro y flexibilidad".* A continuación se describen las características primordiales del liderazgo pasivo o evitador.

Estilo de Liderazgo Pasivo / Evitador

Kurt Lewin junto a sus compañeros de investigación de la universidad de Iowa fueron los primeros en estudiar sistemáticamente el estilo de liderazgo laissez-faire (pasivo o evitador). El líder que se desenvuelve con este estilo de liderazgo por lo general le dan total libertad a sus colaboradores para tomar decisiones y ejecutar sus labores como crean convenientes, básicamente se encarga de brindar los materiales necesarios para realizar las labores y contesta preguntas del proceso únicamente cuando sus seguidores así lo demandan. Según numerosas

investigaciones, generalmente el estilo de liderazgo pasivo o laissez-faire resulta ser el menos eficaz frente a otros estilos de liderazgo (Robbins & Decenzo, 2002).

Los líderes pasivos se caracterizan por evitar identificar y clarificar áreas de problemas potenciales, por no involucrarse en la organización, ni tomar decisiones, no establecen estándares ni monitorean los resultados. Estos líderes solo proporcionan el material necesario y responden preguntas para que los trabajadores realicen su trabajo como les parezca conveniente. Este estilo de liderazgo genera en la mayoría de ocasiones efectos negativos en el desempeño de los trabajadores y a nivel de efectividad productiva (Meyerson & Kline, 2008; Robbins & Decenzo 2002; Belohlavek, 2005). A continuación se reseña una breve síntesis del desarrollo teórico del empoderamiento.

EMPODERAMIENTO

El empoderamiento perdió algo de popularidad entre las organizaciones e investigadores alrededor de los años 90’ por ser un término muy utilizado en la época, y al tener poca comprensión real del concepto esencial y de su aplicación en los grupos organizacionales. El empoderamiento genuino no es algo que la empresa o el gerente les hace a los colaboradores, el empoderamiento resulta ser el reflejo de una serie de expectativas individuales que se alinean con el sentido de significado, competencia, auto-determinación, e impacto. El verdadero reto de los líderes consiste en crear las condiciones correctas para que se genere una conducta de empoderamiento a través del compromiso, dedicación, auto-control, atención continua, práctica, sacrificio y conocer cómo aplicar el saber-cómo o más conocido como know-how (Spreitzer & Quinn, 2001).

Para comprender el origen del empoderamiento debemos considerar los antecedentes investigativos de Gretchen Spreitzer (autora de la base teórica de la variable de empoderamiento para este estudio) quien se basó en los avances teóricos de Conger y Kanungo, así como de Thomas y Velthouse (Sharma & Kaur, 2011). Sharma y Kaur (2011) aseveran que Conger y Kanungo en el año 1988 presentaron los primeros avances teóricos (con el término de auto-eficacia), posteriormente Thomas y Velthouse en el año 1990 profundizaron aún más (al desarrollar el concepto de la motivación intrínseca hacia la ejecución de la tarea), y en 1995 Spreitzer aportó al concretar el término y concepto de empoderamiento psicológico a través de múltiples investigaciones prácticas y teóricas (Sharma & Kaur, 2011).

La conceptualización aportada de empoderamiento psicológico por parte de Spreitzer es la más actual y ampliamente utilizada a nivel investigativo (Meyerson & Kline, 2008). Meyerson y Kline (2008) citan la definición de empoderamiento de Spreitzer (1995, p. 1444) al considerar que se puede definir como un *"constructo motivacional manifestado en cuatro cogniciones: significado, competencia, auto-determinación e impacto".* La teoría y las herramientas de medida o evaluación desarrolladas por Spreitzer, como se menciona anteriormente tienen su base en los estudios de Thomas y Velthouse; a continuación se describen las cuatro cogniciones que componen el marco conceptual de empoderamiento de Spreitzer (Meyerson & Kline, 2008):

- Significado: La dimensión de significado refleja el grado de adaptabilidad entre los valores y creencias de los colaboradores frente a los requerimientos organizacionales.

- Competencia: Esta cognición refleja la confianza propia del individuo en su habilidad para realizar un buen trabajo y cumplir con las expectativas de la organización.
- Auto-determinación: Refleja la sensación de control personal sobre el trabajo en las distintas circunstancias que atraviese el equipo.
- Impacto: Esta dimensión hace referencia al discernimiento por parte del colaborador al comprender que tiene la capacidad de influenciar decisiones importantes dentro del grupo de trabajo.

Así como Spreitzer y otros investigadores, Conger y Kanungo (1988) en sus estudios concluyeron que las experiencias de empoderamiento dan cabida a un nivel mayor de iniciación y persistencia en la ejecución de tareas por los subordinados; y más allá, como cita Meyerson y Kline (2008) de Koberg et al. (1999) y de Seibert et al. (2004), investigaciones previas han descubierto que las percepciones de empoderamiento están asociadas al incremento de satisfacción laboral, mayor nivel de productividad efectiva y menores intenciones de dejar la organización por parte de los miembros de distintas organizaciones (Meyerson & Kline, 2008).

Para tener una idea más clara de lo que representa el empoderamiento, éste se puede entender cómo un constructo motivacional, un estado psicológico, una orientación laboral donde los deseos individuales se activan y el individuo se siente capaz de dar forma a su rol en el contexto laboral demostrando autonomía, pertenencia y un desarrollado sentido de responsabilidad (Meyerson & Kline, 2008; Restrepo & Málaga, 2001; Musitu, Herrero & Cantera, 2004).

Partiendo de la fundamentación recopilada a través de los antecedentes científico-teóricos del liderazgo y el empoderamiento, se adhieren los siguientes

estudios previos referentes a las variables anteriormente mencionadas con el fin de clarificar la fundamentación teórica de este proyecto investigativo.

Con el fin de promover las condiciones necesarias para que el entorno de trabajo sea saludable, en diversos sectores de actividad empresarial a nivel privado y público, varios estudios (Hemsworth, Muterera, & Baregheh, 2013; Cuadra & Veloso, 2010; Kuchinke, 1999; Ardichvili, 2001; Washburn, 2012; Mendoza, Escobar, & García, 2012) investigaron el tema de liderazgo. Por ejemplo Hemsworth, Muterera, y Baregheh (2013) indicaron que el liderazgo no se manifestó en todos los encuestados del sector público. Mientras que Cuadra y Veloso (2010) denotaron la influencia significativa del liderazgo sobre la motivación, satisfacción y clima organizacional en organizaciones públicas y privadas. A su vez Kuchinke (1999) señaló que el liderazgo estaba influenciado primordialmente por la masculinidad en su investigación dentro del sector privado. Adicionalmente Ardichvili (2001) diferenció el estilo de liderazgo aplicado por emprendedores y gerentes del sector privado. Por otro lado, Washburn (2012) encontró que el nivel de liderazgo no variaba entre estudiantes de postgrado que utilizaban distintas modalidades de aprendizaje en una universidad privada. Mendoza, Escobar, y García (2012) concluyeron que la satisfacción con el empleo estaba influenciada por el resultado del liderazgo ejercido según la institución de educación pública que tomaron como unidad de análisis.

Respecto al empoderamiento se ha tomado la perspectiva teórica de Gretchen Spreitzer, quien se ha inspirado en los estudios previos de Conger y Kanungo (1988), así como de Thomas y Velthouse (1990). En su perspectiva conceptual ha desglosado la comprensión del empoderamiento según cuatro dimensiones fundamentales (además de haber desarrollado la herramienta de

medición de estas cuatro cogniciones): significado, competencia, auto-determinación e impacto. Estas cuatro cogniciones comprenden muchas características dinámicas de los miembros de una organización y derivan en ciertos elementos organizacionales esenciales para el desarrollo sano de una organización (como la satisfacción laboral, motivación, nivel de rotación, etc.) (Meyerson & Kline, 2008).

Adicional a los estudios de liderazgo, otros autores (Meyerson & Kline, 2008; Pelit, Öztürk, & Arslantürk, 2011; Vincent, 2005; Zoe, 2005; Sharma & Kaur, 2011) investigaron el tema de empoderamiento. Meyerson y Kline (2008) concluyeron que el liderazgo es un buen predictor del empoderamiento. También Pelit, Öztürk, y Arslantürk (2011), señalaron que las actividades de empoderamiento afectan positivamente el nivel de satisfacción laboral. A su vez Vincent (2005) afirmó que el empoderamiento se mantiene a través de herramientas como el diario guiado. Mientras que Zoe (2005) comprobó la validez intercultural del Cuestionario de Empoderamiento Psicológico de Spreitzer (1995). Sharma y Kaur (2011) encontraron que los trabajadores del sector público se percibieron más empoderados que los del sector privado. A pesar que se ha investigado el efecto del estilo de liderazgo sobre el nivel de empoderamiento, no existen suficientes investigaciones que vinculen y expliquen en detalle la relación de estas dos variables. Sin embargo, el propósito de esta investigación será el de incrementar y generar conocimiento del liderazgo y el empoderamiento.

1.2.1 Estado actual del conocimiento sobre el tema

A pesar que no existe una definición universal del concepto de liderazgo, el ejercicio del mismo en distintas organizaciones sugiere que existen dos elementos esenciales; uno de ellos consiste en la distribución desigual del poder y de la influencia, la cual reposa sobre una base legitimada por la estructura jerarquizada de

una organización. Por otro lado, para que exista el rol de líder, también otro u otros integrantes del grupo deben cumplir el rol de seguidores, los cuales aceptan de forma explícita o implícita esta distribución desigual del poder y de la influencia según el orden que este establecido cuando deciden voluntariamente pertenecer a una organización según Rodríguez, et al., (2004), citan de Fiedler y Chemers (1985).

Otra acepción define el liderazgo como *"el arte o proceso de influir en las personas para que participen dispuestos y con entusiasmo hacia el logro de las metas del grupo"* (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2008, p. 440*).* A pesar que varios autores (Hemsworth, Muterera, & Baregheh, 2013; Cuadra & Veloso, 2010; Kuchinke, 1999; Ardichvili, 2001; Washburn, 2012; Mendoza, Escobar, & García, 2012) han explorado los estilos de liderazgo, y otros autores (Meyerson & Kline, 2008; Pelit, Öztürk & Arslantürk, 2011; Vincent, 2005; Zoe, 2005; Sharma & Kaur, 2011) han realizado investigaciones sobre empoderamiento, según el presente proceso investigativo no se han encontrado registros de investigaciones previas que vinculen estas dos variables en el contexto organizacional en empresas del sector privado en Ecuador. Este estudio podría promover futuras investigaciones de estas variables en el país. Se estima que la potenciación y el mejoramiento en la praxis de estas variables promueven el crecimiento de las compañías, así como el desarrollo personal y profesional de sus integrantes.

1.2.2 Adopción de una perspectiva teórica

Para esta investigación se opta por la adopción de la investigación de Meyerson y Kline (2008) denominada *"Psychological and environmental empowerment: antecedents and consequences"*, en la cual se buscó determinar el grado de influencia y la correlación existente entre el empoderamiento y los estilos de liderazgo transformacional y transaccional. Se adopta la investigación de

Meyerson y Kline (2008) por las similitudes con la presente investigación respecto a las variables, herramientas de medición utilizadas, como los conceptos que adoptaron en su investigación para su fundamentación, siendo los mismos propios de los autores de las herramientas de medición como es Avolio y Bass (2004) de la variable de liderazgo y Spreitzer (1995) de la variable de empoderamiento.

1.2.3 Marco Conceptual

En este capítulo se describe la definición de los términos claves para obtener mayor comprensión de las variables por parte del lector:

1.2.3.1 Liderazgo

El liderazgo se puede entender como *"el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas"* (Stoner, Freeman, & Gilbert, 1996, p. 514).

Además del concepto de Stoner, Freeman y Gilbert (1996), es adecuado incluir el concepto de liderazgo desarrollado por Koontz, Weihrich, y Cannice (2008, p. 440) *"el arte o proceso de influir en las personas para que participen dispuestos y con entusiasmo hacia el logro de las metas del grupo".*

1.2.3.2 Estilo de Liderazgo Transaccional

Los líderes transaccionales demuestran conductas asociadas a transacciones constructivas y correctivas. Este estilo de líder define y clarifica las expectativas, promueve el rendimiento para alcanzar dichas metas a través de recompensas cuando se logran los objetivos trazados. Además, el líder especifica los estándares de cumplimiento, así como los que se traducen en un rendimiento ineficiente con sus respectivas sanciones o castigos cuando

no están dentro de los estándares de ineficiencia. Este estilo de liderazgo también implica un monitoreo cercano de las desviaciones, errores, y omisiones para tomar acciones correctivas tan rápido como sea posible (Avolio & Bass, 2004, p. 102).

1.2.3.3 Estilo de Liderazgo Transformacional

El liderazgo transformacional es un proceso en el cual el líder influye en el cambio de conciencia de sus asociados acerca de lo importante, y los moviliza a que se perciban a sí mismos, a las oportunidades y retos de su medio ambiente desde una nueva perspectiva. El líder transformacional es proactivo: busca optimizar al individuo, al grupo y al desarrollo organizacional a través de la innovación, busca más que lograr únicamente el rendimiento por expectativas. Estos líderes convencen a sus asociados sobre un esfuerzo mayor por lograr niveles más altos de potencial, estándares más altos de ética y moral (Avolio & Bass, 2004, p. 101).

1.2.3.4 Estilo de Liderazgo Pasivo / Evitador

El líder pasivo evita especificar acuerdos, clarificar expectativas, y proveer metas y estándares de rendimiento a sus seguidores. Este estilo de liderazgo genera un efecto negativo en los resultados esperados, contrario a lo que espera el líder de su grupo de trabajo. Estos líderes no responden sistemáticamente ante situaciones particulares, conflictos o problemas que afectan el equipo de trabajo (Avolio & Bass, 2004, p. 103).

1.2.3.5 Empoderamiento

Como cita Meyerson y Kline (2008) de Spreitzer (1995, p. 1444) El empoderamiento se puede definir como un *"constructo motivacional manifestado en cuatro cogniciones: significado, competencia, auto-determinación e impacto".*

Una definición más amplia obtenida de referencias como Meyerson y Kline (2008), Restrepo y Málaga (2001), y Musitu, Herrero y Cantera (2004); el empoderamiento se puede entender cómo un constructo motivacional, un estado psicológico, una orientación laboral donde los deseos individuales se activan y el individuo se siente capaz de dar forma a su rol en el contexto laboral demostrando autonomía, pertenencia y un desarrollado sentido de responsabilidad**.**

1.2.4 Hipótesis

- H1: El estilo de liderazgo transaccional aplicado por el gestor de una organización, no está relacionado con los niveles suficientes de empoderamiento.

1.2.5 Identificación y Caracterización de las Variables

- Variable Independiente: Estilo de Liderazgo (transformacional, transaccional o pasivo/evitador) aplicado por el gestor de una compañía.
- Variable Dependiente: Nivel de Empoderamiento por parte de los colaboradores en el ámbito de desempeño laboral.

2 MÉTODO

2.1 Tipo de Estudio

Es un tipo de estudio correlacional. A través de este tipo de estudio se puede evidenciar cómo se comporta una variable conociendo la conducta de otras variables relacionadas, de esta manera se puede identificar el grado de relación que existe entre dichas variables (Hernández, 2007). Un estudio puede iniciar siendo descriptivo, exploratorio, explicativo o correlacional dependiendo del enfoque que le quiera dar el investigador a su trabajo y del estado actual de conocimiento del tema según el estudio de investigaciones anteriores (Gómez, 2006). En ocasiones una investigación puede caracterizarse como correlacional pero no puede situarse únicamente como tal, esto se debe a que en el proceso del desarrollo de la investigación, la misma contendrá también elementos de otros tipo de estudio como pueden ser descriptivos, exploratorios, etc. (Díaz, 2009).

2.2 Modalidad de Investigación

La modalidad de investigación que se utilizará en este proyecto será la de campo o in situ. Esta modalidad consiste en la aproximación directa del investigador sobre el sitio donde se encuentran las fuentes a consultar, de las que se obtendrán datos para ser analizados y obtener el resultado de la relación entre variables (Hernández, 2007). La manera en que el investigador aborda las personas y procesos que le servirán como fuente de información directa requiere especial atención, el investigador debe asegurarse de no solo lograr el consentimiento de los integrantes de la unidad de análisis, sino también de recibir honesta colaboración para poder garantizar la veracidad en la información a revelar en su estudio (Flick, 2007). El investigador debe diseñar, es decir, planear una estrategia para obtener la

información que requiere, este diseño representa el plan de acción a seguir en el trabajo de campo (Gómez, 2006).

Por otro lado, Rovira, et al. (2004) citan algunos autores como Starke (1995), Yin (1994) y Merriam (1998) para definir el estudio de caso. Starke (1995) indica que el estudio de caso tiene como objetivo principal la particularización, más no la generalización. Yin (1994) hace énfasis en la necesidad de utilizar múltiples fuentes de datos, también en la formulación de hipótesis teóricas para poder guiar la recolección y análisis de datos con el fin de poder diferenciar los límites del fenómeno estudiado y el contexto en el que se desenvuelve. Mientras que Merriam (1998) le atribuye ciertas características al estudio de caso, como el ser de tipo descriptivo, heurístico, inductivo y particularizado, apoyando la noción de Starke (1995).

2.3 Método

El método de investigación en este estudio será el hipotético - deductivo. Éste método parte de la deducción lógica que se aplica a una hipótesis inicial dentro de la investigación. En base al estudio de investigaciones previas se genera la deducción y la pertinente hipótesis que guía este proyecto (Cegarra, 2004). La investigación teórica en primera instancia genera el despliegue del aspecto deductivo del método científico, mientras que la rigurosidad empírica de la investigación moderna impulsa el aspecto hipotético del método (Núñez, 1989). El método hipotético – deductivo toma aseveraciones de estudios científicos previamente desarrollados en calidad de hipótesis en conjunto con otros conocimientos que posee el investigador, se generan estas conclusiones hipotéticas que servirán para confrontar los resultados empíricos que arroje la investigación y de este modo aceptar o rechazar las hipótesis iniciales postuladas en el estudio investigativo (Hurtado & Toro, 2007).

***Tabla 1**: Matriz de Método*

#	Pregunta de investigación	Objetivo	Metodología	Técnica	Instrumento	Alcance	Resultado Esperado
1	¿Qué estilo de liderazgo incide sobre el empoderamiento del personal?	Diagnosticar qué estilo de liderazgo incide sobre el empoderamiento.	Deductiva, Cuantitativa, Cualitativa	Recopilación de datos de estudios previos, observación, y a través de la aplicación de los cuestionarios de liderazgo y empoderamiento	- Cuestionario de Empoderamiento - MLQ forma 5X - Libros	Conocimiento del impacto del los estilos de liderazgo sobre el nivel de empoderamiento	Diagnóstico del estilo de liderazgo que más impacto tiene sobre el empoderamiento
2	¿Cuáles son las implicaciones del estilo de Liderazgo Transaccional sobre el empoderamiento?	Fundamentar e identificar las implicaciones de la aplicación del estilo de Liderazgo Transaccional sobre el empoderamiento.	Inductiva, Cuantitativa, Cualitativa	Entrevista al gerente de Arkos Ecuador S.A. para conocer su evaluación cualitativa de sus subordinados de acuerdo a las cogniciones del empoderamiento y del rendimiento laboral. Además, a través de los cuestionarios de liderazgo y empoderamiento	- Cuestionario de Empoderamiento - MLQ forma 5X - Entrevista al gerente de la organización	Determinar el nivel de empoderamiento que genera el estilo de Liderazgo Transaccional en Arkos Ecuador S.A.	Identificar si el estilo de Liderazgo Transaccional aplicado por el gerente, genera el nivel esperado de empoderamiento de sus subordinados en Arkos Ecuador S.A.
3	¿El nivel de empoderamiento del personal puede afectar la decisión del estilo de liderazgo a aplicar por parte de los directores de una compañía?	Evidenciar si el nivel de empoderamiento del personal afecta la decisión del estilo de liderazgo a aplicar por parte de los directivos de una compañía.	Inductiva, Cualitativa	Entrevista estructurada al gerente de Arkos Ecuador S.A. para conocer su percepción del nivel de empoderamiento por parte de sus subordinados	- Entrevista	Conocer la importancia del nivel de empoderamiento de subordinados, al momento de tomar decisiones por parte de los directivos de una organización	Determinar si el nivel de empoderamiento del personal tiene la suficiente importancia, en la decisión del gerente de mantener o modificar su estilo de liderazgo

Elaborado por: Rafael Borja Brugés (2014)

2.4 Población y Muestra

La población se refiere al conjunto total de objetos o personas con características similares funcionales para una investigación, mientras que la muestra o unidad de análisis es un subgrupo de la población de interés matemáticamente representativo de dicho universo (Gómez, 2006), en esta investigación se aplicará el tipo de Muestreo No Probabilístico por Conveniencia, este tipo de muestreo se utiliza en función de la accesibilidad del investigador en una organización o compañía para recabar información relevante y concerniente a su estudio (Ramírez, 2005). La población de esta investigación se compone de 41 trabajadores de una empresa mediana dedicada a la importación, comercialización e instalación de productos arquitectónicos referentes al mercado de la construcción. La muestra que se toma de esta población es de 32 personas, ya que las otras 9 trabajan en sucursales en Cuenca y Guayaquil. Las mismas son excluidas de la investigación ya que al trabajar en sucursales en otras ciudades y no en la matriz, no trabajan directamente con el gestor de la compañía. Esta investigación se realiza en Arkos Ecuador S.A. por la facilidad del investigador de obtener información de esta entidad, y por ser una de las compañías más grandes y mejor posicionadas en el sector del comercio de productos arquitectónicos de acabados en el Ecuador.

2.5 Selección de Instrumentos de Investigación

Esta investigación se fundamenta en la aplicación de encuestas a través del Cuestionario Multifactor de Liderazgo forma 5X de Avolio y Bass (2004) que mide los niveles de liderazgo transaccional, transformacional y pasivo, por otro lado, el Cuestionario de Empoderamiento de Spreitzer (1995) que mide 4 cogniciones: significado, competencia, auto-determinación, e impacto. Estos instrumentos serán explicados con mayor énfasis más adelante.

También una entrevista estructurada con el gestor de la compañía que contendrá preguntas relacionadas con dos aspectos: la evaluación de empoderamiento, así como del desempeño laboral de sus subordinados para relacionar el resultado de las encuestas con la perspectiva generada por el gestor.

2.6 Validez y confiabilidad de los instrumentos

El Cuestionario Multifactor de Liderazgo forma 5x de Avolio Bass y Jung (2002) cuenta con un coeficiente de alpha del 0.75 (Ardichvilli, 2001), mientras que el Cuestionario de Empoderamiento de Spreitzer (1995) cuenta con un coeficiente de alpha de 0.72 (Zoe, 2005), sugiriendo una consistencia de confiabilidad interna aceptable. Estos cuestionarios que se desarrollaron hace más de diez años y han sido utilizados en numerosas investigaciones. Éstas confirman su validez y fiabilidad a nivel intercontinental al ser de los instrumentos más utilizados mundialmente cuando los investigadores buscan medir los niveles de liderazgo y empoderamiento (investigaciones desarrolladas en América, Asía, Europa y Australia).

2.7 Operacionalización de variables

Según cita Meyerson y Kline (2008) de Avolio y Bass (2004), el líder transaccional identifica y aclara las funciones laborales de sus subordinados, comunica la forma de ejecutar exitosamente dichas funciones o tareas y es capaz de identificar las necesidades y deseos de sus trabajadores con el fin de satisfacer los mismos como recompensa, si los mismos gastan el esfuerzo requerido para ejecutar la tarea. Esto les proporcionará recompensas laborales deseables como comisiones, crecimiento organizacional, bonificaciones, entre otros. El estilo de liderazgo transaccional del gestor se medirá a través de la aplicación del Cuestionario Multifactor de Liderazgo (MLQ) forma 5X de Avolio y Bass (2004). La puntuación obtenida a través de este cuestionario y la tabulación de datos de todas estas

evaluaciones dará como resultado el indicador general del nivel de aplicación del liderazgo transaccional por parte del gestor sobre sus subordinados en la compañía. Por otra lado, el empoderamiento se define como un estado psicológico, como una orientación laboral donde se activan los deseos y el individuo se siente capaz de dar forma a su rol en el contexto laboral demostrando autonomía, pertenencia y un desarrollado sentido de responsabilidad (Spreitzer, 1995). El nivel de empoderamiento se mide a través del Cuestionario de Empoderamiento desarrollado por Spreitzer (1995) (Anexo I). La puntuación obtenida a través de la aplicación de este cuestionario a todo el personal (menos al gestor), y la respectiva tabulación de datos de estas evaluaciones dará como resultado el indicador del nivel de empoderamiento existente en los empleados de esta compañía. Además, una entrevista estructurada dirigida al gestor de la compañía con el fin de obtener información del nivel de empoderamiento (autonomía, sentido de pertenencia y responsabilidad) que el gestor percibe de sus subordinados, y de la evaluación cualitativa de su rendimiento ayudará a corroborar los datos que arroje la aplicación del Cuestionario de Empoderamiento de Spreitzer (1995).

2.8 Procesamiento de datos

La población de esta investigación se compone de 41 trabajadores de una empresa mediana dedicada a la importación, comercialización e instalación de productos arquitectónicos referentes al mercado de la construcción. La muestra que se toma de esta población es de 31 trabajadores, los cuales trabajan en el área administrativa así como operativa en la matriz. El gestor es excluido ya que solo evalúa el empoderamiento a través de la entrevista estructurada y no a través de los cuestionarios, mientras que los 9 restantes son excluidos por trabajar en sucursales y no bajo la directa guía del gestor de la compañía. Esta exclusión del personal de

las sucursales se fundamenta en la alta probabilidad de generar datos sesgados debido a que el liderazgo como el empoderamiento, se ligan a la interacción directa entre personas. El Cuestionario Multifactor de Liderazgo forma 5X de Avolio, Bass y Jung (2002) contiene 45 ítems que miden el nivel aplicado de cada estilo de liderazgo por parte del gestor de la compañía, 15 ítems miden el estilo de liderazgo transaccional, otros 15 ítems miden el estilo de liderazgo transformacional, y finalmente los 15 ítems restantes miden el estilo de liderazgo pasivo. A su vez, el Cuestionario de Empoderamiento de Spreitzer (1995) contiene 12 ítems los cuales miden 4 cogniciones: significado, competencia, autodeterminación e impacto, cada cognición se mide a través de 3 ítems respectivamente. Los ítems de estos cuestionarios se miden a través de la escala Likert. La puntuación de todos los ítems que miden cada uno de sus subelementos son agrupados y codificados, estos a su vez revelan datos del nivel de estilo de liderazgo existente por parte del gestor y de las cogniciones de empoderamiento de sus subordinados. Posteriormente se agrupan los datos de todas las encuestas para clarificar el nivel general de empoderamiento existente por parte de los trabajadores y los niveles en que el líder de la organización aplica el estilo de liderazgo transaccional. Esta agrupación y tabulación de datos se logra a través del paquete informático Microsoft Office Excel y el programa SPSS, herramientas que permiten clasificar y codificar toda la información recogida con el fin de generar datos concisos a través de tablas y gráficos para relacionar las variables de liderazgo y empoderamiento (Ritchey, 2008).

3 ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

3.1 Recursos humanos

Para desarrollar este proyecto investigativo se requiere de la colaboración de las 32 personas de la empresa Arkos Ecuador S.A. para obtener la información requerida, de las cuales el gestor únicamente participará al momento de atender la entrevista estructurada y 31 trabajadores a través de las encuestas anteriormente mencionadas. Con el fin de obtener el título académico de tercer nivel como estudiante universitario egresado de la carrera de Psicología Organizacional de la Universidad Internacional SEK, el investigador desarrolla este estudio académico con la colaboración de la directora de este proyecto Karina Silva, encargada de guiar esta investigación.

3.2 Recursos técnicos y materiales

- Programa SPSS y paquete Microsoft Office.
- Computador portátil.
- Grabadora de mano.
- Material para encuestas.
- Gastos de movilización.
- Gastos de papelería (impresiones, papel, empastado, plumas, etc.).
- Cuestionarios de Liderazgo y Empoderamiento.

3.3 Recursos financieros

A continuación se detalla en la Tabla 2 los recursos materiales requeridos para el desarrollo de este proyecto investigativo con un valor económico aproximado:

***Tabla 2**: Recursos Materiales y Financieros requeridos*

RECURSOS REQUERIDOS	VALOR
Paquete SPSS y Microsoft Office	$100
Computador	$1.000
Grabadora de Mano	$50
Material para Encuestas	$120
Gastos de Movilización	$60
Gastos de Papelería	$100
Cuestionario de Liderazgo	$50
Cuestionario de Empoderamiento	$50
TOTAL	$1.530

Elaborado por: Rafael Borja Brugés (2014)

4 RESULTADOS

4.1 Levantamiento de datos

En este capítulo se detalla la descripción y análisis de datos según las evaluaciones de los cuestionarios aplicados, así como el análisis cualitativo de la entrevista al líder de la compañía Arkos Ecuador S.A. Las encuestas se realizaron a 32 integrantes de la empresa indicada anteriormente; uno de ellos el líder, el cuál respondió a evaluaciones diferentes de las que resolvieron sus subordinados, todos ellos desempeñan funciones en la matriz ubicada en la ciudad de Quito. Los tests fueron aplicados el 02 de Julio del 2014 con previa autorización del gerente general. Al momento de pedir la colaboración de los empleados de esta compañía, se les indicó detalladamente el propósito de estas evaluaciones al especificar que deben responder de la manera más sincera posible con el fin de obtener datos veraces y que en caso de no entender algún ítem, tengan toda la confianza de solicitar ayuda al encargado de aplicar las encuestas. Además se les explicó que serían evaluaciones completamente anónimas y que no sufrirían represalia de ningún tipo al responder las encuestas. De igual manera se procuró crear un ambiente distendido y relajado para que se sientan cómodos al momento de responder, sin ignorar si estaban voluntariamente dispuestos a participar en este estudio de caso dirigido a complementar los estudios universitarios de tercer nivel de la persona encargada de llevar a cabo la presente investigación con el fin de obtener el título de pregrado en Psicología Organizacional en la Universidad Internacional SEK.

A continuación se encuentra el análisis de la evaluación propia del líder de la organización según la tabla de percentiles obtenida en el manual oficial del “Multifactor Leadership Questionnaire” de Avolio y Bass (2004).

4.2 Presentación y Análisis de Resultados

EVALUACIÓN PROPIA DEL LÍDER

La tabla a continuación esclarece la forma de asociar los ítems que miden los tres estilos de liderazgo que posee el líder, así como la percepción general de la eficacia del liderazgo ejercido, medido a través del Esfuerzo Extra, la Efectividad, y la Satisfacción (Avolio & Bass, 2004).

***Tabla 3**: Agrupación de ítems según escalas del "MLQ" (Avolio & Bass, 2004).*

CARACTERÍSTICA	NOMBRE DE ESCALA	ABREVIATURA DE ESCALA	ÍTEMS
Transformacional	Atributos Idealizados o Influencia Idealizada (Atributos)	A	10,18,21,25
Transformacional	Conducta Idealizada o Influencia Idealizada (Conductas)	C	6,14,23,34
Transformacional	Motivación Inspiracional	MI	9,13,26,36
Transformacional	Estimulación Intelectual	EI	2,8,30,32
Transformacional	Consideración Individual	CI	15,19,29,31
Transaccional	Recompensa Contingente	RC	1,11,16,35
Transaccional	Gestión por Excepción (Activa)	GPEA	4,22,24,27
Pasivo-Evitador	Gestión por Excepción (Pasiva)	GPEP	3,12,17,20
Pasivo-Evitador	Laissez-Faire	LF	5,7,28,33

CARACTERÍSTICA	NOMBRE DE ESCALA	ABREVIATURA DE ESCALA	ÍTEMS
*Resultados de Liderazgo	Esfuerzo Extra	EE	39,42,44
Resultados de Liderazgo	Efectividad	EFEC	37,40,43,45
Resultados de Liderazgo	Satisfacción	SAT	38,41

**Como el término lo indica, Resultados de Liderazgo NO son Estilos de Liderazgo; sino más bien el producto, o consecuencia del comportamiento de liderazgo.*

Una vez comprendida la forma de asociar los ítems, estos deben promediarse de tal manera que asociados a una tabla de percentiles (ver Tabla 4), indique el nivel de presencia o ausencia de las escalas que mide este cuestionario para poder realizar el respectivo análisis comparativo; y de igual manera, sucesivamente en la

evaluación a los subordinados según los tests de liderazgo y empoderamiento (Avolio & Bass, 2004). A continuación se ilustra la tabla de percentiles desarrollada por los autores originales del "MLQ" para medir la puntuación individual basada en la auto-evaluación del líder:

***Tabla 4**: Tabla de Percentiles para Puntuaciones basadas en la Auto-Evaluación del "MLQ" de Avolio y Bass (2004).*

Percentiles para Puntuaciones Individuales basadas en la Auto-Evaluación (EEUU)

	A	C	MI	EI	CI	RC	GPEA	GPEP	LF	EE	EFEC	SAT	
%tile	Puntuaciones MLQ									Resultados			%tile
5	2.00	2.00	2.00	2.00	2.25	2.00	.25	.25	.00	1.92	2.25	2.00	5
10	2.25	2.25	2.25	2.25	2.50	2.25	.50	.25	.00	2.00	2.50	2.50	10
20	2.50	2.50	2.50	2.50	2.75	2.50	1.00	.50	.25	2.33	2.75	2.50	20
30	2.75	2.75	2.75	2.75	3.00	2.75	1.00	.75	.25	2.45	3.00	3.00	30
40	2.75	3.00	3.00	2.75	3.00	3.00	1.25	.85	.50	2.67	3.00	3.00	40
50	3.00	3.00	3.00	3.00	3.25	3.00	1.50	1.00	.50	2.74	3.25	3.00	50
60	3.00	3.25	3.25	3.00	3.25	3.25	1.75	1.25	.75	3.00	3.25	3.00	60
70	3.25	3.25	3.50	3.25	3.50	3.25	2.00	1.25	.75	3.00	3.50	3.50	70
80	3.50	3.50	3.50	3.50	3.50	3.50	2.25	1.50	1.00	3.33	3.50	3.50	80
90	3.50	3.75	3.75	3.75	3.75	3.75	2.75	2.00	1.25	3.67	3.75	4.00	90
95	3.75	4.00	4.00	3.75	4.00	3.75	3.00	2.25	1.50	4.00	4.00	4.00	95

A continuación se encuentran los cuadros que asocian respectivamente los ítems de cada escala, comenzando por la de "Atributos Idealizados" (A) hasta la escala de "Consideración Individual" (CI) respecto a la dimensión del estilo de liderazgo Transformacional (ver Tabla 5); y así sucesivamente con las escalas del estilo de liderazgo Transaccional (ver Tabla 6), estilo de liderazgo Pasivo-Evitador (ver Tabla 7) y Resultados de Liderazgo (ver Tabla 8). El promedio general de las medias de cada escala se combinarán respectivamente con la tabla de percentiles de la *"Puntuación Individual basada en la Auto-Evaluación*" (ver Tabla 4) del test MLQ de Avolio y Bass (2004).

***Tabla 5**: Escalas de Liderazgo Transformacional; Auto-Evaluación del líder según el "MLQ" de Avolio y Bass (2004).*

ÍTEM	ATRIBUTOS IDEALIZADOS: A	$\overline{X}$
10	Infundo orgullo en otros por estar asociados conmigo	2,00
18	Veo más allá de los intereses propios para buscar el bien común del grupo	3,00
21	Mi comportamiento incrementa el respeto de los demás hacia mí	4,00
25	Muestro una sensación de poder y confianza	3,00
PROMEDIO		3,00
PERCENTIL		55%

ÍTEM	CONDUCTA IDEALIZADA: C	$\overline{X}$
6	Expreso mis más importantes valores y creencias	4,00
14	Especifico la importancia de tener un fuerte sentido de propósito	2,00
23	Considero las consecuencias éticas y morales de mis decisiones	4,00
34	Enfatizo en la importancia de tener un sentido colectivo de la misión	4,00
PROMEDIO		3,50
PERCENTIL		80%

ÍTEM	MOTIVACIÓN INSPIRACIONAL: MI	$\overline{X}$
9	Me expreso de manera optimista sobre el futuro	3,00
13	Me expreso con entusiasmo acerca de lo que se necesita lograr	3,00
26	Articulo una visión convincente del futuro	2,00
36	Expreso confianza en que los objetivos serán logrados	4,00
PROMEDIO		3,00
PERCENTIL		45%

ÍTEM	ESTIMULACIÓN INTELECTUAL: EI	$\overline{X}$
2	Replanteo mi perspectiva ante situaciones críticas	4,00
8	Busco diferentes perspectivas cuando se están resolviendo problemas	2,00
30	Logro hacer que los demás vean los problemas de muchos ángulos distintos	3,00
32	Sugiero nuevas maneras de ver cómo completar las tareas asignadas	4,00
PROMEDIO		3,25
PERCENTIL		70%

ÍTEM	CONSIDERACIÓN INDIVIDUAL: CI	$\overline{X}$
15	Dedico tiempo a la enseñanza y al coaching (entrenamiento)	0,00
19	Trato a los demás como personas y no sólo como miembros del grupo	4,00
29	Tomo en consideración que cada individuo posee diferentes necesidades, habilidades y aspiraciones que los demás	4,00
31	Ayudo a desarrollar las fortalezas de los demás	4,00
PROMEDIO		3,00
PERCENTIL		35%

Elaborado por: Rafael Borja Brugés (2014)

***Tabla 6**: Escalas de Liderazgo Transaccional; Auto-Evaluación del líder según el "MLQ" de Avolio y Bass (2004).*

ÍTEM	RECOMPENSA CONTINGENTE: RC	$\overline{X}$
1	Proporciono asistencia a cambio de sus esfuerzos	3,00
11	Identifico en detalle quién es el responsable de lograr los objetivos de rendimiento	3,00
16	Dejo en claro lo que pueden esperar recibir cuando se alcanzan los objetivos de rendimiento	4,00
35	Expreso satisfacción cuando los demás cumplen con lo esperado	4,00
PROMEDIO		3,50
PERCENTIL		80%

ÍTEM	GESTIÓN POR EXCEPCIÓN ACTIVA: GPEA	$\overline{X}$
4	Enfoco mi atención en irregularidades, errores, excepciones, y desviaciones de las normas establecidas por la organización	4,00
22	Concentro toda mi atención en hacer frente a los errores, quejas y fracasos	3,00
24	Realizo un seguimiento de todos los errores	3,00
27	Dirijo mi atención hacia errores con el fin de cumplir con las normas establecidas por la organización	3,00
PROMEDIO		3,25
PERCENTIL		95%

Elaborado por: Rafael Borja Brugés (2014)

Tabla 7*: Escalas de Liderazgo Pasivo-Evitador; Auto-Evaluación del líder según el "MLQ" de Avolio y Bass (2004).*

ÍTEM	GESTIÓN POR EXCEPCIÓN PASIVA: GPEP	$\overline{X}$
3	No interfiero hasta que los problemas se vuelven serios	3,00
12	Espero a que las cosas vayan mal antes de tomar medidas	0,00
17	Demuestro que soy un firme creyente en "Si no está roto, no lo arregles"	4,00
20	Demuestro que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de tomar medidas	4,00
PROMEDIO		2,75
PERCENTIL		95%

ÍTEM	LAISSEZ FAIRE: LF	$\overline{X}$
5	Evito involucrarme cuando surgen cuestiones importantes	0,00
7	Me ausento cuando me necesitan	0,00
28	Evito tomar decisiones	0,00
33	Retraso mi respuesta ante preguntas urgentes	1,00
PROMEDIO		0,25
PERCENTIL		25%

Elaborado por: Rafael Borja Brugés (2014

***Tabla 8**: Escalas de Resultados del Liderazgo; Auto-Evaluación del líder según el "MLQ" de Avolio y Bass (2004).*

ÍTEM	ESFUERZO EXTRA: EE	$\overline{X}$
39	Logro que los demás hagan más de lo que esperaban hacer	3,00
42	Realzo el deseo de tener éxito de los demás	4,00
44	Aumento la voluntad y el deseo de los otros para que se esfuercen más	3,00
PROMEDIO		3,33
PERCENTIL		80%

ÍTEM	EFECTIVIDAD: EFEC	$\overline{X}$
37	Soy eficaz en el cumplimiento de las necesidades relacionadas con el trabajo de los demás	3,00
40	Soy eficaz representando a los demás ante autoridades superiores	3,00
43	Soy eficaz en el cumplimiento de los requisitos de la organización	2,00
45	Lidero un grupo que es eficiente	3,00
PROMEDIO		2,75
PERCENTIL		20%

ÍTEM	SATISFACCIÓN: SAT	$\overline{X}$
38	Uso métodos de liderazgo que son satisfactorios	2,00
41	Trabajo con los demás de manera satisfactoria	3,00
PROMEDIO		2,50
PERCENTIL		15%

Elaborado por: Rafael Borja Brugés (2014)

Los resultados indican que el líder percibe su gestión de liderazgo predominantemente transaccional (87,5%), porcentaje que supera significativamente la media poblacional, a su vez, el líder considera que su gestión de liderazgo pasivo-evitador se encuentra levemente por encima de la media (58,5%), equilibrado con la auto-percepción de su gestión como líder transformacional (57%). Partiendo de las premisas que consisten en que el estilo de liderazgo pasivo-evitador genera resultados negativos, el liderazgo transaccional es un estilo positivo pero limitado y se entiende como el paso previo a convertirse en el líder ideal; es decir, convertirse en un líder transformacional. El líder reconoce tener un desempeño promedio o más bajo de la media poblacional en Atributos Idealizados, Motivación Inspiracional, y Consideración Individual; siendo estas las escalas que más hay que trabajar en su gestión de liderazgo potenciadas a través de las otras escalas con un nivel más alto

como lo es la Conducta Idealizada, y la Estimulación Intelectual; así como a través del alto nivel en las escalas del liderazgo transaccional. En otras palabras, en la praxis se deben utilizar las escalas con puntuaciones altas de las dimensiones de liderazgo transaccional y transformacional, y tomarlas como herramientas para mejorar las escalas con puntuaciones bajas en las dos dimensiones anteriormente mencionadas, y reducir las puntuaciones altas en las escalas de la dimensión de liderazgo pasivo-evitador, generando mejores resultados en las escalas de Esfuerzo Extra, Efectividad y Satisfacción.

EVALUACIÓN DEL ESTILO DE LIDERAZGO DEL LÍDER SEGÚN SUS SUBORDINADOS

En este subcapítulo se utilizó la misma información de la tabla 3 para evaluar de la misma manera la perspectiva de los subordinados frente al estilo de liderazgo de su líder. A continuación encontramos la tabla de *"Percentiles para Puntuaciones Individuales basadas en Calificaciones de Niveles Inferiores (EEUU)"* (Ver Tabla 9) según el test MLQ de Avolio y Bass (2004):

Tabla 9: *Tabla de Percentiles para Puntuaciones Individuales basadas en Calificaciones de Niveles Inferiores del "MLQ" de Avolio y Bass (2004).*

Percentiles para Puntuaciones Individuales basadas en Calificaciones de Niveles Inferiores (EEUU)

	A	C	MI	EI	CI	RC	GPEA	GPEP	LF	EE	EFEC	SAT	
%tile	Puntuaciones MLQ									Resultados			%tile
5	1.25	1.25	1.50	1.50	1.00	1.29	.25	.00	.00	1.00	1.50	1.00	5
10	1.75	1.75	2.00	1.75	1.50	1.75	.50	.00	.00	1.33	2.00	2.00	10
20	2.25	2.21	2.25	2.25	2.00	2.25	.75	.25	.00	2.00	2.00	2.50	20
30	2.50	2.50	2.75	2.50	2.50	2.50	1.11	.50	.25	2.33	2.50	3.00	30
40	2.75	2.54	3.00	2.75	2.75	2.75	1.37	.75	.25	2.67	2.75	3.00	40
50	3.00	2.75	3.00	2.75	3.00	3.00	1.62	1.00	.50	3.00	3.00	3.50	50
60	3.25	3.00	3.25	3.00	3.17	3.13	1.87	1.00	.75	3.00	3.25	3.50	60
70	3.50	3.25	3.50	3.25	3.25	3.25	2.25	1.25	.93	3.33	3.50	3.67	70
80	3.75	3.46	3.75	3.50	3.50	3.50	2.50	1.70	1.25	3.67	3.52	4.00	80
90	4.00	3.75	4.00	3.75	3.75	3.75	3.00	2.00	1.75	4.00	4.00	4.00	90
95	4.00	3.75	4.00	4.00	4.00	4.00	3.25	2.50	2.00	4.00	4.00	4.00	95

Elaborado por: Rafael Borja Brugés (2014)

Se usa la misma metodología que se utilizó para analizar la perspectiva propia del líder en este subcapítulo. Los ítems se asocian de la misma manera y representan la misma dimensión. A continuación se encuentran las escalas que miden el estilo de liderazgo Transformacional, estilo de liderazgo Transaccional, estilo de liderazgo Pasivo-Evitador y Resultados de Liderazgo según el test de Avolio y Bass (2004).

Tabla 10: *Escalas de Liderazgo Transformacional; Evaluación de los subordinados del líder según el "MLQ" de Avolio y Bass (2004). (Σ: Sumatoria, $\overline{X}$: Media y σ: Desviación Estándar).*

ÍTEMS	ATRIBUTOS IDEALIZADOS: A	N	Min.	Máx.	Σ	$\overline{X}$	σ
10	Infunde orgullo en mí por estar asociado con él	31	0	4	76	2,45	1,26
18	Va más allá de los intereses propios para buscar el bien común del grupo	31	0	4	91	2,94	1,00
21	Su comportamiento incrementa mi respeto	31	1	4	100	3,23	0,84
25	Muestra una sensación de poder y confianza	31	1	4	92	2,97	0,91
	PROMEDIO					2,90	1,00
PERCENTIL		50%					

ÍTEMS	CONDUCTA IDEALIZADA: C	N	Min.	Máx.	Σ	$\overline{X}$	σ
6	Expresa sus más importantes valores y creencias	31	2	4	113	3,65	0,55
14	Especifica la importancia de tener un fuerte sentido de propósito	31	1	4	94	3,03	0,80
23	Considera las consecuencias éticas y morales de sus decisiones	31	1	4	91	2,94	0,93
34	Enfatiza en la importancia de tener un sentido colectivo de la misión	31	1	4	86	2,77	0,96
	PROMEDIO					3,10	0,81
PERCENTIL		60%					

ÍTEMS	MOTIVACIÓN INSPIRACIONAL: MI	N	Min.	Máx.	Σ	$\overline{X}$	σ
9	Se expresa de manera optimista sobre el futuro	31	1	4	95	3,06	0,93
13	Se expresa con entusiasmo acerca de lo que se necesita lograr	31	1	4	99	3,19	0,79
26	Articula una visión convincente del futuro	31	1	4	95	3,06	0,81
36	Expresa confianza en que los objetivos serán logrados	31	1	4	87	2,81	0,83
	PROMEDIO					3,03	0,84
PERCENTIL		50%					

ÍTEMS	ESTIMULACIÓN INTELECTUAL: EI	N	Min.	Máx.	Σ	$\overline{X}$	σ
2	Replantea su perspectiva ante situaciones críticas	31	1	4	82	2,65	1,02
8	Busca diferentes perspectivas cuando se están resolviendo problemas	31	1	4	78	2,52	1,00
30	Me hace ver los problemas de muchos ángulos distintos	31	1	4	67	2,16	0,97
32	Sugiere nuevas maneras de ver cómo completar las tareas asignadas	31	1	4	84	2,71	0,97
	PROMEDIO					2,51	0,99
	PERCENTIL	30%					

ÍTEMS	CONSIDERACION INDIVIDUAL: CI	N	Min.	Máx.	Σ	$\overline{X}$	σ
15	Dedica tiempo a la enseñanza y al coaching (entrenamiento)	31	0	4	72	2,32	1,17
19	Me trata como una persona y no sólo como miembro del grupo	31	0	4	95	3,06	1,12
29	Toma en consideración que yo tengo diferentes necesidades, habilidades y aspiraciones que los demás	31	0	4	76	2,45	1,09
31	Me ayuda a desarrollar mis fortalezas	31	0	4	84	2,71	1,01
	PROMEDIO					2,64	1,10
	PERCENTIL	40%					

Elaborado por: Rafael Borja Brugés (2014)

Tabla 11: *Escalas de Liderazgo Transaccional; Evaluación de los subordinados del líder según el "MLQ" de Avolio y Bass (2004).*

ÍTEMS	RECOMPENSA CONTINGENTE: RC	N	Min.	Máx.	Σ	$\overline{X}$	σ
1	Me proporciona asistencia a cambio de mis esfuerzos	31	1	4	70	2,26	0,93
11	Identifica en detalle quién es el responsable de lograr los objetivos de rendimiento	31	1	4	82	2,65	1,11
16	Deja en claro lo que uno puede esperar recibir cuando se alcanzan los objetivos de rendimiento	31	1	4	92	2,97	0,91
35	Expresa satisfacción cuando cumplo con lo esperado	31	1	4	91	2,94	0,93
	PROMEDIO					2,70	0,97
	PERCENTIL	40%					

ÍTEMS	GESTIÓN POR EXCEPCION ACTIVA: GPEA	N	Min.	Máx.	Σ	$\overline{X}$	σ
4	Enfoca su atención en irregularidades, errores, excepciones, y desviaciones de las normas establecidas por la organización	31	0	4	84	2,71	1,04
22	Concentra toda su atención en hacer frente a los errores, quejas y fracasos	31	0	4	85	2,74	1,00
24	Realiza un seguimiento de todos los errores	31	0	4	69	2,23	1,09
27	Dirige mi atención hacia errores con el fin de cumplir con las normas establecidas por la organización	31	0	4	72	2,32	1,14
	PROMEDIO					2,50	1,07
	PERCENTIL	80%					

Elaborado por: Rafael Borja Brugés (2014)

Tabla 12: *Escalas de Liderazgo Pasivo-Evitador; Evaluación de los subordinados del líder según el "MLQ" de Avolio y Bass (2004).*

ÍTEMS	GESTIÓN POR EXCEPCION PASIVA: GPEP	N	Min.	Máx.	Σ	$\overline{X}$	σ
3	No interfiere hasta que los problemas se vuelven serios	31	0	4	62	2,00	1,06
12	Espera a que las cosas vayan mal antes de tomar medidas	31	0	2	18	0,58	0,72
17	Demuestra que es un firme creyente en "Si no está roto, no lo arregles"	31	0	4	62	2,00	1,15
20	Demuestra que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de tomar medidas	31	0	4	35	1,13	1,12
	PROMEDIO					1,43	1,01
	PERCENTIL	70%					

ÍTEMS	LAISSEZ FAIRE: LF	N	Min.	Máx.	Σ	$\overline{X}$	σ
5	Evita involucrarse cuando surgen cuestiones importantes	31	0	3	22	0,71	1,07
7	Se ausenta cuando se le necesita	31	0	3	22	0,71	0,82
28	Evita tomar decisiones	31	0	3	20	0,65	0,91
33	Retrasa su respuesta ante preguntas urgentes	31	0	3	30	0,97	0,91
	PROMEDIO					0,76	0,93
	PERCENTIL	60%					

Elaborado por: Rafael Borja Brugés (2014)

Tabla 13: *Escalas de Resultados del Liderazgo; Evaluación de los subordinados del líder según el "MLQ" de Avolio y Bass (2004).*

ÍTEMS	ESFUERZO EXTRA: EE	N	Min.	Máx.	Σ	$\overline{X}$	σ
39	Logra que yo haga más de lo que esperaba hacer	31	1	4	85	2,74	0,89
42	Realiza mi deseo de tener éxito	31	1	7	96	3,10	1,11
44	Aumenta mi voluntad y deseo de esforzarme más	31	1	7	101	3,26	1,00
	PROMEDIO					3,03	1,00
	PERCENTIL	60%					

ÍTEMS	EFECTIVIDAD: EFEC	N	Min.	Máx.	Σ	$\overline{X}$	σ
37	Es eficaz en el cumplimiento de mis necesidades relacionadas con el trabajo	31	1	4	86	2,77	0,76
40	Es eficaz representándome ante autoridades superiores	31	1	4	90	2,90	0,98
43	Es eficaz en el cumplimiento de los requerimientos de la organización	31	2	7	101	3,26	0,89
45	Lidera un grupo que es eficiente	31	2	7	106	3,42	0,89
	PROMEDIO					3,09	0,88
	PERCENTIL	50%					

ÍTEMS	SATISFACCIÓN: SAT	N	Min.	Máx.	Σ	$\overline{X}$	σ
38	Usa métodos de liderazgo que son satisfactorios	31	0	4	78	2,52	0,93
41	Trabaja conmigo de manera satisfactoria	31	1	7	83	2,68	1,14
	PROMEDIO					2,60	1,03
	PERCENTIL	20%					

Elaborado por: Rafael Borja Brugés (2014)

Si bien la auto-evaluación del líder únicamente tiene la función de ser comparada con la percepción de su gestión según sus colaboradores para clarificar la diferencia perceptual de su gestión, los cuestionarios resueltos por sus colaboradores y su respectivo análisis descriptivo es la base para determinar los puntos débiles y fuertes de la gestión del líder, así como para realizar el respectivo análisis frente a los niveles de empoderamiento de los colaboradores de Arkos Ecuador S.A.

Desde luego el análisis será distinto al interpretado únicamente a partir de la percepción del líder, debido a que existen ciertas escalas que tienen una diferencia perceptual muy significativa, como por ejemplo la escala de Estimulación Intelectual el líder puntuó 70% mientras que los colaboradores 30%. Tomando en cuenta únicamente la percepción de los colaboradores, se puede aseverar que perciben a su líder como Pasivo-Evitador (65%) predominantemente, seguido por el estilo de liderazgo Transaccional (60%), y finalmente como líder Transformacional (46%). De manera general, tomando en cuenta las puntuaciones en cada escala por separado se puede concluir que el líder de esta organización tiene una tendencia pronunciada a la búsqueda de obtención de resultados al demostrar mayor preocupación por el rendimiento que por las necesidades, expectativas y personalidad de los miembros de la organización. Se puede considerar que el líder no tiene claro el desarrollo o evolución de los conflictos, problemas, errores y amenazas que sufre la organización hasta que los mismos toman un diagnóstico crítico, considerándose que sufre de cierta confusión en el establecimiento de prioridades ya que podrían tomarse ciertas medidas para erradicar o disminuir el impacto de aquellos factores internos y externos que aquejan el bienestar de la organización. Los colaboradores consideran que su Gestión Por Excepción Activa es alta, es decir, realiza un seguimiento

continuo de errores y desviaciones, lo que quiere decir que enfoca su atención en corregir los errores cuando los mismos surgen; sin embargo, podría fortalecer la percepción de sus colaboradores respecto a las Recompensas Contingentes a través de la motivación verbal y preocuparse por brindar un reconocimiento verbal así como económico cuando el desempeño es el que requiere la organización. Partiendo de un liderazgo transaccional fortalecido se puede emprender el camino que dirija al líder a convertirse en un eficaz líder transformacional a través del fortalecimiento de todas las escalas de esta dimensión ya que todas se encuentran por debajo o por encima de la media poblacional pero con una diferencia mínima. Partiendo por la conducta idealizada, siendo ésta la más alta el líder podría fortalecer su liderazgo transformacional a través de la demostración conductual continua y coherente de su integridad, incrementando la credibilidad en el grupo, manteniendo altos estándares morales y éticos que le permitirían tener un mejor prestigio al demostrar entusiasmo y al ser participativo en el incremento de confianza en el grupo al comenzar a delegar altas responsabilidades a sus colaboradores, a través de la capacitación y coaching para que los miembros estén en plena capacidad de tomar por cuenta propia responsabilidades de gran importancia.

El líder de esta organización está llamado a fortalecer la consideración individualizada a través del seguimiento al personal, ahondando en sus necesidades, expectativas, núcleo familiar, intereses, así como la personalidad de cada miembro del grupo. Debe tener en mente el refuerzo verbal positivo continuo cada vez que observe en sus colaboradores la inversión del esfuerzo necesario o extra por el bienestar de la organización. A través de la creatividad e innovación debe desarrollar estrategias a corto y largo plazo con el fin de potenciar las cualidades de los miembros del grupo a partir de un conocimiento exhaustivo de lo

que cada miembro en particular le puede brindar a la organización. La consideración individualizada le va a permitir al líder esclarecer una visión tangible y no utópica de la organización, le permitirá establecer con cada individuo una visión particular de su razón de ser y el engranaje que representa en la funcionalidad del equipo, esto deriva en un alto grado de motivación, compromiso y sentido de pertenencia por parte de cada miembro con las metas organizacionales de la compañía.

Entre más se conecte el líder con los miembros del grupo, más podrá afianzar la inspiración y el grado de influencia que puede ejercer en ellos a través del uso de competencias desarrolladas a través de la capacitación en comunicación asertiva; de tal manera que el líder se comunique eficazmente con cada miembro y estimule el desarrollo de cada uno a través de desafíos y retos que les pueda plantear en su rendimiento laboral, estrategia fortalecida a través de recompensas tangibles (económicas o materiales) e intangibles (motivación y reconocimiento verbal continuo).

El líder debe demostrar pasión por lo que hace, por los logros y por las dificultades que supera el grupo. Su pasión debe verse reflejada en actitudes que demuestren que está dispuesto a anteponer el bien grupal ante sus intereses propios. Si el líder utiliza las herramientas y conocimientos que posee, y los combina adecuadamente con capacitación teórica y práctica; podría lograr una transformación propia que derivaría en una mejor lectura de todos los elementos influyentes en la dinámica y evolución del grupo para ponderar y categorizar de mejor manera las prioridades urgentes de las importantes, la transformación del líder resulta determinante en la transformación y reingeniería del grupo que dirige mejorando la fluidez en el desempeño de funciones y actividades, y se vería reflejado en la dimensión de Resultados de Liderazgo, propiamente en el

mejoramiento de la percepción de las escalas de Esfuerzo Extra, Efectividad y Satisfacción, en caso de ser aplicados estos instrumentos de medición nuevamente.

A continuación se encuentra un cuadro comparativo del análisis descriptivo obtenido a través de la auto-evaluación del gestor, y de la evaluación del líder por parte de sus colaboradores.

COMPARACIÓN PERCEPTUAL ENTRE LA EVALUACIÓN DE LOS SUBORDINADOS Y LA AUTO-EVALUACIÓN DEL CUESTIONARIO DE LIDERAZGO MLQ

El autor ha considerado relevante detallar brevemente a través de cuadros comparativos las diferencias y similitudes de la percepción de los subordinados sobre la gestión de liderazgo del líder, frente a la percepción propia del líder sobre el mismo tópico. Los siguientes recuadros denotan los cuatro ítems donde se obtuvo mayor similitud en los resultados y los cuatro ítems que muestran mayor diferencia en percentiles según el grado de significancia de los porcentajes obtenidos.

Tabla 14: *Escalas de Resultados del Liderazgo; Evaluación de los subordinados del líder según el "MLQ" de Avolio y Bass (2004).*

ESCALA	LÍDER	SUBORDINADOS	DIFERENCIA
A	55%	50%	5%
MI	45%	50%	5%
CI	35%	40%	5%
SAT	15%	20%	5%

ESCALA	LÍDER	SUBORDINADOS	DIFERENCIA
EI	70%	30%	40%
RC	80%	40%	40%
LF	25%	60%	35%
EFEC	20%	50%	30%

Elaborado por: Rafael Borja Brugés (2014)

Como se puede observar en el primer cuadro las escalas de Atributos Idealizados, Motivación Inspiracional, Consideración Individual y Satisfacción generaron únicamente un 5% de diferencia entre la percepción de los subordinados hacia su líder, frente a la auto-evaluación del gestor de la organización. Por otro lado, en el segundo cuadro observamos que en las escalas de Estimulación Intelectual y Recompensa Contingente se evidenció una diferencia significativa del 40%, mientras que en la escala Laissez-Faire se observó una diferencia del 35% y en la escala de Efectividad se encontró una diferencia menor, equivalente al 30% sin ser la última menos significativa que las tres escalas anteriores. Esta información debe ser analizada cuidadosamente ya que las escalas que poseen una diferencia perceptual mínima sirven como base para comenzar un proceso de mejoramiento, mientras que las escalas que denotan diferencias significativas sirven como material para ser explorado en detalle y determinar la razón de haber puntuado diferencias porcentuales considerables.

A continuación se presenta una tabla que denota la diferencia perceptual entre los subordinados y el líder en general de las dimensiones del Cuestionario Multifactor de Liderazgo MLQ de Avolio y Bass (2004).

Tabla 15: *Escalas de Resultados del Liderazgo; Evaluación de los subordinados del líder según el "MLQ" de Avolio y Bass (2004).*

DIMENSIÓN	LÍDER	SUBORDINADOS	DIFERENCIA
Transformacional	57%	46%	11%
Transaccional	87,50%	60%	27,50%
Pasivo-Evitador	58,50%	65%	6,50%
Res. Liderazgo	38,33%	43,33%	5%

Elaborado por: Rafael Borja Brugés (2014)

En esta Tabla se puede observar las diferencias del promedio porcentual de los percentiles obtenidos según las puntuaciones de cada escala. De esta manera se observa que la dimensión de liderazgo transaccional es en la que se encontró

mayor divergencia a nivel perceptual entre el líder y sus subordinados con una diferencia significativa del 27,5%. La media de las diferencias obtenidas en las cuatro dimensiones corresponde al 12,5%.

AUTO-EVALUACIÓN DE LOS SUBORDINADOS SOBRE SU NIVEL DE EMPODERAMIENTO PSICOLÓGICO

Este test no tiene desarrollada una tabla de percentiles, por lo tanto como esclareció la propia autora del cuestionario se debe ponderar de acuerdo al porcentaje de 7 puntos que se utilizaron de la escala Likert para definir qué tan de acuerdo o qué tan desacuerdo se consideran respecto a la afirmación de cada ítem. En el siguiente cuadro (ver Tabla 16) se definen los rangos con el fin de determinar el nivel de empoderamiento de acuerdo a la media de las puntuaciones obtenidas en cada dimensión.

Tabla 16: *Nivel de Empoderamiento según rangos porcentuales de acuerdo a las medias obtenidas en cada dimensión del cuestionario.*

PUNTUACIÓN DE $\overline{X}$	RANGO	NIVEL DE EMPODERAMIENTO
0 a 1	0% - 16,66%	Muy Bajo
1 a 2	16,77% - 33,33%	Bajo
2 a 3	33,33% - 49,99%	Medio Bajo
3 a 4	50% - 66,66%	Medio Alto
4 a 5	66,77% - 83,33	Alto
5 a 6	83,44% - 100%	Muy Alto

Elaborado por: Rafael Borja Brugés (2014)

A continuación se encuentra la tabla de resultados de la aplicación del Cuestionario de Empoderamiento Psicológico de Gretchen Spreitzer (1995).

Tabla 17: *Escalas de Empoderamiento; Auto-Evaluación de los subordinados del Cuestionario de Empoderamiento Psicológico" de Spreitzer (1995).*

ÍTEMS	COMPETENCIA	N	Min.	Máx.	Σ	$\overline{X}$	σ
1	Tengo confianza en mi capacidad de hacer mi trabajo	31	4	6	170	5,48	0,63
9	He perfeccionado las habilidades necesarias para realizar mi trabajo	31	1	6	154	4,97	0,98
12	Estoy seguro acerca de mis capacidades para realizar mis actividades de trabajo	31	4	6	171	5,52	0,68
PROMEDIO						5,32	0,76
NIVEL DE EMPODERAMIENTO: ***MUY ALTO***							

ÍTEMS	SIGNIFICADO	N	Min.	Máx.	Σ	$\overline{X}$	σ
2	El trabajo que yo realizo es importante para mi	31	4	6	173	5,58	0,56
5	Mis actividades laborales son personalmente significativas para mí	31	3	6	159	5,13	0,81
10	El trabajo que yo realizo es significativo para mí	31	5	6	168	5,42	0,50
PROMEDIO						5,38	0,62
NIVEL DE EMPODERAMIENTO: ***MUY ALTO***							

ÍTEMS	AUTO-DETERMINACION	N	Min.	Máx.	Σ	$\overline{X}$	σ
7	Yo puedo decidir por mí mismo cómo hacer para realizar mi propio trabajo	31	2	6	138	4,45	1,00
8	Tengo una considerable independencia y libertad en la forma en que hago mi trabajo	31	2	6	133	4,29	1,07
3	Tengo una autonomía significativa en la determinación de la forma en que hago mi trabajo	31	3	6	140	4,52	0,96
PROMEDIO						4,42	1,01
NIVEL DE EMPODERAMIENTO: ***ALTO***							

ÍTEMS	IMPACTO	N	Min.	Máx.	Σ	$\overline{X}$	σ
4	Mi impacto en lo que sucede en el departamento es grande	31	2	6	128	4,13	0,96
6	Tengo una gran cantidad de control sobre lo que pasa en mi departamento	31	0	6	121	3,90	1,14
11	Tengo significativa influencia sobre lo que sucede en mi departamento	31	3	6	135	4,35	0,92
PROMEDIO						4,13	1,00
NIVEL DE EMPODERAMIENTO: ***ALTO***							

Elaborado por: Rafael Borja Brugés (2014)

Como se puede observar en la Tabla 17, las dimensiones de Competencia y Significado obtuvieron puntuaciones significativamente altas con medias dentro del rango más alto según el esquema de evaluación desarrollado por el autor (ver Tabla

16) traducidos en un nivel de empoderamiento Muy Alto (puntuación media entre el 83,44% y 100% según la escala de rangos. Mientras que las dimensiones de Auto-Determinación e Impacto generaron medias dentro del segundo rango más alto (puntuación media entre 66,44% y 83,33% según escala de rangos en la Tabla 16) traducidos en un nivel de empoderamiento Alto. Promediando las 4 dimensiones con sus respectivos niveles porcentuales según los rangos desarrollados se puede afirmar que el nivel de empoderamiento de los subordinados de Arkos Ecuador S.A. se encuentra alrededor del 83,33%, porcentaje entre un nivel de empoderamiento Alto y Muy Alto. A pesar del desempeño en la gestión del líder, contar con un grupo altamente empoderado, representa una herramienta que facilitaría el mejoramiento en la gestión direccional del líder de la organización.

A continuación se encuentra un breve resumen analítico de la entrevista aplicada al gestor de la organización que se realizó para obtener un análisis cualitativo de su percepción del grado de empoderamiento de sus subordinados.

ANÁLISIS CUALITATIVO DE LA ENTREVISTA APLICADA AL LÍDER DE LA ORGANIZACIÓN SOBRE EL NIVEL DE EMPODERAMIENTO DE LOS SUBORDINADOS

A través de la entrevista aplicada al gestor de la organización concluyó que por un lado sí considera que cuenta con personal que posee características alineadas al compromiso, dedicación y sacrificio demandado por la compañía. Cree que cuentan con un nivel de rendimiento aceptable, y también afirma que la mayoría del grupo experimenta un fuerte sentido de pertenencia. Y por otro lado se puede concluir que en ciertos aspectos el gestor no considera que los subordinados tengan un alto grado de empoderamiento bien sea por errores propios como líder de la organización o por ciertas carencias o errores del grupo en sí; el gestor considera

que algunos miembros del equipo no son expertos en sus labores por falta de capacitación y coaching así como de un proceso efectivo de selección. También menciona que en ocasiones observa conformismo por parte de sus colaboradores y en la mayoría de ocasiones consultan que deben hacer ante ciertos conflictos; según las respuestas del líder, esto también se debe a que él prefiere ser el único que tome decisiones de alta responsabilidad que los subordinados lo pueden tomar como generalidad incluso cuando no son decisiones de alta responsabilidad. En definitiva el líder admite que hay carencias o errores en el proceso de selección, en el de delegación de responsabilidades, capacitación y coaching.

5 DISCUSIÓN

La hipótesis de este estudio enunciaba que el estilo de liderazgo transaccional aplicado por el gestor de una organización no estaba relacionado con los niveles suficientes de empoderamiento, ésta se pudo evidenciar en el estudio al mostrar un nivel de aplicación de liderazgo transaccional moderado (60%) por debajo del estilo de liderazgo pasivo-evitador (65%) igualmente moderado frente a un alto nivel de empoderamiento (83,33%). En definitiva se acepta la hipótesis inicial al constatar en los resultados que el estilo de liderazgo transaccional no es el predominante, y tampoco obtuvo un alto porcentaje en su evaluación a diferencia del empoderamiento. Se concluye que la aplicación del estilo de liderazgo transaccional por parte del líder, no se relaciona con los niveles suficientes de empoderamiento de los colaboradores. En comparación con el estudio realizado por Meyerson y Kline (2008), si bien su estudio fue más extenso y consideraron otras variables, los resultados son similares debido a que en su investigación se concluyó que el empoderamiento psicológico no era el mejor predictor del estilo de liderazgo transaccional. Se estima que el estilo de liderazgo aplicado por un líder, no representa un factor determinante en el grado de empoderamiento de los miembros de un grupo.

Entre las posibles limitaciones de esta investigación se considera que existen variables que no se pueden controlar al momento de aplicar los cuestionarios debido a que al ser aplicados en horario laboral, algunos miembros pudieron padecer cierto afán por llenar los formularios para seguir con sus funciones laborales, o no estar completamente enfocados en la evaluación, lo cual probablemente no permitió un

nivel de concentración y reflexión mayor al momento de puntuar los cuestionarios. La limitación respecto al método de muestreo no probabilístico, es que representa una desventaja al no tomar pruebas de una porción desconocida de la población; esto significa que la muestra puede representar a toda la población con precisión o no, por ende, los resultados de la investigación no pueden ser utilizados en generalizaciones respecto de toda la población.

Frente a posibles errores, sesgos, o contaminación; en el cuestionario de empoderamiento existe un factor determinante que pudo haber alterado las respuestas; deseabilidad social. Al ser un cuestionario de auto-evaluación, al igual que en una entrevista de selección, el candidato suele mostrar un alto grado de deseabilidad social y en este caso particular los evaluadores en ciertos ítems a lo mejor puntuaron de la manera en que les gustaría reflejarse laboralmente, más no como se perciben realmente en sus labores cotidianas. Esto puede deberse al impulso de dar una impresión adecuada de sí mismos frente a un estudio donde se evalúa su nivel de empoderamiento, a pesar de saber que no tendría efecto o sanción alguna por sus respuestas y a sabiendas de ser una evaluación completamente anónima; sin embargo, no es un detalle menor que se deba omitir. Inclusive en el cuadro comparativo que denota las diferencias porcentuales entre la evaluación del gestor por parte de sus colaboradores, y la auto-evaluación del gestor pertenecientes al test MLQ (ver Tabla 15), se puede evidenciar que en las categorías de liderazgo transformacional y transaccional las puntuaciones propias del gestor son más altas, mientras que en el liderazgo pasivo-evitador son más bajas, siendo las mismas aproximaciones a la tendencia ideal de liderazgo; es decir, los altos porcentajes en liderazgo transformacional y transaccional se dirigen al ideal, mientras que el bajo porcentaje o ausencia del liderazgo pasivo-evitador

también se dirige al ideal. Los resultados indican que en todos los casos el gestor tiene una mejor percepción de sí mismo a comparación de cómo lo percibe su grupo de colaboradores. Esto no indica que sea proporcional a las auto-evaluaciones emitidas en el test de empoderamiento, sin embargo, es un factor que suele tomar lugar en este tipo de cuestionarios, que coincidencialmente al encontrarse algo similar en este mismo estudio de caso puede considerarse como una observación válida de un posible sesgo o contaminación en las puntuaciones obtenidas al medir el nivel de empoderamiento de los colaboradores ya que la corroboración comparativa de datos obtenidos en dicho test frente a la percepción del líder acerca del nivel de empoderamiento de los subordinados solo se hizo a través de una herramienta cualitativa como lo es la entrevista.

5.1 Aplicación Práctica

- Esta investigación es funcional especialmente para personas que son los encargados de liderar cualquier grupo de trabajo, así como para personas que trabajan en el área de Recursos Humanos en el campo de Desarrollo Organizacional para que se vean cautivados a inquirir a profundidad sobre las variables de liderazgo y empoderamiento con el fin de que logren positivos resultados prácticos en sus organizaciones a través de la capacitación teórica-intelectual de las variables estudiadas.
- Este estudio sirve como fundamento para nuevas investigaciones de las mismas variables en el mismo sector geográfico.
- Los investigadores implicados en esta investigación se pueden considerar como las personas más adecuadas para la aplicación de conocimientos y conclusiones de este estudio en las empresas

nacionales, especialmente en organizaciones que cuentan con características similares a Arkos Ecuador S.A., respecto a su tamaño, razón de ser, y cultura organizacional.

5.2 Conclusiones

- La hipótesis planteada se acepta de acuerdo a los resultados obtenidos; la aplicación del estilo de liderazgo transaccional por parte del gestor de una organización, no se relaciona con los niveles suficientes de empoderamiento de los subordinados.
- Se estima la probable presencia de deseabilidad social que en este marco representa contaminación en la resolución de los cuestionarios aplicados, sobre todo en los que tienen un método de auto-evaluación.
- La limitación principal que posee este estudio es la metodología de muestreo no probabilística, que al no ser aleatoria no se puede aseverar que representa adecuadamente la población, por lo cual no se deben realizar generalizaciones científico-teóricas acerca de la población; únicamente se puede concluir que el estilo de liderazgo transaccional aplicado por el gestor de la compañía Arkos Ecuador S.A., no se relaciona con los niveles suficientes de empoderamiento de los subordinados de la misma empresa.
- A pesar de existir estudios que aseveran la funcionalidad de estos cuestionarios a pesar de las diferencias idiomáticas, culturales como del nivel académico de los encuestados; es la primera vez que se aplican dichos cuestionarios en Ecuador.
- Se considera que en futuros estudios es relevante considerar otras aproximaciones cualitativas de la población a estudiar, acercamientos

referentes a datos demográficos como la razón de ser de la organización, la cultura organizacional (incluyendo la formalidad o informalidad de la interactividad de los miembros de la organización), nivel académico de los evaluadores, y demás factores demográficos principalmente, que permitirían obtener datos más profundos y sustanciales de un estudio de este tipo si se toman en cuenta los factores socio-culturales del grupo de estudio.

5.3 Recomendaciones

- El liderazgo al ser una de las variables más estudiadas y más desconocidas como citó Palomo (2010) de Bennis (1959), y el empoderamiento al ser un tópico de investigación relativamente relegado en desarrollo de teorías e investigaciones teórico-prácticas por su carencia de comprensión a profundidad por la comunidad científica o el común denominador a nivel organizacional, se considera que para valorar la existencia real de una frecuencia en hábitos de liderazgo por un gestor, o el nivel de empoderamiento de un grupo de trabajo; hacen falta más herramientas de medición con la respectiva norma poblacional, para obtener una aproximación más precisa y acertada de su existencia en sí y de su interrelación en un grupo organizacional. En relación a la muestra, sería conveniente segmentar la muestra de mejor manera en caso de ser posible (de acuerdo a la cantidad de colaboradores que tenga una empresa) debido a que en muchos casos la omisión de un estudio tan simple como del espacio físico, de la infraestructura de una organización y su estructura jerárquica pueden ser factores determinantes en la evaluación; hay

casos en los que los colaboradores por motivo de ubicación en el espacio físico de una compañía se encuentran alejados de una interactividad constante con el líder de su organización; es decir, a mayor frecuencia de interacción con su líder en la cotidianidad, más veraces y precisos serán los resultados obtenidos a través de las herramientas utilizadas en un estudio de caso. Además, se estima que se deben utilizar otras herramientas para corroborar los resultados obtenidos a través del análisis descriptivo de la variable de empoderamiento; se podría ligar el Cuestionario de Empoderamiento Psicológico de Spreitzer (1995) a los indicadores de rendimiento y productividad de una organización, así como la aplicación del método del test-retest para verificar la consistencia de los resultados más allá de que los mismos estén sujetos a la dinámica cambiante en la interacción de los miembros de una organización; en definitiva, realizar investigaciones más profundas que posean más herramientas de evaluación y generen resultados más acertados. Así, próximamente se podrían desarrollar herramientas que inquieran a profundidad de forma cualitativa la verdadera relación entre las variables de liderazgo y empoderamiento, y desarrollar algún tipo de segmentación o clasificación de acuerdo a la clase de cultura organizacional que posee una organización incluyendo su sector industrial, es decir, su razón de ser ya que dependiendo de esto la estructura como el funcionamiento de la compañía va a variar sustancialmente una de otra. Se debe tomar en cuenta un análisis cualitativo de las características personales, situacionales y laborales del líder, de tal manera que se pueda

diagnosticar de mejor manera sus competencias y características de personalidad para encaminar de mejor manera el reto que supone convertirse en líder transformacional. Se recomienda realizar más estudios en la misma zona geográfica para comprender mejor la cultura y las costumbres organizacionales del mismo sector geográfico, además se deben tomar en cuenta factores demográficos de la muestra tomada como objeto de estudio ya que pueden ser factores determinantes.

- Se recomienda la capacitación del líder en comunicación asertiva y demás temas relacionados al liderazgo para que adquiera el conocimiento sobre las características que debe poseer y manipular un líder efectivo con el fin de implementar una gestión continua de coaching, además de facilitarse a sí mismo la identificación de errores u omisiones; y así, disponer de más herramientas referentes al liderazgo que le permitan afrontar exitosamente su continua responsabilidad de gestionar una organización. A través de la capacitación el líder estaría en la plena capacidad de mejorar su lectura de todos los factores que intervienen en la dinámica del grupo que lidera, le permitiría desarrollar la audacia y flexibilidad para saber adaptarse adecuadamente a los factores ambientales que influyen constantemente en la organización, y sabría traducir su acertada interpretación en la planeación de estrategias apropiadas acompañadas de las actitudes y posturas correctas frente a dichos estímulos ambientales que intervienen en la dinámica organizacional. Además, el líder debe relacionarse más con el compromiso emocional

del grupo a través de la motivación verbal y refuerzos contingentes positivos, mejorando su cualidad carismática dentro del equipo. Por otro lado, se recomienda la implementación de talleres que permitan el desarrollo de cualidades y competencias en los miembros de la organización especialmente en el campo de resolución de conflictos, de tal manera los colaboradores estarían capacitados para adquirir responsabilidades de gran importancia contando con el respaldo y la confianza total de su líder.

- Se considera relevante implementar en este tipo de investigaciones, aproximaciones desde la psicología clínica y otras ramas asociadas. En este caso puntualmente, se podría incursionar un análisis cualitativo en el estudio del conflicto comunicacional que al parecer padece el objeto de estudio en esta investigación, y así, determinar que debilidades existen en el proceso comunicativo. Por ejemplo, se podría indagar la frecuencia con que se dan mensajes contradictorios (comunicación de doble vínculo o paradójica), analizar el contenido y la forma de los mensajes, así como la relación entre los miembros de una misma organización, entre otros factores desde una perspectiva sist. A través de estas aproximaciones alternas se podría desarrollar un plan de mejoramiento integral, donde el gestor se encamine a convertirse en un líder predominantemente transformacional con desarrolladas competencias referentes a la comunicación. Finalmente, se debería planificar un esquema de desarrollo organizacional que permita conocer a los trabajadores los requisitos para obtener mayores beneficios como posibilidades de ascenso o de crecimiento

organizacional, una vez implementados y ejecutados todos los planes de mejoramiento individual y colectivo mencionados anteriormente, aplicar nuevamente los cuestionarios para determinar qué cambios han surgido, en que factores se debe intervenir con mayor ahínco y considerar los cambios que puedan tomar lugar en las calificaciones de las escalas de Esfuerzo Extra, Efectividad y Satisfacción para diagnosticar mejor el estado interactivo de la organización entre el líder y sus seguidores.

6 BIBLIOGRAFÍA

Acosta, C. (2002). Cuatro preguntas para iniciarse en el cambio organizacional. *Revista Colombiana de Psicología*, 11, 9-24.

Agüera, E. (2004). *Liderazgo y compromiso social.* México: Dirección General de Fomento Editorial.

Alecoy, T. (2011). *Compendio sobre las interrelaciones entre: Liderazgo, tipología humana y cambio social* (2da ed.). Santiago de Chile: Autoedición.

Ardichvilli, A. (2001). Leadership styles of russian entrepreneurs and managers. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 6(2), 169-187.

Arkos, S. (5 de Enero de 2014). *Arkos Ecuador S.A.* Obtenido de www.arkos.com.co: http://www.arkos.com.co

Avolio, B., & Bass, B. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire* (3ra ed.). Lincoln: Mind Garden, Inc.

Ayoub, J. (2011). *Estilos de liderazgo y su eficacia en la administración pública mexicana: Metodología y resultados de una investigación empírica.*México D.F.: Lulu Enterprises, Inc.

Bass, B., & Avolio, B. (1994). *Improving organizational effectiveness through tramsformational leadership.*Thousand Oaks: Sage.

Belohlavek, P. (2005). *Blue Book: metodología unicista de investigación y diagnóstico de sistemas complejos* (1ra ed.). Buenos Aires: Blue Eagle Group.

Blanchard, K. (2007). *Liderazgo al más alto nivel: Cómo crear y dirigir organizaciones de alto desempeño.* Bogotá: Grupo Editorial Norma.

Cegarra, J. (2004). *Metodología de la investigación científica y tecnológica.* Madrid: Díaz de Santos.

Cox, R. (2009). *Psicología del deporte: conceptos y sus aplicaciones* (6ta ed.). Madrid: Editorial Médica Panamericana.

Crespo, T., López, J., Peña, J., & Carreño, F. (2003). *Administración de Empresas Volumen II.* Sevilla: Editorial Mad, S.L.

Cuadra, A., & Veloso, C. (2010). Grado de supervisión como variable moderadora entre liderazgo y satisfacción, motivación y clima organizacional. *Revista Chilena de Ingeniería*, 18(1), 15-25.

Díaz, P. (2009). *Metodología de la investigación científica y bioestadística: Para profesionales y estudiantes de Ciencias de la Salud* (2da ed.). Santiago: RIL editores.

Dirección de Estudios Analíticos Estadísticos INEC. (2013). *Anuario Estadístico 2013: Análisis.* Quito.

Dosil, J. (2008). *Psicología de la actividad física y del deporte* (2da ed.). Madrid: McGrawHill.

D'Souza, A. (1997). *Descubre tu liderazgo.* Bilbao: Sal Terrae.

Duro, M. (2006). *Introducción al liderazgo organizacional: Teoría y metodología.* Madrid: Dykinson.

Fernández, E. (2012). *Introducción a la gestión (Management).* Valencia: Universidad Politécnica de Valencia.

Flick, U. (2007). *Introducción a la investigación cualitativa* (2da ed.). Madrid: Morata.

Gómez, M. (2006). *Introducción a la metodología de investigación científica* (1ra ed.). Córdoba: Brujas.

Hemsworth, D., Muterera, J., & Baregheh, A. (2013). Examining bass´s transformational leadership in public sector executives: A psychometric properties reviez. *Journal of Applied Business Research*, 29(3), 853-862.

Hernández, R. (2007). *Fundamentos de Metodología de la Investigación.* Madrid: McGrawHill Interamericana de España.

Hogg, M., & Vaughan, G. (2008). *Psicología Social* (5ta. ed.). Madrid: Editorial Médica Panamericana.

Hurtado, I., & Toro, J. (2007). *Paradigmas y métodos de investigación en tiempos de cambio.* Caracas: CEC.

Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2008). *Administración: Una perpesctiva global y empresarial* (13ra ed.). México D.F.: McGrawHill.

Kouzes, J., & Posner, B. (1996). *Credibilidad.* Barcelona: Ediciones Granica S.A.

Kuchinke, P. (1999). Leadership and culture: Work-related values and leadership styles among one company's U.S. and German telecommunication employees. *Human Resource Development Quarterly*, 10(2), 135-154.

Londoño, M. (2005). *Habilidades de gestión para la secretaria eficaz: organización, planificación, habilidades y protocolo* (2da ed.). Madrid: Fundación Confemetal.

Mendoza, I., Escobar, G., & García, B. (2012). Influencia del liderazgo transformacional en algunas variables de satisfacción organizacional en personal docente y administrativo de una institución pública de educación media superior. *Revista Del Centro De Investigación. Universidad La Salle*, 10(28), 189-206.

Meyerson, S., & Kline, T. (2008). Psychological and environmental empowerment: Antecedents and consequences. *Leadership & Organization Development Journal*, 29(5), 444-460.

Musitu, G., Herrero, J., & Cantera, L. y. (2004). *Introducción a la psicología comunitaria.* Barcelona: Editorial UOC.

Noguera, J., Pitarch, M., & Esparcia, J. (2009). *Gestión y promoción del desarrollo local.* Valencia: PUV.

Núñez, J. (1989). *Metodología de las ciencias sociales.* Venezuela: Alfadil.

Palomo, M. (2010). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo* (6ta ed.). Madrid: ESIC Editorial.

Pelit, E., Öztürk, Y., & Arslantürk, Y. (2011). The effects of employee empowerment on employee job satisfaction. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23(6), 784-802.

Ramírez, A. (2005). *Ecología Aplicada: Diseño y análisis estadístico.* Bogotá: Fundación Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano.

Ramos, A. (2005). *Mujeres y liderazgo: una nueva forma de dirigir.* Valencia: PUV.

Restrepo, H., & Málaga, H. (2001). *Promoción de la salud: Cómo construir vida saludable.* Bogotá: Editorial Médica Panamericana.

Ritchey, F. (2008). *Estadística para las ciencias sociales* (2da ed.). México: McGrawHill Interamericana.

Robbins, S. (1998). *Comportamiento Organizacional: Teoría y Práctica* (7ma ed.). México: Prentice-Hall Hispanoamerica.

Robbins, S. (1998). *Fundamentos de comportamiento organizacional* (5ta ed.). México, D.F.: Prentice Hall, Inc.

Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional* (10ma ed.). México: Pearson Educación.

Robbins, S., & Decenzo, D. (2002). *Fundamentos de la Administración* (3ra ed.). México: Pearson Educación.

Rodríguez, A., Díaz, F., Fuertes, F., Angustias, M., Montalbán, M., Sánchez, E., & Zarco, V. (2004). *Psicología de las organizaciones.* Barcelona: Editorial UOC.

Rovira, C., Codina, L., Marcos, M., & Palma, M. (2004). *Información y documentación digital.* Barcelona: Institut Universitari de Lingística Aplicada.

SENPLADES. (2013). *Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo*. Recuperado el 14 de Septiembre de 2013, de http://www.planificacion.gob.ec

Sharma, M., & Kaur, G. (2011). Workplace empowerment and organizational effectiveness: an empirical investigation of Indian banking. *Academy of Banking Studies Journal*, 10(2), 105-120.

Spreitzer, G., & Quinn, R. (2001). *A company of leaders: five disciplines for unleashing the power in your workplace.* San Francisco: University of Michigan Business School management series.

Stoner, J., Freeman, R., & Gilbert, D. (1996). *Administración.* México: Pearson Educación.

Thompson, A., Gamble, J., Peteraf, M., & Strickland, A. (2012). *Administración Estratégica: Teoría y casos* (18va ed.). Nueva York: McGrawHill.

Vincent, L. (2005). The influence of reflection on employee psychologycal empowerment: Report of an exploratory workplace field study. *Performance Improvement Quarterly*, 18(4), 37-49.

Washburn, T. (2012). A correlational analysis of online learning and the transformational leadership style. *The Business Review, Cambridge*, 20(1), 56-61.

Zoe, S. (2005). Employee empowerment in the Greek context. *International Journal of Manpower*, 26(1), 80-92.

7 ANEXOS

Anexo A: *Documento de Aprobación del Tema de Tesis*

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK ECUADOR

Erick David Arguello, M.A., M.Ed., Psy.D.
Coordinador del Proceso de Titulaciones y Grados
Facultad de Psicología
Calle Alberto Einstein y 5ta Transversal - Carcelén – Quito
Teléfonos: 3974800-3974850 Ext. 103

Martes 1 de Octubre del 2013

Señora Magister

Verónica García

DECANA DE LA FACULTAD DE PSICOLOGÍA

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK

Presente.-

Yo, **Luis Rafael Borja Brugés** estudiante de la Facultad de Psicología de la UISEK, con Cédula **No. 171640060-9**, me dirijo a usted por medio de la presente para solicitar se apruebe mi tema de Trabajo de Fin de Carrera "**Estilos de liderazgo y su impacto en el empoderamiento: Estudio de caso**," bajo la dirección de Karina Silva Jaramillo, y que corresponde a:

Objetivo del plan del buen vivir: 6

Política: Promover condiciones y entorno de trabajo seguros, saludables, incluyentes, no discriminatorios y ambientalmente amigables.

Lineamiento: B Promover entornos laborales accesibles y que ofrezcan condiciones saludables, seguras y que prevengan y minimicen los riesgos de trabajo.

Línea de investigación de la facultad: Seguridad Industrial, Riesgos Psicosociales y Calidad de Vida

Atentamente,

NOMBRE Y FIRMA ESTUDIANTE
Luis Rafael Borja Bruges
171640060-9

TELÉFONO ESTUDIANTE
0995616340

CORREO ESTUDIANTE
rafaelborjabruges@hotmail.com

NOMBRE Y FIRMA DEL DIRECTOR
Karina Silva Jaramillo
Mestre

TELÉFONO DIRECTOR
0959775505

CORREO DIRECTOR
karina.silva@uisek.edu.ec

COORDINADORA ORG.
Karina Silva Jaramillo
Ps. Msc.

DECANA PSICOLOGÍA
Verónica García Oquendo
Ps. Ind., M.B.A.

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

COORDINADOR TITULACIONES
Erick David Arguello
M.A., M.Ed., Psy.D.

Anexo B: *Documento de Aprobación del Plan de Tesis*

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK ECUADOR

DECRETO DE APROBACIÓN DEL PLAN DE INVESTIGACIÓN

DECRETO No.	PSI -2402-2014
FECHA	05-03-2014
TÌTULO DEL PLAN	INFLUENCIA DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO SOBRE EL EMPODERAMIENTO:ESTUDIO DE CASO
ESTUDIANTE	LUIS RAFAEL BORJA
CARRERA	PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL
PROFESOR DIRECTOR	KARINA SILVA

Considerando que se han cumplido todos los requisitos legales y formales exigidos por la Universidad, en mi calidad de Decano de la Facultad de Psicología,

APRUEBO EL PLAN DE INVESTIGACIÓN PROPUESTO

El cual deberá ser desarrollado por el estudiante, bajo la guía del Profesor Director, con estricto cumplimiento de las normas establecidas en el Reglamento de Grados.

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

Verónica García

Decana Facultad Psicología

COPIAS:

SECRETARÍA ACADÈMICA

-SECRETARIA GENERAL

-ESTUDIANTE

Campus Miguel de Cervantes. Calle Albert Einstein y 5ta. transversal s/n - Carcelén
Quito . Ecuador
Tel: (593 3) 984/800 a 899 ext 113 ■ Fax: (593 2) 306098
veronica.garcia@uisek.edu.ec ■ www.uisek.edu.ec ■ www.sek.net

Anexo C: *Aprobación de Arkos Ecuador S.A. para la aplicación de encuestas en el personal (2014)*

arkos®
SISTEMAS ARQUITECTONICOS

LO MEJOR EN POLICARBONATO

Quito, 29 de Septiembre de 2014

Señores:
UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK ECUADOR
Autoridades Competentes,

Presente.-

Yo, Nancy Benalcázar Collaguazo con Cédula de Identidad N° 170944715-3, en el cargo de Gerencia Administrativa de la empresa ARKOSECUADOR S.A., certifico que se aprobó la solicitud de la aplicación de ENCUESTAS DE EMPODERAMIENTO Y LIDERAZGO en el mes de julio del presente año, para el proyecto de Tesis desarrollado por el Sr. LUIS RAFAEL BORJA BRUGES con cédula de identidad N°171640060-9, estudiante egresado de ésta prestigiosa Universidad.

Por la atención que se sirva dar a la presente, anticipo mis agradecimientos.

Atentamente,

Nancy Benalcázar
Gerente Administrativa

ECUADOR
www.arkos.com.co

Arkos Quito:
Av. 6 de Diciembre N57-72 y Fray Leonardo Murialdo / Telfs: (593-2) 328-4245 / (593-2) 328-1396 / (593-2) 328-5362 / e-mail: servicioalcliente@arkos.com.ec / ventas@arkos.com.ec
Arkos Cuenca:
Juan José Flores entre José Luis Tamayo y Paseo de Los Cañaris / Telfs: (593-7) 286-3382 / (593-7) 280-7939 / e-mail: servicioalcliente@arkos.com.ec / ventas@arkos.com.ec
Arkos Guayaquil:
Av.Felipe Pezo Campusano y Tercer pasaje - solar #5 Bodegas "La Carlota" / Telfs: (593-4) 600-8510 / e-mail: servicioalcliente@arkos.com.ec / ventas@arkos.com.ec

Anexo D: *Cronograma de Actividades*

	Abr.				May.				Jun.				Jul.				Ago.				Sept.				Oct.				Nov.				Dic.				Ene.				Feb.				Mar.				Abr.				May.				Jun.			
ACTIVIDADES	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Elaboración del tema de tesis	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X																																															
Aprobación del tema de tesis											X	X																																												
Elaboración del plan de tesis													X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X																														
Aprobación del plan de tesis																											X	X																												
Capítulo I: Introducción																													X	X	X	X	X	X	X	X	X																		
Capítulo II: Método																																						X	X	X	X	X	X	X	X												
Capítulo III: Resultados																																												X	X	X	X	X									
Capítulo IV: Comentarios																																																X	X						
Elaboración de Referencias y Anexos																																																	X	X					
Aprobación de la tesis																																																			X	X	X	X	
Defensa Oral de la tesis																																																						X

Elaborado por: Rafael Borja Brugés (2014)

Anexo E: *Cuestionario del MLQ forma 5X versión Líder (Bass & Avolio, 2004)*

For use by Rafael Borja only. Received from Mind Garden, Inc. on March 26, 2014

Multifactor Leadership Questionnaire

Leader Form

My Name: _____ Date: _____

Organization ID #: _____ Leader ID #: _____

This questionnaire is to describe your leadership style as you perceive it. Please answer all items on this answer sheet. **If an item is irrelevant, or if you are unsure or do not know the answer, leave the answer blank.**

Forty-five descriptive statements are listed on the following pages. Judge how frequently each statement fits you. The word "others" may mean your peers, clients, direct reports, supervisors, and/or all of these individuals.

Use the following rating scale:

Not at all	Once in a while	Sometimes	Fairly often	Frequently, if not always
0	1	2	3	4

1. I provide others with assistance in exchange for their efforts	0	1	2	3	4
2. I re-examine critical assumptions to question whether they are appropriate	0	1	2	3	4
3. I fail to interfere until problems become serious	0	1	2	3	4
4. I focus attention on irregularities, mistakes, exceptions, and deviations from standards	0	1	2	3	4
5. I avoid getting involved when important issues arise	0	1	2	3	4
6. I talk about my most important values and beliefs	0	1	2	3	4
7. I am absent when needed	0	1	2	3	4
8. I seek differing perspectives when solving problems	0	1	2	3	4
9. I talk optimistically about the future	0	1	2	3	4
10. I instill pride in others for being associated with me	0	1	2	3	4
11. I discuss in specific terms who is responsible for achieving performance targets	0	1	2	3	4
12. I wait for things to go wrong before taking action	0	1	2	3	4
13. I talk enthusiastically about what needs to be accomplished	0	1	2	3	4
14. I specify the importance of having a strong sense of purpose	0	1	2	3	4
15. I spend time teaching and coaching	0	1	2	3	4

Continued →

Sample

Copyright 1995, 2000, 2004 by Bernard Bass and Bruce Avolio. All rights reserved.
Published by Mind Garden, Inc., www.mindgarden.com

For use by Rafael Borja only. Received from Mind Garden, Inc. on March 26, 2014

Not at all	Once in a while	Sometimes	Fairly often	Frequently, If not always
0	1	2	3	4

16. I make clear what one can expect to receive when performance goals are achieved	0	1	2	3	4
17. I show that I am a firm believer in "If it ain't broke, don't fix it."	0	1	2	3	4
18. I go beyond self-interest for the good of the group	0	1	2	3	4
19. I treat others as individuals rather than just as a member of a group	0	1	2	3	4
20. I demonstrate that problems must become chronic before I take action	0	1	2	3	4
21. I act in ways that build others' respect for me	0	1	2	3	4
22. I concentrate my full attention on dealing with mistakes, complaints, and failures	0	1	2	3	4
23. I consider the moral and ethical consequences of decisions	0	1	2	3	4
24. I keep track of all mistakes	0	1	2	3	4
25. I display a sense of power and confidence	0	1	2	3	4
26. I articulate a compelling vision of the future	0	1	2	3	4
27. I direct my attention toward failures to meet standards	0	1	2	3	4
28. I avoid making decisions	0	1	2	3	4
29. I consider an individual as having different needs, abilities, and aspirations from others	0	1	2	3	4
30. I get others to look at problems from many different angles	0	1	2	3	4
31. I help others to develop their strengths	0	1	2	3	4
32. I suggest new ways of looking at how to complete assignments	0	1	2	3	4
33. I delay responding to urgent questions	0	1	2	3	4
34. I emphasize the importance of having a collective sense of mission	0	1	2	3	4
35. I express satisfaction when others meet expectations	0	1	2	3	4
36. I express confidence that goals will be achieved	0	1	2	3	4
37. I am effective in meeting others' job-related needs	0	1	2	3	4
38. I use methods of leadership that are satisfying	0	1	2	3	4
39. I get others to do more than they expected to do	0	1	2	3	4
40. I am effective in representing others to higher authority	0	1	2	3	4
41. I work with others in a satisfactory way	0	1	2	3	4
42. I heighten others' desire to succeed	0	1	2	3	4
43. I am effective in meeting organizational requirements	0	1	2	3	4
44. I increase others' willingness to try harder	0	1	2	3	4
45. I lead a group that is effective	0	1	2	3	4

Sample

Copyright © 1995 by Bernard Bass and Bruce Avolio. All rights reserved.

It is your legal responsibility to compensate the copyright holder of this work for any reproduction in any medium. If you need to reproduce the MLQ, please contact Mind Garden www.mindgarden.com. Mind Garden is a registered trademark of Mind Garden, Inc.

Copyright 1995, 2000, 2004 by Bernard Bass and Bruce Avolio. All rights reserved.
Published by Mind Garden, Inc., www.mindgarden.com

Anexo F: *Cuestionario del MLQ forma 5X versión Subordinados (Bass & Avolio, 2004)*

For use by Rafael Borja only. Received from Mind Garden, Inc. on March 26, 2014

Multifactor Leadership Questionnaire
Rater Form

Name of Leader: _____ Date: _____

Organization ID #: _____ Leader ID #: _____

This questionnaire is used to describe the leadership style of the above-mentioned individual as you perceive it. Answer all items on this answer sheet. **If an item is irrelevant, or if you are unsure or do not know the answer, leave the answer blank.** Please answer this questionnaire anonymously.

Important (necessary for processing): Which best describes you?

___ I am at a higher organizational level than the person I am rating.
___ The person I am rating is at my organizational level.
___ I am at a lower organizational level than the person I am rating.
___ Other than the above.

Forty-five descriptive statements are listed on the following pages. Judge how frequently each statement fits the person you are describing. Use the following rating scale:

Not at all	Once in a while	Sometimes	Fairly often	Frequently, if not always
0	1	2	3	4

The Person I Am Rating. . .

1.	Provides me with assistance in exchange for my efforts	0	1	2	3	4
2.	*Re-examines critical assumptions to question whether they are appropriate	0	1	2	3	4
3.	Fails to interfere until problems become serious	0	1	2	3	4
4.	Focuses attention on irregularities, mistakes, exceptions, and deviations from standards	0	1	2	3	4
5.	Avoids getting involved when important issues arise	0	1	2	3	4
6.	*Talks about his/her most important values and beliefs	0	1	2	3	4
7.	Is absent when needed	0	1	2	3	4
8.	*Seeks differing perspectives when solving problems	0	1	2	3	4
9.	*Talks optimistically about the future	0	1	2	3	4
10.	*Instills pride in me for being associated with him/her	0	1	2	3	4
11.	Discusses in specific terms who is responsible for achieving performance targets	0	1	2	3	4
12.	Waits for things to go wrong before taking action	0	1	2	3	4
13.	*Talks enthusiastically about what needs to be accomplished	0	1	2	3	4
14.	*Specifies the importance of having a strong sense of purpose	0	1	2	3	4
15.	*Spends time teaching and coaching	0	1	2	3	4

Continued →

Sample

Copyright 1995, 2000, 2004 by Bernard Bass and Bruce Avolio. All rights reserved.
Published by Mind Garden, Inc., www.mindgarden.com

For use by Rafael Borja only. Received from Mind Garden, Inc. on March 26, 2014

Not at all	Once in a while	Sometimes	Fairly often	Frequently, if not always
0	1	2	3	4

16. Makes clear what one can expect to receive when performance goals are achieved	0	1	2	3	4
17. Shows that he/she is a firm believer in "If it ain't broke, don't fix it."	0	1	2	3	4
18. *Goes beyond self-interest for the good of the group	0	1	2	3	4
19. *Treats me as an individual rather than just as a member of a group	0	1	2	3	4
20. Demonstrates that problems must become chronic before taking action	0	1	2	3	4
21. *Acts in ways that builds my respect	0	1	2	3	4
22. Concentrates his/her full attention on dealing with mistakes, complaints, and failures	0	1	2	3	4
23. *Considers the moral and ethical consequences of decisions	0	1	2	3	4
24. Keeps track of all mistakes	0	1	2	3	4
25. *Displays a sense of power and confidence	0	1	2	3	4
26. *Articulates a compelling vision of the future	0	1	2	3	4
27. Directs my attention toward failures to meet standards	0	1	2	3	4
28. Avoids making decisions	0	1	2	3	4
29. *Considers me as having different needs, abilities, and aspirations from others	0	1	2	3	4
30. *Gets me to look at problems from many different angles	0	1	2	3	4
31. *Helps me to develop my strengths	0	1	2	3	4
32. *Suggests new ways of looking at how to complete assignments	0	1	2	3	4
33. Delays responding to urgent questions	0	1	2	3	4
34. *Emphasizes the importance of having a collective sense of mission	0	1	2	3	4
35. Expresses satisfaction when I meet expectations	0	1	2	3	4
36. *Expresses confidence that goals will be achieved	0	1	2	3	4
37. Is effective in meeting my job-related needs	0	1	2	3	4
38. Uses methods of leadership that are satisfying	0	1	2	3	4
39. Gets me to do more than I expected to do	0	1	2	3	4
40. Is effective in representing me to higher authority	0	1	2	3	4
41. Works with me in a satisfactory way	0	1	2	3	4
42. Heightens my desire to succeed	0	1	2	3	4
43. Is effective in meeting organizational requirements	0	1	2	3	4
44. Increases my willingness to try harder	0	1	2	3	4
45. Leads a group that is effective	0	1	2	3	4

Sample

Copyright © 1995 by Bernard Bass and Bruce Avolio. All rights reserved. It is your legal responsibility to compensate the copyright holder of this work for any reproduction in any medium. If you need to reproduce the MLQ, please contact Mind Garden www.mindgarden.com. Mind Garden is a registered trademark of Mind Garden, Inc.

Copyright 1995, 2000, 2004 by Bernard Bass and Bruce Avolio. All rights reserved.
Published by Mind Garden, Inc., www.mindgarden.com

115

Anexo G: *Agrupación de Ítems según Manual del MLQ forma 5X (Bass & Avolio, 2004)*

For use by Rafael Borja only. Received from Mind Garden, Inc. on March 26, 2014

mind garden

Characteristic	Scale Name	Scale Abbrev	Items
Transformational	Idealized Attributes or Idealized Influence (Attributes)	IA or II(A)	10,18,21,25
Transformational	Idealized Behaviors or Idealized Influence (Behaviors)	IB or II(B)	6,14,23,34
Transformational	Inspirational Motivation	IM	9,13,26,36
Transformational	Intellectual Stimulation	IS	2,8,30,32
Transformational	Individual Consideration	IC	15,19,29,31
Transactional	Contingent Reward	CR	1,11,16,35
Transactional	Mgmt by Exception (Active)	MBEA	4,22,24,27
Passive Avoidant	Mgmt by Exception (Passive)	MBEP	3,12,17,20
Passive Avoidant	Laissez-Faire	LF	5,7,28,33

Characteristic	Scale Name	Scale Abbrev	Items
*Outcomes of Leadrshp	Extra Effort	EE	39,42,44
Outcomes of Leadrshp	Effectiveness	EFF	37,40,43,45
Outcomes of Leadrshp	Satisfaction	SAT	38,41

*As the term connotes, the Outcomes of Leadership are not Leadership styles, rather they are outcomes or results of leadership behavior.

Copyright 1995, 2000, 2004 by Bernard Bass and Bruce Avolio. All rights reserved.
Published by Mind Garden, Inc., www.mindgarden.com

119

Anexo H: *Calificación de Escalas según MLQ forma 5X (Bass & Avolio, 2004)*

For use by Rafael Borja only. Received from Mind Garden, Inc. on March 26, 2014

mind garden

The MLQ -- *I've finished my data collection... Now what?*

Step 1: Acquire the Manual for the MLQ

If you need to order the manual, you may go online and with a credit card order a PDF/electronic copy to be delivered same day. http://www.mindgarden.com/products/mlqr.htm#mlqrs

Step 2: Group the MLQ Items

Use the MLQ Scoring Key on page 108 of the manual to group items by scale (See below for classification of items and scales).

Step 3: Calculation of Averages

Calculate an average by scale. (Example: the items which are included in the Individualized Influence (Attributed) are Items 10,18,21,25. Add the scores for all responses to these items and divide by the total number of responses for that item. Blank answers should not be included in the calculation). NOTE: you may find a spreadsheet tool such as MS Excel to be helpful in recording, organizing and calculating averages.

Step 4: Analysis

The MLQ is not designed to encourage the labeling of a leader as Transformational or Transactional. Rather, it is more appropriate to identify a leader or group of leaders as (for example) "more transformational than the norm" or "less transactional than the norm".

One option for analysis is to compare the average for each scale to the norm tables in Appendix B of the MLQ Manual. (EXAMPLE: by looking at the norm table on page 102 of the Manual, you will see that a score of 2.75 for Idealized Attributes (also known as Idealized Influence (Attributed)) is at the 40th percentile, meaning 40% of the normed population scored lower, and 60% scored higher than 2.75.)

Anexo I: *Cuestionario de Empoderamiento Psicológico (Spreitzer, 1995)*

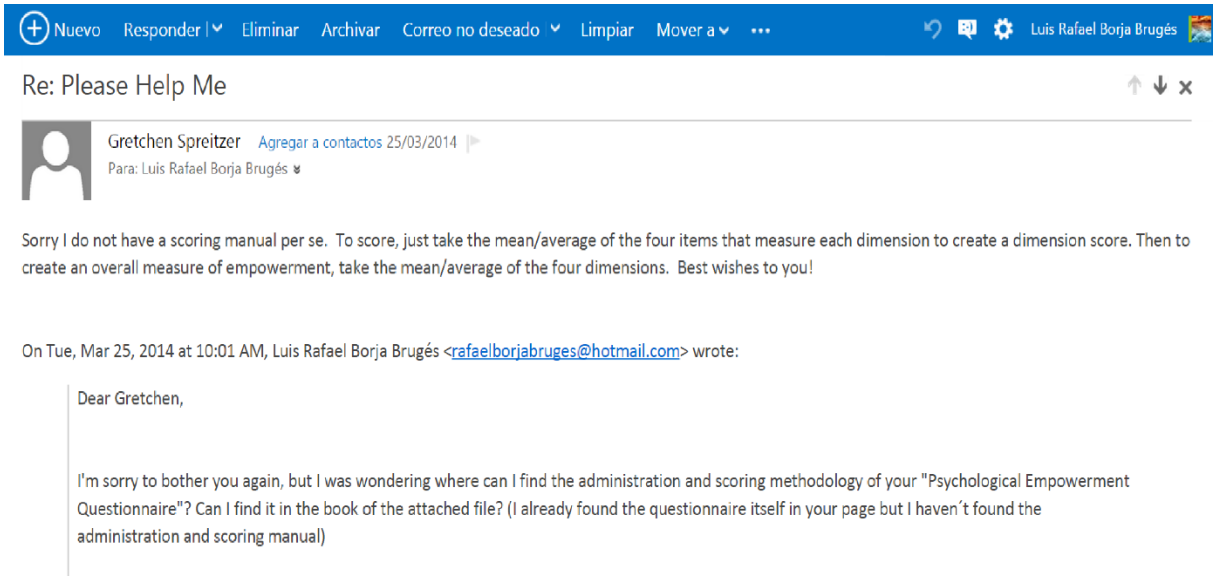
Psychological Empowerment Instrument
Listed below are a number of self-orientations that people may have with regard to their work role. Using the following scale, please indicate the extent to which you agree or disagree that each one describes your self-orientation.
A. Very Strongly Disagree E. Agree B. Strongly Disagree D. Neutral F. Strongly Agree C. Disagree G. Very Strongly Agree
____ I am confident about my ability to do my job.
____ The work that I do is important to me.
____ I have significant autonomy in determining how I do my job.
____ My impact on what happens in my department is large.
____ My job activities are personally meaningful to me.
____ I have a great deal of control over what happens in my department.
____ I can decide on my own how to go about doing my own work.
____ I really care about what I do on my job. *
____ My job is well within the scope of my abilities. *
____ I have considerable opportunity for independence and freedom in how I do my job.
____ I have mastered the skills necessary for my job.
____ My opinion counts in departmental decision-making.*
____ The work I do is meaningful to me.
____ I have significant influence over what happens in my department.
____ I am self-assured about my capabilities to perform my work activities.
____ I have a chance to use personal initiative in carrying out my work. *

· Items which can be dropped for a 12 item scale with three items per dimension. The 12 item version has been found to be highly reliable and valid.

The validation of the instrument is described in Spreitzer (1995; 1996). The instrument has been used successfully in more than 50 different studies in contexts ranging from nurses to low wage service workers to manufacturing workers. The validity of the instrument is proven. Test retest-reliability has been shown to be strong and validity estimates for the dimensions are typically around .80. More information on the empowerment profiles for different contexts and norm data for the empowerment dimensions can be found in Spreitzer and Quinn (2001).

References
Spreitzer, Gretchen M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. Academy of Management Journal, 38(5): 1442-1465.
Spreitzer, Gretchen M. (1996). Social structural characteristics of psychological empowerment. Academy of Management Journal, 39(2): 483-504.
Spreitzer, Gretchen M., & Quinn, Robert E. 2001. A Company of Leaders: Five Disciplines for Unleashing the Power in your Workforce. San Francisco: Jossey-Bass.
Translated into Chinese by JWS-Hong Kong. Translated into Dutch by Thema B.V.

Anexo J: *Respuesta de la autora sobre cómo calificar el Cuestionario de Empoderamiento Psicológico (Spreitzer, 2014)*



Nuevo Responder Eliminar Archivar Correo no deseado Limpiar Mover a ... Luis Rafael Borja Brugés

Re: Please Help Me

Gretchen Spreitzer Agregar a contactos 25/03/2014
Para: Luis Rafael Borja Brugés

Sorry I do not have a scoring manual per se. To score, just take the mean/average of the four items that measure each dimension to create a dimension score. Then to create an overall measure of empowerment, take the mean/average of the four dimensions. Best wishes to you!

On Tue, Mar 25, 2014 at 10:01 AM, Luis Rafael Borja Brugés <rafaelborjabruges@hotmail.com> wrote:

> Dear Gretchen,
>
> I'm sorry to bother you again, but I was wondering where can I find the administration and scoring methodology of your "Psychological Empowerment Questionnaire"? Can I find it in the book of the attached file? (I already found the questionnaire itself in your page but I haven´t found the administration and scoring manual)

Anexo K: *Entrevista al líder de la organización sobre el Empoderamiento de los Subordinados (2014)*

1. ¿Toma en cuenta las expectativas de sus colaboradores?

Normalmente cuando sé que tienen necesidades o algunas ilusiones, expectativas en su vida personal; trato en la mayoría de situaciones, ayudarles dependiendo de las actitudes que cada uno de ellos tiene hacia el trabajo.

2. ¿Usted tiene en cuenta la adecuación de condiciones propicias para que aumente la autonomía y se desarrollen las fortalezas de sus colaboradores?

Sí, trato de darles los elementos necesarios de trabajo y con frecuencia les pregunto que lo que necesiten, siempre lo pidan.

3. ¿Considera que sus colaboradores son expertos en su trabajo? ¿Por qué?

No todos, porque creo que he cometido el error que al momento de contratarlos no me he fijado realmente en las capacidades que ellos puedan tener o que puedan desarrollar ya que me dejo influenciar más por el aspecto humano que por la capacitación o estudios con la que cuente la persona…

4. ¿Cuándo la organización requiere de apoyo laboral de esfuerzos fuera de los establecidos en el contrato, que tan a menudo los recibe?

Siempre…

5. ¿Considera que los valores y creencias de los colaboradores se alinean a los requerimientos organizacionales?

Creo que sí porque es gente sana y con buenas intenciones. Aunque en ocasiones se observa conformismo, y en ese caso particular no creo que se alinee con lo que se requiere…

6. ¿Considera que todos los colaboradores están en capacidad de realizar un buen trabajo y cumplir con las expectativas de la organización?

Creo que la mayoría, a algunos les faltaría capacitación.

7. ¿Usted cree que los colaboradores se manejan bien frente al trabajo bajo presión? ¿Considera que sus colaboradores tienen una desarrollada competencia en la toma de decisiones?

Sí. No, porque ellos realmente consultan todo y les falta criterio para tomar las decisiones, de pronto por culpa mía al no delegar lo suficiente. Se observa también un conformismo y una comodidad en la que prefieren consultarlo todo.

8. ¿Usted con qué frecuencia recibe sugerencias de sus colaboradores? ¿Toma en cuenta todas las sugerencias?

Regular, sí tomo en cuenta todas las sugerencias.

9. Comente que tan satisfecho laboralmente cree que se encuentra su grupo de trabajo…

Creo que en un 75% porque creo que hay faltantes en algunos aspectos laborales…

10. ¿Considera que el rendimiento productivo de sus colaboradores es el adecuado? ¿Por qué?

Yo considero que sí, aunque pueden mejorar. Porque la mayoría trabaja a conciencia.

11. ¿Cree que ha infundido un fuerte sentimiento de pertenencia en los colaboradores por la organización?

Sí, en un alto porcentaje, quizá el 80%.

12. ¿Usted se encuentra cómodo delegando responsabilidades muy importantes a los miembros del equipo? ¿Por qué?

No, porque las decisiones de alta responsabilidad prefiero tomarlas yo.

13. ¿Considera que los miembros de su equipo de trabajo, realmente se comprometen con su trabajo, y asumen las consecuencias de su desempeño? ¿Por qué?

Sí, en un 90% aproximadamente, porque me han demostrado que cuando quieren hacer las cosas las hacen; y cuando cometen errores ellos se hacen responsable de sus errores, piden disculpas y asumen sus actos con responsabilidad independientemente de recibir o no una sanción.

14. ¿Cree que ha brindado el suficiente apoyo de entrenamiento, coaching o capacitación a su grupo de trabajo para que desempeñen un rendimiento laboral óptimo? Sí, no ¿Por qué?

No, creo que me falta mejorar bastante en ese sentido. Todo se ha hecho en base a compromisos personales y es un aspecto en el que hay que cambiar para ver mejoras.