



Liderazgo de la administración general en un corporativo privado

Rosiles Villalobos, Abraham;¹ González Montejó, Claudia² y Prieto Urbano, Jesús Alberto³

¹Universidad Veracruzana campus Coatzacoalcos, arosvi1980@hotmail.com, Av. Universidad Km. 7.5 Coatzacoalcos, Veracruz, México, CP. 96538, 01 (921) 211 5700

²Universidad Veracruzana campus Coatzacoalcos, cgm081985@gmail.com, Dirección: Av. Universidad Km. 7.5 Coatzacoalcos, Veracruz, México, CP. 96538, 01 (921) 211 5700

³Universidad Veracruzana campus Coatzacoalcos, alberto_pru94@hotmail.com, Av. Universidad Km. 7.5 Coatzacoalcos, Veracruz, México, CP. 96538, 01 (921) 211 5700

Información del artículo arbitrado e indexado en Latindex:

Revisión por pares

Fecha de aceptación: 9 de junio de 2019

Fecha de publicación en línea: 31 de julio de 2019

Resumen

Hoy en día las organizaciones necesitan ser administrados por líderes capaces de encaminar al éxito a cada uno de sus colaboradores, el presente trabajo de investigación tuvo como objetivo identificar el estilo de liderazgo que predomina en la administración general del corporativo VYA Asesores ubicado en la ciudad de Acayucan, Veracruz; para ello se aplicó un censo a 25 colaboradores utilizando el instrumento de recopilación Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) diseñado por Bass & Avolio y adaptado al contexto latinoamericano por Vega & Zavala (2004). Los principales resultados indican que el nivel de Liderazgo Transformacional (LTF) es el predominante y puntuó 4.15/5; destacando la subvariable Carisma/ Inspiracional, jerarquía que a decir de Bass & Avolio el líder brinda a los subordinados un sentido de propósito claro, visión de futuro, conductas que sirven de modelos de rol asumiendo siempre actitudes congruentes entre lo que dice y lo que hace. Como recomendación se sugiere que la administración general concluya su proceso de reestructuración organizacional y que en este contemple un programa de incentivos para sus colaboradores.

Palabras clave: liderazgo transformacional, liderazgo transaccional y colaboradores.

Abstrac

Nowadays, organizations need to be managed by leaders capable of leading each of their collaborators to success. The objective of this research work was to identify the leadership style that prevails in the general administration of the corporate VYA Asesores located in the city of Acayucan, Veracruz. For this, a census was applied to 25 employees using the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) compilation tool designed by Bass & Avolio and adapted to the Latin American context by Vega & Zavala (2004). The main results indicate that the level of Transformational Leadership (TFL) is the predominant and scored 4.15 / 5; highlighting the subvariable Charisma / Inspirational, a hierarchy that according to Bass & Avolio the leader gives subordinates a sense of clear purpose, vision of the future, behaviors that serve as role models, always assuming congruent attitudes between what they say and what they do. As a recommendation, it is suggested that the general administration concludes its process of organizational restructuring and that it contemplates an incentive program for its employees.

Key words: transformational leadership, transactional leadership, collaborators.

1. INTRODUCCIÓN

La palabra liderazgo se define como el proceso de dirigir e influir en las actividades laborales de los miembros de un grupo y se reconoce como un componente fundamental que influye en la efectividad general de una organización (Mogollon, 2010).

El líder transforma y motiva a los seguidores por el carisma la excitación intelectual y consideración individual, además, este busca nuevas formas de trabajo (Bass, 1985). De acuerdo con el Instituto de Liderazgo (IDL) el objetivo primordial es comprender el contexto económico, social y empresarial. Los líderes deben tener la ambición necesaria para pensar, sentir y hacer diferente, siempre ofreciendo soluciones creativas a las necesidades del entorno. En la actualidad, la clave del liderazgo está en la colaboración, la ética y la transparencia, ya que sin estos elementos será difícil conseguir resultados y crear dirección, alineamiento y compromiso encaminado a un bien común.

Considerando lo antes expuesto es de remarcable importancia tener en consideración el tipo de liderazgo que se presenta en toda organización sin distingos de sector al que se dirija; VYA Asesores es un corporativo que brinda servicios administrativos, contables, fiscales y de capacitación en la ciudad de Acayucan, Veracruz., durante el tiempo en que el corporativo ha prestado servicios la incorporación de nuevos integrantes a la estructura organizacional ha originado una constante rotación de personal, sumado a una expansión de la organización que motivó la toma de decisiones por parte de la administración general a distancia lo cual genera conflictos entre los colaboradores afectando así a los resultados ofrecidos a los clientes ocasionados por demoras y atrasos en los procesos habituales.

La siguiente investigación consistió en identificar el tipo liderazgo que predomina en la administración general según la percepción del equipo de trabajo de VYA Asesores en la ciudad de Acayucan, Veracruz., la información se obtuvo mediante el instrumento Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) diseñado por Bass & Avolio y adaptado al contexto latinoamericano por Vega & Zavala (2004) Así mismo se aborda la definición de liderazgo y su conceptualización desde la visión de distintos

autores; además se explica la clasificación que este posee, mostrando así las distintas maneras en las que el liderazgo puede aplicarse en un centro de trabajo de acuerdo con los fundamentos teóricos planteados y se marcarán algunos precedentes de este arte, desde el contexto nacional e internacional.

1.1 Antecedentes

El concepto de liderazgo desde la perspectiva de las organizaciones ha sido nicho de un gran número de investigaciones realizadas a nivel internacional como a nivel nacional; a continuación, se mencionan fundamentos teóricos y estudios previos en el que se fundamenta la presente investigación.

Una investigación que se ubica en el área de la administración de la educación, realizada en la universidad autónoma de Nicaragua por Peralta (2015) y la cual lleva por nombre “El liderazgo que ejercen los subdirectores y su incidencia en la práctica docente del Colegio Público Salvador Mendieta, Colegio público Nicarao e Instituto Público Esquipulas, ubicados en el distrito V del municipio de Managua durante el segundo semestre del año lectivo 2015”, el cual presentó un enfoque cuantitativo con alcances cualitativo, correlacional de corte transversal aplicado a una muestra aleatoria simple de 32 padres de familia, 122 estudiantes, 10 docentes y 3 subdirectores, los resultados constataron que el subdirector del Colegio Público Salvador Mendieta ejerce un estilo de liderazgo emprendedor mientras que en los dos restantes las subdirectoras practican un estilo de liderazgo complaciente.

Por otro lado, otra investigación en el contexto internacional, elaborada en el 2018 en la Universidad de Coímbra y la Universidad de Aveiro ambas en Portugal, y la cual lleva por título “El liderazgo transformacional y la eficacia grupal: el papel mediador del compromiso afectivo con el equipo”, en la cual se usó un diseño de corte transversal para encuestar a una muestra de 90 equipos de 7 integrantes de trabajo de una amplia gama de organizaciones portuguesas, donde los integrantes de los equipos de trabajo y sus respectivos líderes respondieron dos cuestionarios diferentes relacionados con dos dimensiones de la efectividad del equipo: La

viabilidad del equipo y la mejora de los procesos del equipo.

Los resultados arrojaron que el compromiso afectivo del equipo media parcialmente la relación entre el liderazgo transformacional y la calidad de la experiencia grupal, en consecuencia el estudio muestra que el liderazgo transformacional puede mejorar un criterio clave de efectividad a través de su relación con la calidad de la experiencia grupal, y donde se recomendó aplicar medidas para seleccionar y desarrollar líderes (Paolucci, Dimas, Zappala, Lourenco, & Rebelo, 2018).

De igual manera en el contexto nacional, una investigación de tipo descriptiva correlacional la cual fue denominada “*Empowerment*, el liderazgo e innovación en empresas de servicios, como ventaja competitiva en medianas empresas del municipio de Tecomán, Colima, México”, demostró una relación significativa entre las variables independientes: *Empowerment*, innovación, liderazgo, con la variable dependiente: Ventaja competitiva.

Para la investigación se aplicó una encuesta a 60 organizaciones clasificadas como medianas empresas de Tecomán, los autores Moreno y Espíritu recomendaron que las empresas deben de considerar el *Empowerment*, la innovación y el liderazgo como factores relevantes y de impacto para lograr ventajas competitivas (Moreno & Espíritu, 2014).

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Liderazgo

Desde la aparición de las organizaciones durante la industrialización, el liderazgo ha sido parte fundamental en la civilización moderna, en esa época diversos autores definieron el término a partir de una revisión teórica, Suárez (2014) recopila conceptos de liderazgo, los cuales se mencionan a continuación en la figura 1 desde la visión de distintos autores.

Figura 1. Conceptos de liderazgo, Suárez, (2014).

Mosley, Megginson y Pietri (2005)	•Liderazgo: Actividades individuales y de grupo que conllevan al cumplimiento de las metas; orientando, influyendo y motivando al equipo de trabajo.
Huerta y Rodríguez (2006)	•Liderazgo: Esfuerzo que se dirige al logro de las metas en común, usando la comunicación en el equipo para que todos los miembros se integren al cumplimiento de metas del equipo al tiempo que se inspira confianza y apoyo.
Senge (1999)	•Liderazgo: Prevenir el futuro creando los escenarios para que los eventos sucedan, a través de la comprensión de la realidad que los involucra en el quehacer global y en la creación de nuevas actividades.
Lussier y Achua (2002)	• Liderazgo: Es como un proceso donde los líderes influyen sobre seguidores para lograr los objetivos de una organización a través del cambio. El papel de los líderes se centra en lograr que los colaboradores antepongan la empresa a sus propios intereses.
Robbins y Judge (2009)	•Liderazgo: Capacidad de influir en un grupo de personas para que logren metas de una organización, el papel de un líder no está asociado a un puesto jerárquico sino a capacidades propias.
Kotter (1998)	• Liderazgo: Capacidad de influenciar a las personas para se involucren en el logro de los objetivos en común del equipo. Para esto se necesita tener una visión en común del quehacer de la organización, así mismo establecer estrategias para el logro.

Con base en los conceptos anteriores, se puede describir el liderazgo como las actitudes que demuestra una persona para influir en otras o en un equipo de trabajo, logrando que colaboren en conjunto para alcanzar metas en común o del interés de la organización que el líder considere.

Por otro lado, diversas fueron las contribuciones teóricas que se abordaron con el tema del liderazgo, a continuación, se describen algunas que se consideraron significativas para este trabajo de investigación: La primera de ellas denominada “teoría de los rasgos” por Robbins según Aguilar y Pinzón (2017) aborda que los líderes son personas que nacen con capacidades y cualidades para dirigir, motivar y/o encausar los intereses de un grupo a un logro en común. Diversos teóricos han estudiado sobre los rasgos individuales de las personas líderes para entender mejor aún esta concepción. Sin embargo, existen críticos de esta teoría. Según Robbins, citado por Aguilar y Pinzón (2017),

“las teorías de los rasgos presentan algunas limitaciones: la primera es que no existen rasgos universales que pronostiquen el liderazgo en todas las situaciones, si no apenas en algunas. (...) A partir de este análisis, empezó a cuestionarse la noción de que se nace con características de líder. Por tanto, esta idea simplista de que las personas nacían con estas características y de que solo era cuestión de identificarlas, no probó tener utilidad. (...) A partir de esta nueva visión, surge el enfoque de las teorías del comportamiento o conductuales del liderazgo” (pág. 11).

Es de importancia mencionar que también existe el enfoque que define al liderazgo como una conducta; las aportaciones a esta teoría han sido motivo de estudios de la Universidad de Ohio y Michigan. Según el modelo de Blake-Mouton citado por Palomo (2013). Los líderes serán aquellas personas que con su conducta logren relacionarse con otras personas e influir a

que estas logren el alcance de las metas en común, los detractores de esta teoría argumentan que los supuestos en los que se fundamenta no siempre se cumplen.

El enfoque conductual explica que los líderes están interesados en lograr que las demás personas resulten productivas al tiempo que cuidan las relaciones personales con sus colaboradores, si el líder se interesa más por obtener un equipo de trabajo productivo, este puede clasificarse como un líder autoritario con bajo interés en las relaciones personales, mientras que en caso contrario lograr un alto interés en las relaciones personales lo clasifica como un líder de dirección en equipo.

Si el líder demuestra mayor interés por las relaciones personales se aleja del interés en la producción del equipo de trabajo y puede ser clasificado como un líder social, o un líder ineficiente que tendría poco interés en las relaciones personales y en la producción del equipo de trabajo. El equilibrio del modelo es para aquellos líderes que distribuyan en partes iguales sus intereses por las relaciones personales y por la producción del equipo de trabajo, a este tipo de líderes se les clasifica como una dirección equilibrada. (Palomo, 2013)

Otro enfoque que estudia el liderazgo se lleva a cabo mediante la psicología en las organizaciones, en el cual investigadores como Bass quien desde la década de los ochenta ha realizado aportaciones en este tema, clasifica al liderazgo como transaccional o transformacional los cuales se explican más adelante.

Años más tarde Bass colabora con Avolio, y ajustan el *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) que es una prueba originalmente creada por Bass, en el cual de forma general se analizan los tipos de liderazgo que predominan en la dirección de una organización, según Bass y Avolio esta propuesta busca identificar los factores que influyen en los líderes de las organizaciones. En la figura 2 se puede observar los tipos de liderazgo y sus principales variables.

Figura 2. Jerarquía de la variable del MLQ, Vega y Zavala, (2004).



El liderazgo transaccional se conoce así por la relación que existe entre los líderes y su equipo de trabajo y por la manera en que esta es vista como un intercambio de intereses, donde los líderes obtienen rendimiento del equipo y a cambio otorgan beneficios por los logros; por el contrario si estos fallan en alcanzar los objetivos o no obedecen las ordenes se pone en riesgo el rendimiento del equipo de trabajo, lo que conlleva que más tarde el líder reprenda al equipo por no concretar el logro de las metas.

De acuerdo con Palomo (2013) los líderes transaccionales son influenciados por sus intereses económicos, por lo que suelen ser buenos negociadores, ambas cualidades dan resultado en su desenvolvimiento de liderazgo.

Los líderes transformacionales usualmente son los líderes transaccionales, pero con mejoras; el valor agregado de estos líderes radica en su capacidad de inspirar a los demás a superarse al máximo para lograr el mejoramiento y la transformación de las organizaciones. Según Kouzes estos líderes “proporcionan reconocimiento individual; estimulan la búsqueda de nuevas alternativas o formas de pensar; facilitan la identificación o subordinación de sus propios intereses a los objetivos del grupo” (Palomo, 2013, pág. 48).

El estilo de liderazgo correctivo/evitador consiste en el monitoreo por parte del líder cuando existe la presencia de fallas en el desempeño, ejecutando acciones correctivas únicamente cuando los problemas llegan a ser graves e incluso a decidir no actuar en ciertas ocasiones, evitando tomar decisiones (Vega & Zavala, 2004).

El liderazgo correctivo/evitador está compuesto por dos variables de segundo orden, dirección por excepción activa y liderazgo pasivo/evitador; esta última está dividida en dos subvariables más, dirección por excepción pasiva y Laissez Faire. A continuación, se describe cada una de estas variables:

- **Liderazgo por Excepción Activa:** algunos líderes al practicar la dirección por excepción buscan activamente desviaciones y fallas. Estos establecen estándares y monitorean continuamente el desempeño de los subordinados, para verificar que dichos estándares estén siendo cumplidos.
- **Liderazgo Pasivo/Evitador:** el liderazgo pasivo evitador se refiere al estilo en el que el líder realiza una acción correctiva únicamente después de que los problemas se presentan de manera grave, optando incluso por no realizar acción correctiva alguna o simplemente evitando tomar decisiones.
 - **Subvariable Dirección por Excepción Pasiva:** en contraste con la dirección por excepción activa, el líder con dirección por excepción pasiva busca ser informado sobre errores y desviaciones antes de tomar acciones, exigiendo únicamente lo que es esencial para poder cumplir con el trabajo.
 - **Subvariable Laissez – Faire:** a estos líderes también se les conoce como liberales; su

liderazgo carece de autoridad ya que no manifiestan iniciativa y carecen de controles para con sus subordinados. Este tipo de liderazgo se puede clasificar en el modelo de Blake-Mouton como el que se practica en la dirección insuficiente, las características de este líder son que:

“muestran una escasa preocupación por las personas y los resultados. Los miembros del grupo desarrollan un mínimo esfuerzo, sólo lo justo para mantener su puesto. El grupo tiende a permanecer estable e inmutable. La finalidad es evitar problemas y conflictos y vivir tranquilo hasta la edad de la jubilación. Según Blake y Mouton, estar presente estando ausente de todo” (Palomo, 2013, pág. 30).

Estos últimos conceptos corresponden a las variables de la teoría de liderazgo presentada por Bass y Avolio, que ubica a los directivos según su desenvolvimiento en liderazgo transaccional, transformacional y liderazgo correctivo/evitador.

Al final el líder debe saber desempeñar la autoridad que representa su puesto en la organización, y a su vez ser capaz de poder mantener un buen clima laboral entre sus colaboradores; con base en lo anterior se puede conceptualizar que el perfil más acorde para un líder se encuentra dentro del liderazgo transformacional, específicamente en la dirección equilibrada que de acuerdo a Bass y Avolio es el punto medio entre la optimización de la producción del personal a cargo y el interés del líder en sus colaboradores.

3. MÉTODO

3.1 Planteamiento del problema

VYA Asesores es un corporativo que brinda servicios administrativos, contables, fiscales y de capacitación con veinticinco años de experiencia en el ramo de manera exitosa en la ciudad de Acayucan, Veracruz.

Durante este tiempo se han incorporado nuevos integrantes a la estructura organizacional, situación que ha originado una constante rotación de personal, aunado a una expansión de la organización, motivo por el cual se delegó autoridad a un colaborador con años de antigüedad; razón por la que resulta de remarcable importancia identificar el estilo de liderazgo predominante actualmente.

La problemática que se plantea en esta investigación radica en que la actual administración que toma decisiones se encuentra fuera de la ciudad de Acayucan, lo cual genera conflictos entre los colaboradores y por ende entre los clientes, los principales problemas son las demoras y atrasos en los procedimientos habituales del corporativo, y ello origina a su vez inconformidad y quejas por parte de algunos clientes, ya que se han ocasionado retrasos en las entregas de trabajos

De los problemas antes expuestos se tomarán en cuenta las dimensiones de la variable liderazgo para identificar qué tipo de liderazgo predomina en el corporativo VYA Asesores de la ciudad de Acayucan, Veracruz, con el único fin de determinar ¿Cuál es estilo de liderazgo que predomina en dicho corporativo?

3.2 Objetivo general

Identificar el estilo de liderazgo que predomina en la administración general del corporativo VYA Asesores de la ciudad de Acayucan, Veracruz en el periodo comprendido enero-marzo de 2019.

3.2.1 Objetivos específicos

- Identificar como se percibe el liderazgo transformacional en el equipo de trabajo

del corporativo VYA asesores de la ciudad de Acayucan, Veracruz.

- Identificar como se percibe el liderazgo transaccional en el equipo de trabajo del corporativo VYA Asesores de la ciudad de Acayucan, Veracruz.
- Identificar como se percibe el liderazgo laissez-faire en el equipo de trabajo del corporativo VYA Asesores de la ciudad de Acayucan, Veracruz.

3.3 Justificación

El presente trabajo de investigación está orientado en diagnosticar el estilo de liderazgo que percibe el equipo de trabajo de VYA Asesores y como estos influyen a los equipos de trabajo para el cumplimiento de los objetivos organizacionales y la buena toma de decisiones.

3.4 Delimitación del problema

El estudio realizado fue de diseño no experimental y de corte transversal para obtener una perspectiva del contexto de estudio en el cual se evaluó a la administradora general del corporativo VYA Asesores de la ciudad de Acayucan, Veracruz., durante el periodo enero-marzo de 2019.

3.5 Población y muestra

La unidad de análisis estuvo conformada por los 25 colaboradores en el corporativo VYA Asesores ubicado en la ciudad de Acayucan, Veracruz., distribuidos en las ocho áreas funcionales que lo integran, por ser un número reducido de colaboradores se decidió aplicar un censo.

3.6 Instrumento de recopilación

El instrumento utilizado fue el *MLQ*, instrumento diseñado para evaluar los estilos de liderazgo de manera independiente planteados por sus autores Bernard Bass y Bruce Avolio y adaptado al castellano desde un contexto latinoamericano por Vega & Zavala (2004) integrado originalmente por 82 ítems con un índice de confiabilidad de 0.97; para los fines de este estudio el instrumento se redujo al uso de 65 ítems el cual arrojó un nivel de confiabilidad Alpha de Cronbach de 0.878 obtenido mediante el paquete estadístico IBM SPSS, el cual se considera adecuado con base a términos de consistencia interna (Campos Arias & Oviedo, 2008).

En cuanto al rango de variación, la escala de Likert utilizada se evalúa con un valor numérico de (1-5), donde 1 es Nunca y 5 es siempre, en la tabla 1 se puede apreciar las dimensiones que engloban el cuestionario con su respectiva alfa de *cronbach*.

Tabla 1. Dimensiones e ítems del cuestionario.

<i>Dimensiones</i>	<i>Ítems</i>	<i>Alfa de Cronbach</i>
<i>D1. Liderazgo transformacional</i>	31	0,670
<i>D2. Liderazgo transaccional</i>	14	0,686
<i>D3. Liderazgo correctivo/ evitador</i>	20	0,936
<i>General</i>	65	0,878

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Para la interpretación del alfa de Cronbach según Corral (2009) en su investigación presenta el método de Sierra Bravo (2001) quien plantea que este valor debe de estar dentro de 0,60 para ser aceptable, el que se obtuvo en esta investigación el general fue 0,878 que es considerado muy fuerte, en cambio sí se realiza un análisis por dimensiones, se puede afirmar que la D1 y D2 se encuentra dentro de la escala sustancial, en contraste la D3 donde puede

afirmarse que la consistencia interna es muy fuerte.

Cabe mencionar que se realizó un análisis por cada ítem que engloba las dimensiones de estudio y se obtuvo que el nivel es sustancial, esto quiere decir que los resultados que en esta investigación se sintetizan son confiables.

Para la aplicación del instrumento se considera un tiempo promedio de 20 minutos. El *MLQ* contempla tres estilos de liderazgo siendo

estos considerados las variables de primer orden: liderazgo transformacional, liderazgo transaccional y liderazgo correctivo/evitador. En donde las dos primeras se correlacionan entre sí, mientras que la tercera es una variable independiente.

Estas variables planteadas por el autor permiten medir e identificar a los diferentes tipos de líderes en cualquier tipo de organización a través de las actitudes y comportamientos tanto del líder como el efecto en sus seguidores, de forma tal que el MLQ requiere que el colaborador conteste conforme a su reacción ante la situación planteada en el ítem que corresponda, seleccionando uno de los cinco valores de la escala planteada, de esta manera se obtiene un puntaje con respecto a la situación que se

mencione, de forma tal que, a mayor puntuación mayor es la presencia de conductas y actitudes que caracterizan al sujeto. Por último, el resultado se obtiene de la suma de cada una de las puntuaciones obtenidas en cada ítem con relación a lo planteado en el instrumento.

4. RESULTADOS

En la encuesta aplicada en el corporativo VYA Asesores a una población de 25 empleados en la ciudad de Acayucan, Veracruz., se puede apreciar los resultados de las características sociodemográficas de los colaboradores encuestados en la tabla 2, para su análisis es interesante mencionar los resultados de las variables destacadas.

Tabla 2. Datos sociodemográficos de los encuestados

Edad	20-25 años	26-30 años	31-35 años	Total	Género	Hombre	Mujer	Total
%	48	44	8	100	%	44	56	100

Área de trabajo	Contabilidad	Aspel	Fiscal	Laboral	Pequeños contribuyentes	Civil-mercantiles	Puestos administrativos	Total
%	20	8	16	12	12	12	20	100

Fuente: elaboración propia, 2019.

El 48 % de los colaboradores tienen una edad de 20-25 años, un 44% tienen una edad de 26-30 años y finalmente los que se encuentran en un rango de 31 a 35 años representan el 8%; esto da pauta para afirmar que los empleados de VYA Asesores en su mayoría son jóvenes y que quizás este sea su primer centro de trabajo, por lo que aún no cuentan con experiencias en otros empleos que les permita comparar situaciones en su actual empleo; otro de los datos importantes a remarcar es que el 56 % de la población analizada está representada por mujeres mientras que un 44 % son hombres.

El instrumento utilizado de igual manera recopila información que sirve de base para conocer la estructura jerárquica de VYA Asesores y el total de empleados por área; con los resultados obtenidos el área de contabilidad representa al mayor número de encuestados con un 20 % del total, seguidos de fiscal con un 16%, mientras que las áreas laborales, pequeños

contribuyentes y el departamento de civil-mercantil y laboral representan un 12% respectivamente.

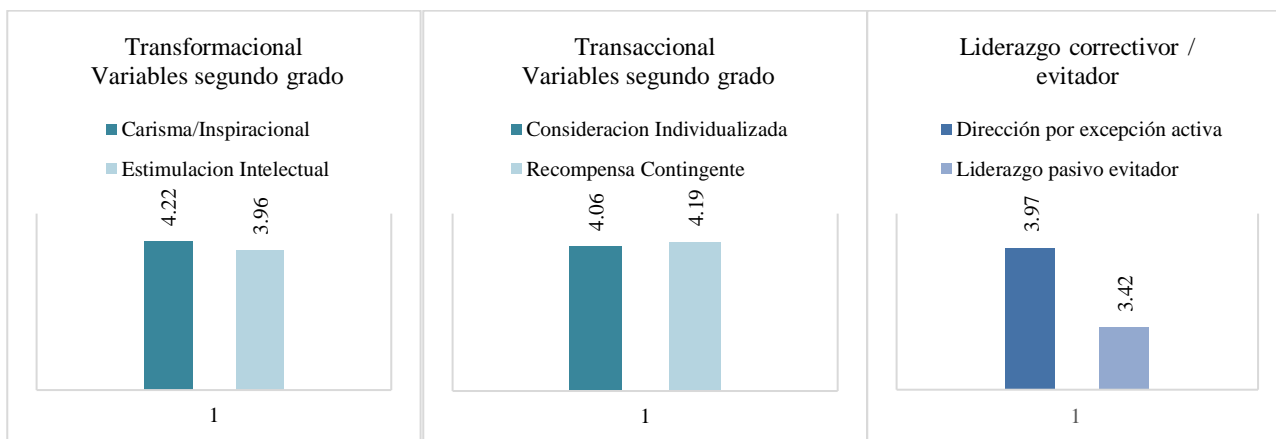
En cuanto se refiere al periodo por el cual han prestado sus servicios para el corporativo VYA Asesores, el 68% cuenta con una antigüedad de 0 a 5 años en el puesto, seguido del 24 % que corresponde a una antigüedad de 6 a 10 años mientras que el restante 8 % representa a una antigüedad de 11 a 15 años lo que se percibe como un dato normal dado que la muestra total de empleados encuestados está conformada por jóvenes mayores de 20 años.

Del total de colaboradores encuestados el 60 % son subordinados ya que no cuentan con personal a cargo mientras que el restante 40 % son encargados de áreas con personal a su disposición. El cuestionario contempla un ítem dicotómico que se refiere a como perciben los empleados el liderazgo de su administración general, en este sentido el 100 % de los

encuestados respondió a favor al considerar que el papel de su superior es el de un óptimo liderazgo, aquí se puede confirmar la buena percepción que tiene el equipo de trabajo de su líder. Para realizar un análisis comparativo de los

resultados obtenidos en la encuesta realizada, se muestran en la figura 3 los gráficos de las tres dimensiones que conforman el instrumento aplicado para conocer los estilos de liderazgo planteados en esta investigación.

Figura 3. Resultados obtenidos por estilo de liderazgo VYA Asesores, elaboración propia (2019).



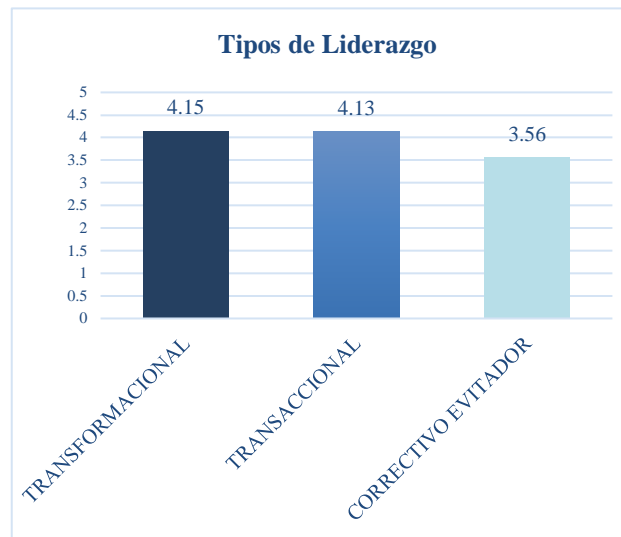
Derivado de los resultados obtenidos en la encuesta realizada a los colaboradores de VYA Asesores se obtuvo por dimensiones los siguientes resultados, para el Liderazgo transformacional el director general a menudo utiliza procedimientos que corresponden a esta dimensión; las respuestas de los ítems relacionados con esta dimensión generaron una media con valor de 4.10, destacando la subvariable de segundo orden Carisma/Inspiracional la cual arrojó una media con valor de 4.22, mientras que la segunda variable correspondiente a la estimulación intelectual únicamente generó una media de 3.96; se puede interpretar que por el valor alto en la subvariable de Carisma/Inspiracional la administración general ofrece un ambiente de seguridad a sus empleados en los objetivos a cumplir a futuro de la organización, así mismo representa una imagen de ejemplo a seguir con sus conductas.

Para la dimensión de Liderazgo transaccional la media que corresponde a los ítems de esta dimensión muestra un valor de 4.125, destacando el valor de la media correspondiente a la variable de segundo orden recompensa contingente con 4.19, seguido de consideración individualizada con una media de

4.06 como se muestra en la ilustración 1; aquí sobresale que en este tipo de liderazgo la administración general aplica el otorgar recompensas y/o reconocimientos a sus empleados cuando se cumplen correctamente con las tareas asignadas.

Finalmente en la tercer dimensión de Liderazgo correctivo / evitador se obtuvo una media general con valor de 3.56; este resultado manifiesta que el director general de VYA asesores algunas veces tiene procedimientos vinculados con el estilo de liderazgo Correctivo/Evitador; la dimensión que se menciona en este apartado está compuesta por dos variables de segundo orden, la primera de ellas liderazgo por excepción activa la cual aportó los valores más altos en esta dimensión con una media de 3.97; en contraste la variable de segundo orden liderazgo pasivo/evitador fue la que aportó valores de 3.42, los valores generados muestran que la administración general en este tipo de liderazgo adoptado la Dirección por excepción pasiva que se refiere a aquel liderazgo pasivo que no interviene solo cuando ocurren fallas o errores considerados muy serios, y únicamente interviene con el fin de corregir lo sucedido.

Figura 4. Liderazgos obtenidos para el corporativo VYA Asesores, elaboración propia (2019).



La figura 4, muestra en conjunto los resultados generales de cada una de las dimensiones que conforman la encuesta *MLQ* utilizada en este trabajo de investigación. Se puede constatar que en el corporativo VYA asesores, el director general ejerce predominantemente el estilo de liderazgo transformacional con tendencia al estilo de liderazgo transaccional a menudo y se percibe escasos elementos vinculados con el estilo de liderazgo correctivo/evitador para con sus colaboradores; lo anterior se puede observar en el gráfico que muestra los valores medios correspondientes a cada dimensión, de los cuales se destaca una media 4.15/5 para el Liderazgo Transformacional; 4.13/5 para Liderazgo Transaccional y 3.56/5 para liderazgo correctivo/evitador.

Los valores de cada una de las dimensiones son muy próximos unos con otros para el caso del Liderazgo Transformacional y el Liderazgo Transaccional, esto lleva a la afirmación que la dirección general delega las tareas a sus empleados con la encomienda que deben ser realizadas de forma correcta y con ética para obtener un reconocimiento dentro de la organización; dejando en claro los objetivos y metas que se desean cumplir, mientras que el Liderazgo Correctivo/Evitador no resultó con un porcentaje cercano a los dos anteriores el líder del corporativo VYA Asesores en algunas ocasiones

realiza acciones correctivas e intervenciones cuando algunos de sus colaboradores comete errores en las actividades delegadas.

El aporte al conocimiento de este estudio radica en que la administración general del corporativo conozca el tipo de liderazgo que perciben sus colaboradores, y que a su vez esta información sirva como antecedentes para otras organizaciones del mismo tamaño que estén interesadas en conocer del tema o en conocer como sus colaboradores perciben el liderazgo que deriva de la relación con sus superiores. En relación con los antecedentes planteados se sabe que en algunas organizaciones los grupos de trabajo se integran de tal manera que son generadores de conocimientos, creando así ventajas competitivas en su desempeño.

A diferencia de otras experiencias en VYA Asesores se identificó que en gran medida el liderazgo transformacional y el liderazgo transaccional predominan en el administrador general del corporativo, lo que se interpreta que esta persona tiene la capacidad de ser polifuncional en el liderazgo que ejerce por lo que perciben sus colaboradores, y no puede ser limitado a una sola clasificación de liderazgo.

5. CONCLUSIONES

En conclusión, el análisis de este trabajo de investigación permitió constatar que la directora general del corporativo VYA asesores ubicado en la ciudad de Acayucan, Veracruz., aplica formas de dirección que están asociadas a los tres tipos de liderazgo para con sus trabajadores, es decir, se confirma que se puede dirigir con más de un tipo de liderazgo y el hecho de aplicar un estilo no significa que no se pueda utilizar otro estilo alterno al mismo tiempo; lo anterior se manifiesta después de que el resultado de la encuesta aplicada arrojó que los estilos de liderazgo que predominaron fueron el estilo de liderazgo transformacional y el estilo de liderazgo transaccional.

Entonces, la relación del director general y sus colaboradores se caracteriza porque a menudo el primero busca inspirar a través de desafíos y persuasión, apoyando, guiando y brindando entrenamiento, es decir, busca desarrollar las habilidades de los colaboradores ofreciendo significado y entendimiento. Los colaboradores de VYA Asesores a menudo son formados con un sentido de propósito que los hace parte de este, puesto que les brinda una visión de futuro, y un modelo de rol para la conducta ética con los cuales identificarse, características correspondientes al estilo de liderazgo transformacional. Además, que les apoya en la forma que perciben los problemas para así incentivarlos a encontrar métodos más eficaces para poder resolverlos.

Tampoco hay que perder de vista los procederes que están relacionados con el estilo de liderazgo transaccional, por lo que se puede constatar que la directora general de VYA Asesores busca el rendimiento de sus colaboradores negociando algunos beneficios por el buen cumplimiento de las tareas desarrolladas; y en caso contrario opta por sancionar o reprender aquellos beneficios previamente pactados, en otras palabras, se encamina a entender las necesidades de sus subordinados, para de esta forma proponer beneficios que serán otorgados si se alcanzan las metas establecidas, trabajando continuamente para desarrollar el potencial de los colaboradores.

En lo que se refiere al liderazgo correctivo/evitador se concluye que este estilo es utilizado en algunas ocasiones ya que se monitorea la presencia de fallas en las tareas

asignadas a los colaboradores para poder tomar medidas correctivas, sin embargo, existen ocasiones donde se evita tomar decisiones o únicamente se toman cuando se torna en una problemática agravante.

Derivado del análisis de los resultados mostrados se observó que los Liderazgo Transformacional y el Liderazgo Transaccional son los que predominan en la administración general del despacho VYA Asesores, de acuerdo con la percepción de los empleados al contestar los ítems del cuestionario la mayoría se identifican con aquellas afirmaciones que evalúan estos tipos de liderazgo.

A manera de recomendaciones se marca la importancia de enfatizar en el desarrollo de habilidades de las variables en las cuales la encuesta arrojó valores más bajos, tal es el caso de la dimensión de Liderazgo transformacional en la cual la estimulación intelectual fue la variable que se posicionó en segundo lugar, se destaca esta variable puesto que está relacionada con la innovación, la creatividad, la gestión del conocimiento y el aprendizaje, en este punto se sugiere que la administración general de VYA Asesores desempeñe o sume estas acciones en su liderazgo.

Es importante también estimular a los empleados de forma individual, así como a los grupos de trabajo para lograr la generación del conocimiento y la retroalimentación dentro de la organización con la intención de crear una ventaja competitiva del personal y de grupos para así lograr la diferencia en comparación con otras organizaciones del mismo giro que se desempeñan en la región.

En el caso del liderazgo transaccional según las consideraciones de los empleados la diferencia entre las variables de esta dimensión no es muy significativa, aunque el valor más bajo lo obtuvo la consideración individualizada; la diferencia del valor entre variables no es mayor lo que se interpreta de forma tal que la administración general de VYA Asesores ya realiza esta tarea actualmente y consiste en atender por separado cada una de las dudas que surjan por parte de los empleados, esto se puede tomar como una forma de Coaching del líder para con sus colaboradores.

Para la dimensión de Liderazgo correctivo/evitador la recomendación reside en

que la administración general continúe con una dirección por excepción activa consistente en el monitoreo continuo de las tareas desempeñadas por los empleados, a fin de identificar desviaciones en los procedimientos que puedan ser evitados mediante acciones correctivas

durante o después de realizadas. Lo idóneo es que el líder de VYA Asesores no permita un incremento en las características que contempla esta dimensión ya que podría ser percibido como un desdén del líder hacia los elementos de la organización.

REFERENCIAS

- Aguilar Sierra, R., & Pinzón Lizarraga, L. M. (2017). *Liderazgo y comportamiento organizacional*. Ciudad de México, México: TRILLAS.
- Bass, B. M. (1985).
- Campos Arias, A., & Oviedo, H. C. (2008). Propiedades Psicométricas de una Escala: la Consistencia Interna. *Revista de Salud Pública*, 831-839.
- Corral, Y. (Enero-Junio de 2009). Validez y confiabilidad de los instrumentos de investigación para la recolección de datos. *Revista ciencias de la educación*, 19(33), 228-247.
- F., M., & I., R. P. (2010). Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: un análisis de la estructura factorial del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) en una muestra española. *Psicothema*, 495-501.
- Mogollon, S. M. (2010). *Bdigital Portal de Revistas UN*. Recuperado de: <https://revistas.unal.edu.co/index.php/avenferm/article/view/21380>
- Moreno, R., & Espiritu, R. (2014). *Revistas Unisimon*. Recuperado de Revistas Unisimon: <http://revistas.unisimon.edu.co/index.php/desarrollogerencial/article/view/468>
- Palomo, M. (2013). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo* (Octava ed.). Madrid, España: ESIC Editorial. Recuperado de: https://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=qEMVAwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA11&dq=liderazgo+transformacional+libro&ots=b8UCchGy9O&sig=6i2ZNWuiSvx2_HHUF8X0seIM08k#v=onepage&q&f=false
- Paolucci, N., Dimas, I., Zappala, S., Lourenco, P., & Rebelo, T. (2018). *Scielo*. Recuperado de Scielo: http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1576-59622018000300002&lang=es
- Peralta, M. E. (Diciembre de 2015). *Repositorio.UNAN.edu*. Recuperado de Repositorio.UNAN.edu: <http://repositorio.unan.edu.ni/1386/1/77273.pdf>
- Suárez Calderón, M. (2014). *Determinación de la relación entre la Comunicación y el Liderazgo en la aceptación del cambio organizacional en un ambiente universitario en la ciudad de Bogotá*. Facultad de Psicología, Universidad Católica de Colombia. Bogotá: Universidad Católica de Colombia.
- Vega Villa, C., & Zavala Villalón, G. (2004). *Adaptación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ Forma 5X corta) de B.Bass y B.Avolio*. Chile: Universidad de Chile.
- Vega, C., & Zavala, G. (Enero de 2004). *Tesis.Uchile.Cl*. Recuperado de Tesis.Uchile.Cl: http://www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile/2004/vega_c/sources/vega_c.pdf

Anexo 1. Cuestionario acerca de liderazgo

Sección 1. Marque con una (X) la opción que corresponda:

Edad: 20-25 __ 26-30 __ 31-35__ 36-40 __ 41-45 __

Nivel de estudios: Técnico __ Licenciatura __ Posgrado __

Antigüedad en el trabajo (años): 0-5 __ 6-10 __ 11-15 __

Género: Hombre __ Mujer__

Cuenta con personal a su cargo: Si __ No __

Área de Trabajo: Contabilidad () Aspel () Fiscal () Laboral () Pequeños contribuyentes ()

Civil- mercantil () Puestos administrativos ()

¿considera que la administración general desempeña un óptimo liderazgo?

Si ____ No ____

Sección 2. Use la siguiente escala de clasificación para sus respuestas, marcando la categoría correspondiente a su preferencia con una cruz o un círculo:

Nunca	Rara Vez	A Veces	A Menudo	Frecuentemente
1	2	3	4	5

La administradora general...	Nunca	Rara Vez	A Veces	A Menudo	Frecuentemente
1. Me ayuda siempre que me esfuerce.	1	2	3	4	5
2. Acostumbra a evaluar críticamente creencias y supuestos, para ver si son los apropiados.	1	2	3	4	5
3. Trata de no interferir en los problemas hasta que se vuelven serios.	1	2	3	4	5
4. Trata de poner atención sobre irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos.	1	2	3	4	5
5. Le cuesta involucrarse cuando surge alguna situación relevante.	1	2	3	4	5
6. Expresa sus valores y creencias más importantes.	1	2	3	4	5
7. Suele estar ausente cuando surgen problemas importantes.	1	2	3	4	5
8. Cuando resuelve problemas trata de verlos de formas distintas.	1	2	3	4	5
9. Dirige la atención hacia el futuro de modo optimista.	1	2	3	4	5
10. Me siento orgulloso/a de estar asociado con él/ella.	1	2	3	4	5
11. Aclara y especifica la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos de desempeño.	1	2	3	4	5
12. Se decide a actuar sólo cuando las cosas funcionan mal.	1	2	3	4	5
13. Tiende a hablar con entusiasmo sobre las metas.	1	2	3	4	5
14. Considera importante tener un objetivo claro en lo que se hace.	1	2	3	4	5
15. Dedicar tiempo a enseñar y orientar.	1	2	3	4	5
16. Deja en claro lo que cada uno podría recibir, si lograra las metas.	1	2	3	4	5
17. Mantiene la creencia que, si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo.	1	2	3	4	5

La administradora general...	Nunca	Rara Vez	A Veces	A Menudo	Frecuentemente
18. Por el bienestar del equipo es capaz de ir más allá de sus intereses.	1	2	3	4	5
19. Me trata como individuo y no sólo como miembro de un equipo.	1	2	3	4	5
20. Sostiene que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de actuar.	1	2	3	4	5
21. Actúa de modo que se gana mi respeto.	1	2	3	4	5
22. Pone toda su atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas.	1	2	3	4	5
23. Toma en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas.	1	2	3	4	5
24. Realiza un seguimiento de todos los errores que se producen.	1	2	3	4	5
25. Se muestra confiable y seguro.	1	2	3	4	5
26. Construye una visión motivante del futuro.	1	2	3	4	5
27. Dirige mi atención hacia fracasos o errores, para alcanzar los estándares.	1	2	3	4	5
28. Le cuesta tomar decisiones.	1	2	3	4	5
29. Considera que tengo necesidades, habilidades y aspiraciones que son únicas.	1	2	3	4	5
30. Me ayuda a mirar los problemas desde distintos puntos de vista.	1	2	3	4	5
31. Me ayuda a desarrollar mis fortalezas.	1	2	3	4	5
32. Sugiere nuevas formas de hacer el trabajo.	1	2	3	4	5
33. Tiende a demorar la respuesta de asuntos urgentes.	1	2	3	4	5
34. Enfatiza la importancia de tener una misión compartida.	1	2	3	4	5
35. Expresa satisfacción cuando cumplo con lo esperado.	1	2	3	4	5
36. Expresa confianza en que se alcanzarán las metas.	1	2	3	4	5
37. Comparte los riesgos en las decisiones tomadas en el equipo de trabajo.	1	2	3	4	5
38. Tengo confianza en sus juicios y sus decisiones.	1	2	3	4	5
39. Aumenta la confianza en mí mismo/a.	1	2	3	4	5
40. Evalúa las consecuencias de las decisiones adoptadas.	1	2	3	4	5
41. Busca la manera de desarrollar mis capacidades.	1	2	3	4	5
42. Aclara lo que recibiré a cambio de mi trabajo.	1	2	3	4	5
43. Se concentra en detectar y corregir errores.	1	2	3	4	5
44. Espera que las situaciones se vuelvan difíciles de resolver para empezar a actuar.	1	2	3	4	5
45. Tiende a no corregir errores ni fallas.	1	2	3	4	5
46. Es coherente entre lo que dice y lo que hace.	1	2	3	4	5
47. Para mí él/ella es un modelo a seguir.	1	2	3	4	5
48. Me orienta a metas que son alcanzables.	1	2	3	4	5
49. Estimula la tolerancia a las diferencias de opinión.	1	2	3	4	5
50. Tiende a comportarse de modo de poder guiar a sus subordinados.	1	2	3	4	5
51. Se relaciona conmigo personalmente.	1	2	3	4	5

La administradora general...	Nunca	Rara Vez	A Veces	A Menudo	Frecuentemente
52. Cuando logro los objetivos propuestos, me informa que lo he hecho bien.	1	2	3	4	5
53. Le interesa corregir y solucionar los errores que se producen.	1	2	3	4	5
54. En general no supervisa mi trabajo, salvo que surja un problema grave.	1	2	3	4	5
55. Generalmente prefiere no tomar decisiones.	1	2	3	4	5
56. Manifiesta interés por lo valioso de mis aportes para resolver problemas.	1	2	3	4	5
57. Le interesa conocer las necesidades que tiene el equipo de trabajo.	1	2	3	4	5
58. Me muestra los beneficios que me acarrea el alcanzar las metas organizacionales.	1	2	3	4	5
59. Me estimula a expresar mis ideas y opiniones sobre el método de trabajo.	1	2	3	4	5
60. Se da cuenta de lo que necesito.	1	2	3	4	5
61. Tiene la creencia de que cada cual debe buscar su forma de hacer el trabajo.	1	2	3	4	5
62. Me informa constantemente sobre mis fortalezas.	1	2	3	4	5
63. Cree que muchos problemas se resuelven solos, sin necesidad de intervenir.	1	2	3	4	5
64. Lo/la escucho con atención.	1	2	3	4	5
65. Construye metas que incluyen mis necesidades.	1	2	3	4	5

Sección 3. Interpretación del instrumento

Dimensiones	Ítems
D1. Liderazgo transformacional	2, 6, 8, 9, 10, 13, 14, 18, 21, 23, 25, 26, 30, 32, 34, 36, 37, 38, 39, 40, 46, 47, 48, 49, 50, 56, 57, 58, 59, 64, 65
D2. Liderazgo transaccional	1, 11, 15, 16, 19, 29, 31, 35, 41, 42, 51, 52, 60, 62
D3. Liderazgo correctivo/ evitador	3, 4, 5, 7, 12, 17, 20, 22, 24, 27, 28, 33, 43, 44, 45, 53, 54, 55, 61, 63