

ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

UNIDAD DE TITULACIÓN

**ANÁLISIS DE LAS FUENTES DE PODER Y SU RELACIÓN CON
LOS ESTILOS DE LIDERAZGO EN LA EMPRESA SERTECPET
S.A.**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO
EMPRESARIAL**

ANDRES SEBASTIAN LOPEZ LOPEZ

andres.lopez01@epn.edu.ec

Director: Ing. Valentina Ramos Ramos, PhD.

valentina.ramos@epn.edu.ec

2020

APROBACIÓN DEL DIRECTOR

Como director del trabajo de titulación Análisis de las fuentes de poder y su relación con los estilos de liderazgo en la Empresa SERTECPET S.A. desarrollado por Andres Sebastian Lopez Lopez, estudiante de Ingeniería Empresarial, habiendo supervisado la realización de este trabajo y realizado las correcciones correspondientes, doy por aprobada la redacción final del documento escrito para que prosiga con los trámites correspondientes a la sustentación de la Defensa oral.

Ing. Valentina Ramos Ramos, PhD.

DIRECTOR

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Andres Sebastian Lopez Lopez, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Escuela Politécnica Nacional puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

Andres Sebastian Lopez Lopez

DEDICATORIA

A mi mami, Paulina, quien me apoyó incondicionalmente como madre, como amiga y como soporte a lo largo de toda mi vida como estudiante, como profesional y nunca se ha apartado de mí

A mi papi, Jorge, quien a través de varios sacrificios sigue siendo uno de los ejes de mi vida, y cuyo carácter me forjó a ser una buena persona

A mi Papi Homero, quien fue mi sustento, mi guía y me brindó oportunidades para establecer el camino que hoy estoy logrando

Andres

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, a mi familia, a mi mami Charito por su amor y cariño, a mi ñaño Jorge por impartirme sus experiencias y sabiduría, a mis hermanos Eduardo y Paúl quienes completan mi mundo de risas y ciencia ficción, a mi tío Javier por hacerme parte de su familia y de sus viajes, a mi tío Juan Carlos por ser mi impulso y mi conciencia; y finalmente a mi tío Fernando por enseñarme sobre el carácter y la responsabilidad.

A mis amigos, Bryan por brindarme una amistad verdadera, a mi amiga Baquita por ser siempre la ternura y dulzura en mi vida, Heidy por compartir sus ocurrencias y alegría, a Michele mi acompañante en los momentos más difíciles, a mi Dablash, por sus enseñanzas de locura incomparable, a Israel por compartir las experiencias de locura juvenil, y finalmente a Gino por su perspectiva y apreciación mejorada de la vida.

Un agradecimiento especial a mi directora de tesis, Ing. Valentina Ramos, por su paciencia, apoyo y motivación durante todo el proceso de titulación, De igual manera a todo el personal de Sertecpet S.A. particularmente al Ing. Edwin Hidalgo por su guía y enseñanza.

ÍNDICE DE CONTENIDO

| | |
|--|----|
| 1. INTRODUCCIÓN | 1 |
| 1.1 Pregunta de investigación..... | 2 |
| 1.2 Objetivo general..... | 2 |
| 1.3 Objetivos específicos..... | 3 |
| 1.4 Hipótesis..... | 3 |
| 1.5 Marco Teórico | 3 |
| 1.5.1 Liderazgo, poder e influencia..... | 3 |
| 1.5.2 Generalidades de Liderazgo..... | 4 |
| 1.5.2.1 Definición de Liderazgo..... | 5 |
| 1.5.2.2 Teorías de Liderazgo..... | 6 |
| 1.5.2.2.1 Teoría del Liderazgo Situacional..... | 6 |
| 1.5.2.2.2 Teoría de las relaciones..... | 8 |
| 1.5.2.2.3 Liderazgo Transaccional..... | 8 |
| 1.5.2.2.4 Liderazgo Transformacional..... | 8 |
| 1.5.2.2.5 Liderazgo Laissez Faire..... | 9 |
| 1.5.2.3 Independencia de las dimensiones del comportamiento del líder..... | 9 |
| 1.5.3 Generalidades del poder..... | 11 |
| 1.5.3.1 Antecedentes del poder..... | 11 |
| 1.5.3.2 Definición de Poder..... | 12 |
| 1.5.3.3 Fuentes de poder..... | 13 |
| 1.5.4 Mecanismos de influencia organizacional..... | 16 |
| 1.5.5 La influencia de los estilos de liderazgo sobre las competencias..... | 16 |
| 1.5.6 La organización jerárquica y la organización adaptable..... | 18 |
| 2. METODOLOGÍA | 20 |
| 2.1 Naturaleza de la investigación..... | 20 |
| 2.2 Alcance de la investigación..... | 22 |
| 2.3 Muestra..... | 23 |

| | | |
|--------------|---|----|
| 2.3.1 | Caracterización de la Organización | 23 |
| | Misión | 24 |
| | Visión..... | 24 |
| 2.3.2 | Tamaño de la Muestra | 24 |
| 2.3.3 | Caracterización de la Muestra | 24 |
| 2.4 | Herramientas de investigación | 27 |
| 2.5 | Técnicas de análisis de datos | 28 |
| 3. | RESULTADOS Y DISCUSIONES | 30 |
| 3.1 | RESULTADOS | 30 |
| 3.1.1 | Fuentes de Poder | 30 |
| 3.1.2 | Frecuencias de Fuentes de Poder | 31 |
| 3.1.3 | Correlacional entre fuentes de poder | 32 |
| 3.1.4 | Estilos de Liderazgo | 34 |
| 3.1.5 | Frecuencia de Estilos de Liderazgo | 34 |
| 3.1.6 | Correlación entre estilos de liderazgo | 35 |
| 3.1.7 | Correlación entre variables: Estilos de Liderazgo y Fuentes de Poder | 37 |
| 3.2 | DISCUSIONES | 40 |
| 4. | CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | 43 |
| 5. | BIBLIOGRAFÍA | 46 |
| 6. | ANEXOS | 49 |

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1. Componentes del liderazgo. | 5 |
| Figura 2. Modelo Situacional de Hersey y Blanchard | 7 |
| Figura 3. Las dos fuentes de poder y los mecanismos de control | 13 |
| Figura 4. Proceso cuantitativo..... | 21 |
| Figura 5. Área de trabajo | 25 |
| Figura 6. Género..... | 25 |
| Figura 7. Edad | 26 |
| Figura 8. Nivel de educación..... | 26 |
| Figura 9. Personas a cargo..... | 27 |
| Figura 10. Liderazgo transformacional con fuentes de poder | 38 |
| Figura 11. Liderazgo transaccional vs fuentes de poder | 39 |
| Figura 12. Liderazgo laissez faire con fuentes de poder | 40 |

LISTA DE TABLAS

| | |
|--|----|
| Tabla 1. Resumen de Objetivos y Resultados..... | 30 |
| Tabla 2. Descriptivo de las fuentes de poder | 31 |
| Tabla 3. Tabla de correlaciones entre las fuentes de poder | 32 |
| Tabla 4. Descriptivo de estilo de liderazgo en la organización | 35 |
| Tabla 5. Correlaciones entre estilo de liderazgo | 36 |
| Tabla 6. Correlaciones de Variables Liderazgo vs Poder | 37 |

LISTA DE ANEXOS

| | |
|---|----|
| Anexo I. Encuesta Fuentes de Poder y Estilos de liderazgo | 49 |
|---|----|

RESUMEN

La conceptualización de las organizaciones como sistemas complejos, donde un gran número de variables intervienen para dar respuesta a una diversidad de necesidades es el pilar fundamental del presente estudio, haciendo énfasis en el liderazgo y el poder. Las organizaciones al ser consideradas como constructos sociales, presentan una variedad de agentes con una pluralidad de intereses que se constituyen en centros de divergencia; y, en muchos casos en espacios de lucha de poder y conflictos. De esta manera, es preciso estudiar en las organizaciones los fenómenos de liderazgo, poder e influencia, cada uno de ellos como conceptos independientes, pero a su vez interdependientes, con el fin de entender las motivaciones y los efectos de las relaciones que surgen entre ellos y el entorno.

Palabras clave: Poder, liderazgo, organización, influencia.

ABSTRACT

The conceptualization of organizations as complex systems, where a large number of variables intervene to respond to a diversity of needs is the fundamental pillar of the present study, emphasizing leadership and power. Organizations, when considered as social constructs, present a variety of agents with a plurality of interests that constitute centers of divergence; and, in many cases in spaces of power struggle and conflicts. In this way, it is necessary to study in the organizations the phenomena of leadership, power and influence, each of them as independent concepts, but in turn interdependent, in order to understand the motivations and effects of the relationships that arise between them and the environment.

Keywords: Power, leadership, organization, influence.

1. INTRODUCCIÓN

Hoy en día, las organizaciones han buscado cambiar y enfocarse en el desarrollo de las personas, en fomentar sus aptitudes para desarrollar su desempeño y su capacidad de generar un valor agregado. A través del enfoque de las personas aparece el poder, al presentarse circunstancias que generan actitudes en los colaboradores de la empresa, y, a su vez el liderazgo con ciertas características específicas que los hace sobresalir de unos por sobre otros. En un principio, el estudio del liderazgo se basó en el análisis de los grandes líderes de la historia del mundo, identificando cuales eran esas características que los diferenciaban de los demás, llegando a la gran conclusión que los líderes nacían, no se hacían (Giraldo & Naranjo, 2014).

Es así que, la interacción entre estas dos variables, han permitido conocer una amplia gama de ambiciones y capacidades que promueven su influencia entre las personas y hacia un beneficio para la organización. Por eso existe una relación vital que se puede aprovechar unificando ambos temas, es decir, que las formas de liderazgo previamente conocidas y su aplicación a nivel de direccionamiento, lo relacionan intrínsecamente hacia la ejecución del poder, como la influencia de un individuo hacia otro. Simplemente con revisar cuidadosamente los conceptos de liderazgo que se han desarrollado hasta la actualidad, se puede identificar que todas incluyen de una manera u otra las relaciones de influencia(Contreras & Castro, 2013).

Entonces los aportes de estos estudios contribuyen a la innovación y la creatividad, de las personas, al impulso como equipo de trabajo, para la planificación y estructura organizacional implícita por las relaciones que conservan entre colaboradores. Es función del líder permitir al sistema auto organizarse para adaptarse a los cambios del contexto, lo cual requiere que este promueva un diálogo continuo entre los agentes que conforman el sistema a través de su potencial de influencia más que de control (Cardona & Rey, 2011).

1.1 Pregunta de investigación

Se pueden considerar las relaciones interpersonales entre los miembros de un grupo como el punto de partida para abordar el ejercicio del poder en las organizaciones, pues éstas pueden ser consideradas como agrupaciones de seres humanos que buscan un objetivo común que se logra mediante las interacciones (García, 2009).

El liderazgo es una cualidad clave dentro de las organizaciones que generan aptitudes hacia quien se lo contempla como líder y a su vez hacia las personas que está liderando, el liderazgo organizacional puede entenderse básicamente como la situación de superioridad en que se hallan algunas personas en sus respectivas organizaciones ya que, por sus notables cualidades y/o actuaciones, consiguen que los equipos que dirigen vayan a la cabeza en el cumplimiento de los fines organizacionales (Duro, 2006).

Como se puede identificar, tanto el liderazgo como el poder, buscan promover la capacidad de la organización, su desarrollo y aporte, pero al mismo tiempo lo que buscamos es identificar una relación mucho más concreta en la cual, podamos no solo asumir sino asegurar que la relación y la construcción de fundamentos teóricos y prácticos permiten una asociación hacia el impulso de las capacidades de las personas, y como objeto de estudio hacer partícipes a los integrantes de la empresa Sertecpet S.A. para asociar cual es la identificación de las personas hacia las fuentes de poder y los estilos de liderazgo (Castro, 2012).

Es así que surge la pregunta de investigación ¿Existe una relación directa entre las fuentes de poder y los estilos de liderazgo que se presentan en las personas que conforman la empresa Sertecpet S.A.?; para generar un aporte hacia la organización y las relaciones interpersonales.

1.2 Objetivo general

Analizar la relación entre las fuentes de poder y los estilos de liderazgo en la empresa Sertecpet S.A.

1.3 Objetivos específicos

- Identificar las principales fuentes de poder en la organización.
- Determinar los estilos de liderazgo con los cuales se identifican el personal que comprende la organización.
- Identificar la relación entre el poder y el liderazgo dentro de la empresa Sertecpet.

1.4 Hipótesis

¿Existe una relación entre las fuentes de poder y los estilos de liderazgo en las personas que conforman la empresa Sertecpet S.A.?

1.5 Marco Teórico

1.5.1 Liderazgo, poder e influencia

Se ha venido discutiendo la distinción entre liderazgo, poder e influencia, que por lo general suelen aludirse al mismo concepto. Pero, es claro que la diferenciación no es sólo semántica, sino que, por el contrario, se trata de conceptos claramente distintos que son precisos distinguir para lograr comprender un fenómeno tan complejo como lo es el liderazgo (Arévalo, 2018).

Es más, la interrelación de estos tres conceptos permite entender no sólo el ejercicio del liderazgo como proceso, sino también el comportamiento de los colaboradores que sean influidos por él, y que, a su vez, modelen el comportamiento de los líderes en un proceso de interacción permanente entre unos y otros, cuyos efectos no siempre son intencionales o dirigidos. Los estudios de liderazgo han sido afectados por la insuficiente claridad entre los conceptos de liderazgo, poder e influencia, así como por diversas condiciones sociales y culturales en las cuales han surgido (Rubio & Calderón, 2013).

El poder, por su parte, resulta ser un concepto aún más incierto y controversial, esto se demuestra en los planteamientos de autores como Weber (2007); lo que se

explica en un principio, está directamente relacionado con la sutil diferencia que se ha propuesto entre el poder y la influencia; el primero se articula desde la posibilidad de influir sobre otros (Foucault, 1988).

Para ilustrar de otra manera esta relación entre liderazgo, poder e influencia, sería posible realizar un paralelo entre la propuesta de Chemers (2004) y los planteamientos de Munduate y Medina (2004). Se propone que para alcanzar un estado de liderazgo efectivo son necesarios tres momentos: uno es el surgimiento y legitimación de quien pretende ser líder, el segundo las relaciones que desarrolla su interacción otorgando al líder la capacidad de influenciar al grupo, y movilizarlo es el tercer momento. Este tránsito desde el reconocimiento hasta la posibilidad de influenciar da forma al estilo de dirección del líder, el cual transmitirá a toda la organización (Chelladurai, 1984).

Cabe señalar que esta transición, desde el reconocimiento del líder hasta la configuración de los estilos de dirección, es donde se articulan los tres aspectos estudiados, evidenciando los efectos de repercusión en las interacciones de los mismos en la organización. Es decir, que a medida que se configure el estilo de dirección, se podrán identificar comportamientos de tipo competitivo, colaborativo o incluso depredador en la organización (Torres & Ríos, 2013).

1.5.2 Generalidades de Liderazgo

Desde tiempos inmemoriales el liderazgo se ha evidenciado en las sociedades humanas a través de los grandes emperadores, reyes, guerreros, etc., quienes, gracias a sus logros, grabaron sus nombres en la historia de la humanidad, y en muchas ocasiones eran los sujetos de estudio para diferentes temas; en este caso en especial, el liderazgo (Ayoub, 2010).

En un principio el estudio del liderazgo se basó en definir estructuras sobre cómo se podría dirigir a la sociedad y en el análisis de los grandes líderes de la historia del mundo, identificando cuales eran las características que los diferenciaban de los demás, llegando a la gran conclusión que los líderes nacían, no se hacían. Pero en el siglo 20 d.C. esta hipótesis tiende a ser refutada por los nuevos especialistas

en el tema, ya que todos los estilos de liderazgo que se presentan hoy en día, pueden ser aprendidos. Se trata de habilidades de dirección, de influir sobre las personas para conducirlos al logro de metas y objetivos compartidos (Daft, 2006).



Figura 1. Componentes del liderazgo.

Fuente: Elaboración propia.

1.5.2.1 Definición de Liderazgo

Uno de los conceptos con mayor atractivo en el campo de las ciencias sociales es el concepto del *liderazgo*, pues ha sido estudiado a lo largo del tiempo sin excepción; además, que está estrechamente emparentado con la rama. Entonces este concepto lo introduciremos dentro del trabajo de investigación relacionándolo dentro de la entidad social más eficiente actualmente como es la organización y así vincularlo al área que nos incurre (Gamboa, 2012).

Es por eso que previo a analizar y diferenciar cada una de las teorías expuestas en referencia al liderazgo, es necesario hacer una breve introducción sobre lo que puede significar el liderazgo, que implica ser un líder, cuál puede ser la definición

para el término seguidores y cuál es la diferencia entre dirección y gestión (Lupano & Castro, 2008).

1.5.2.2 Teorías de Liderazgo

1.5.2.2.1 Teoría del Liderazgo Situacional

La Teoría del Liderazgo Situacional es un modelo que se dio a conocer en 1969. Desde entonces, ha experimentado varias modificaciones. Sus autores han presentado diversas propuestas y han incorporado elementos nuevos con el fin de mejorar la versión inicial (Ayoub, 2010).

Este modelo, como reconoce Yukl (1989) tiene un gran atractivo intuitivo y suele citarse en la literatura científica como un importante enfoque situacional respecto a la efectividad del liderazgo, además de ser muy conocido entre los directivos. Es así que en el 2009 se cumplió el 40 aniversario de la TLS desde su publicación, y parece un buen momento para evaluar si se encuentra en la crisis de los cuarenta o si, por el contrario, disfruta de buena salud en su madurez. Según sus autores, la TLS es una teoría sobre el liderazgo y no sobre la dirección. La distinción entre liderazgo y dirección es importante. El director es un individuo que ocupa una posición formal en una organización y es responsable del trabajo de al menos una persona y tiene autoridad formal sobre ésta. Por otra parte, el liderazgo es un concepto más amplio, dado que incluye tanto los contextos formales como los informales (Lussier & Achua, 2003).

Hersey & Blanchard (1996), reconocen las investigaciones sobre el liderazgo como uno de sus principales referentes. Esos estudios fueron publicados en la década de 1950. No se puede negar la influencia que estos estudios tuvieron sobre la TLS, no solo por su valor teórico y empírico, sino por la proximidad geográfica. En la TLS se reconoce que la tarea y las relaciones son dos dimensiones importantes del comportamiento del líder. Las denominaciones que se dieron a tales dimensiones fueron: autocrático y democrático, autoritario e igualitario, orientado a la producción y al empleado, instrumental y expresivo, logro de metas y mantenimiento de grupo. El estilo del líder se define por la combinación

de dos dimensiones, a las que llaman *comportamiento de tarea* y *comportamiento de relación*. Por comportamiento de tarea, se entiende el grado en que el líder detalla los deberes y responsabilidades del individuo o del grupo. Este comportamiento incluye explicar qué hacer, cómo, cuándo, dónde y por quién. El comportamiento de relación, se define como el grado en que el líder practica una comunicación en dos direcciones. Incluye escuchar, facilitar y respaldar a los seguidores (Cardona & Rey, 2011).

Sin embargo, Hersey y Blanchard (1996), señalan que se genera un conflicto cuando se plantean supuestos sobre el comportamiento a partir del análisis sobre las dimensiones actitudinales de la Rejilla (interés por la producción/interés por las personas). Un individuo puede tener un alto interés por las personas o estar orientado a las relaciones y, sin embargo, puede entender que no es apropiado dar apoyo socioemocional en un momento determinado. En la TLS se tomará como referente el comportamiento manifiesto del líder y se alejará de la perspectiva actitudinal. En muchos de los estudios en los que se basa la TLS, se constató que un líder orientado por la tarea obtiene mejores resultados de sus empleados que otro con menos interés por la tarea. En cambio, un líder orientado a las relaciones, consigue mayores niveles de satisfacción entre los miembros de su equipo. En esos años existía un debate teórico y se buscaban pruebas empíricas de la relación entre ambas dimensiones de conducta (Lupano & Castro, 2008).

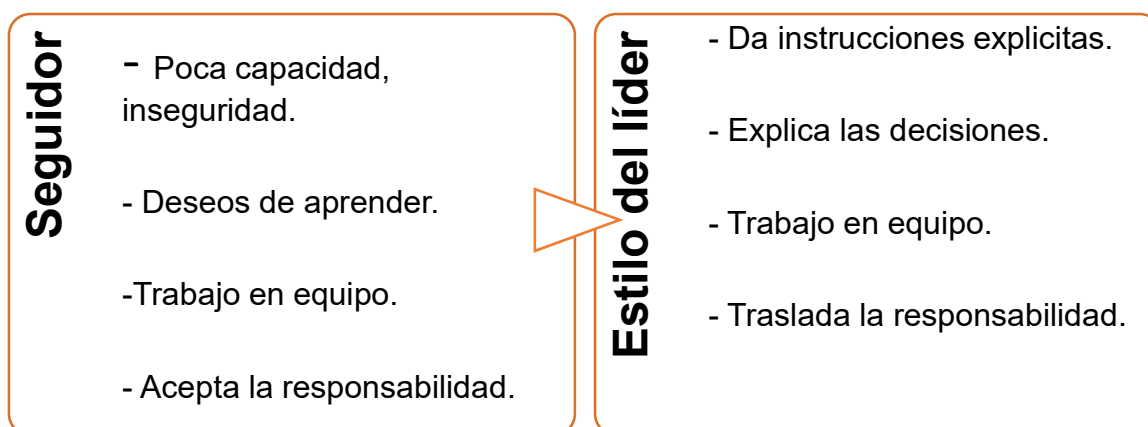


Figura 2. Modelo Situacional de Hersey y Blanchard

Fuente: Elaboración propia.

1.5.2.2.2 Teoría de las relaciones

Son las últimas teorías. Aquí aparece el concepto de dirección del personal: tratar con hombres y conseguir que se cumplan los objetivos de trabajo, la formación humana, sin descuidar la formación técnica, exigible anteriormente. Se incluye la situación como un elemento adicional a influir en la eficacia del liderazgo, así como la gestión del cambio y las relaciones Humanas (Álvarez, 2002).

1.5.2.2.3 Liderazgo Transaccional

Se basa en las buenas relaciones, el líder transaccional usa la retroalimentación positiva o elogio y la retroalimentación negativo o reprimenda. Fundamentada en lo que deben hacer los empleados para alcanzar los objetivos, una filosofía básica detrás de este modelo es que el liderazgo está basado en un intercambio de relaciones desde el líder hacia los subordinados, y viceversa. El líder transaccional afecta la motivación del seguidor por el intercambio de premios y por el establecimiento de una atmósfera en la cual hay una percepción de uniones más cercanas entre esfuerzos y resultados deseados (Lussier & Achua, 2003).

1.5.2.2.4 Liderazgo Transformacional

Este líder transformador es eminentemente partidario del cambio de las aspiraciones, ideales, motivaciones y valores de los subordinados.

Motiva a hacer más de lo que esperan, impulsa a la realización personal. Incorpora la función inspiradora y catalizadora del líder que es capaz de impulsar a sus colaboradores a conseguir metas más elevadas de lo que se cree posible en una situación dada. El líder transformador es un apasionado del cambio, que puede modificar las aspiraciones, ideales, motivaciones y valores de sus subordinados (Álvarez, 2002).

1.5.2.2.5 Liderazgo Laissez Faire

Se define como un líder que carece de compromiso con su organización, el líder laissez faire o liberal es una persona inactiva, que evita la toma de decisiones y la supervisión responsable dentro de una organización, por lo cual no participa en el grupo y que otorga total libertad a sus miembros (Pacsi, Estrada, Pérez, & Cruz, 2014).

Según Ayoub (2010), más es un líder que proporciona los materiales necesarios y deja hacer su trabajo a sus empleados como ellos mejor lo crean conveniente; este líder está acostumbrado a liberarse de toda responsabilidad dejando a la organización en manos de los subordinados y, como consecuencia, se obtienen organizaciones menos efectivas.

1.5.2.3 Independencia de las dimensiones del comportamiento del líder

La independencia de las dimensiones del comportamiento del líder había sido ya constatada empíricamente en numerosas ocasiones y en distintos ámbitos antes de que Hersey y Blanchard plantearan su modelo. En esos años, Blake & Mouton (1964) presentaron un modelo que tuvo gran difusión en textos académicos y en programas de formación en las organizaciones. Este modelo combina ambas dimensiones en dos ejes ortogonales, para representar gráficamente la independencia de tarea y relación, las cuáles poseen variables del liderazgo en su modelo que se conceptualizan como interdependientes. De este modo, como el liderazgo no puede ejercerse sin tareas ni sin personas, las dos variables producen diferentes compuestos dependiendo de cómo se combinan. Es así, que se lo nombró Rejilla Gerencial, en donde postula que el estilo óptimo en cualquier situación es el denominado 9,9, es decir, un comportamiento en el que el líder se caracteriza por un alto interés en alcanzar los objetivos, fijar plazos, establecer procedimientos, etc., y un alto interés por mantener una comunicación bidireccional

con los subordinados, un ambiente de confianza y atención a las necesidades socioemocionales de los mismos (Gonzalez, 2016).

Según Blake & Mouton (1964), a partir de las dimensiones de comportamiento de tarea y comportamiento de relación, cada una presentada de forma dicotómica (alta o baja) y en unos ejes de coordenadas, se obtienen cuatro estilos:

- a) Dirigir se caracteriza por un comportamiento alto en tarea y bajo en relación, dar instrucciones específicas y supervisar de cerca el desempeño.
- b) Persuadir explicar las decisiones y dar la oportunidad de hacer aclaraciones.
- c) Participar se caracteriza por un alto comportamiento de relación, mientras que el comportamiento de tarea es bajo, compartir ideas y facilitar la toma de decisiones.
- d) Delegar es el que muestra un líder cuando tanto el comportamiento de tarea como el de relación están por debajo del promedio, ceder la responsabilidad de las decisiones y su puesta en práctica.

Hersey y Blanchard (1996) no sólo quieren separarse o distinguirse de la Rejilla Gerencial, y de todos los autores que defendían *un mejor estilo*, sino respaldar el ajuste entre el estilo del líder y las demandas de la situación. La Teoría 3D presenta no pocas similitudes con la Teoría del Ciclo Vital del Liderazgo tanto en su formulación como en los gráficos que emplean para representar las relaciones entre las variables. Una de las primeras propuestas que muestra la situación como la variable que modera la efectividad del liderazgo, es la Teoría Tridimensional del Estilo de Dirección. En la Teoría 3D se destaca la importancia de la orientación por la tarea y por las relaciones de un directivo en conjunción con la efectividad. Fue Reddin quien propuso dicotomizar las dos variables subyacentes de orientación por la tarea y por las relaciones, obteniendo una tipología de cuatro estilos. De la combinación de estas dimensiones se propuso una variedad de

estilos de dirección (cuatro no efectivos, cuatro latentes y cuatro efectivos) (Reddin, 1967).

Se comentó que el líder debe estar atento al nivel de madurez o de preparación de cada uno de sus subordinados, con el fin de acomodar su estilo a la situación específica y tratar a cada uno del modo que se prescribe desde la teoría. Ahora se verá cómo el líder, a través de su comportamiento, puede contribuir al desarrollo de la preparación de los miembros de su equipo (Cardona & Rey, 2011)

1.5.3 Generalidades del poder

1.5.3.1 Antecedentes del poder

Desde una perspectiva histórica, las diferentes posturas filosóficas sobre el poder han influido a las posturas posteriores, y además en los acercamientos empíricos y en el análisis del poder desde diversas perspectivas. El poder además de ser un fenómeno social dinámicamente complicado, se ha expresado en el ámbito empírico en la vida de las sociedades de múltiples formas, en su ejercicio y en la organización de los grupos humanos. Es así, que se identifica a los griegos como los que dieron origen a dos posturas filosóficas fundamentales en referencia al poder: la platónica y la aristotélica, sobre las cuales los autores que se mencionarán han desarrollado pensamientos, posicionándose y brindando una gama completa de pensamientos sobre estos dos planteamientos. Platón desarrolló un análisis idealista que propone el *deber ser* del ejercicio del poder y la organización social del Estado como arquitectura que da estructura a las interacciones del poder. El idealismo platónico plantea valores universales en torno a las formas de uso del poder (Camacho, 2013).

Por otro lado, Aristóteles sugiere valores situacionales y particulares. En ambas posturas se promueve la educación y el uso de la razón como recursos de progreso en la evolución de formas relacionales en torno al poder, más civilizadas y complejas. De estas dos corrientes de pensamiento, surgen las variaciones e influencias sobre otros autores de los cuales destacaremos a Weber (1922) que de alguna forma incorpora el enfoque idealista con el funcionalista. Weber enfatiza

el uso de la razón en el ejercicio del poder, aun cuando reconoce el elemento común de la fuerza y el surgimiento de la normatividad como recursos que acotan el uso del poder que se expresa desde la dimensión económica y de autoridad (Cardona & Rey, 2011). Las propuestas de Hobbes buscaron develar lo que constituye el poder y desde ahí hizo propuestas respecto hacia donde debía dirigirse la organización social en una postura ideal. En el caso de Weber asumió una postura idealista en el sentido de proponer el uso de la razón sobre la alternativa del uso de la fuerza, aun cuando el análisis de los tipos de poder que propuso tiene una perspectiva más funcionalista (Podsakoff & Schriesheim, 1985). Se ha dado una perspectiva general de la procedencia y desarrollo del poder para poder proseguir con una conceptualización del término.

1.5.3.2 Definición de Poder

Se entiende el poder, como la acción que se ejerce sobre los seres humanos por los seres humanos. El poder, no es sólo una cosa que puede ser poseída, sino primariamente es una relación. Lo que le da sentido *relacional* al poder, es el hecho de que en un extremo está en que *tiene* poder, pero en el otro extremo debe estar quien obedece, pues si no hay obediencia tampoco hay poder. Por eso es que se puede expresar que, el poder se la expresa en su mayoría como una relación y en muy poca medida como una posesión de una persona hacia a otra. También tenemos que poder es cada oportunidad o posibilidad existente en una relación social que permite a un individuo cumplir su propia voluntad. Siendo puramente estructural, su concepto involucra tanto las características de constrictión como de facilitación (Nietzsche, 1901).

Para Weber (1922), la sociedad moderna está amenazada por el fenómeno creciente de la concentración del poder dentro de las instituciones. Afirmó que, en las organizaciones modernas, tanto privadas como estatales, se tiende a quedar bajo el control de reducidos, pero poderosos grupos políticos o financieros. En otras palabras, podría decirse que en la actualidad corremos el peligro de que las élites, nacidas en la sociedad a través de procedimientos legítimos, entren en un proceso

mediante el cual el poder aumenta y se perpetúa a sí mismo, retroalimentándose y produciendo, así, más poder.

1.5.3.3 Fuentes de poder

Hay dos fuentes de poder según (Gonzalez, 2016):

- a) El que proviene de la organización
- b) El que proviene de la persona.

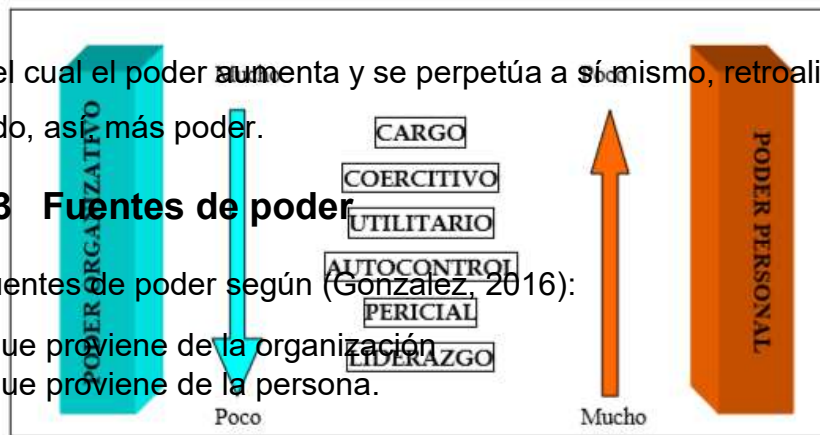


Figura 3. Las dos fuentes de poder y los mecanismos de control

Fuente: (Gonzalez, 2016)

Russell (1968) describe las fuentes o clases de poder por la manera de influir de un individuo respecto de otro u otros: el poder por la fuerza y coerción física que se identifica en las instituciones como el ejército y la policía, el poder por recompensas y castigos caracterizado por las organizaciones económicas y los incentivos y amenazas que manejan y finalmente el poder por la opinión y la propaganda que caracteriza a los partidos políticos, las escuelas y las iglesias. En forma posterior, el mismo autor ratifica el poder por fuerza, el poder por recompensa que también lo expresa como poder por riqueza y postula el de carisma o prestigio de un individuo como tercera opción, percibida por un grupo determinado y diferente al poder por propaganda postulado previamente.

Skinner (1969) define los tipos de poder en los siguientes términos:

- Poder por recompensa, implica la posibilidad de que un miembro de un grupo tenga recursos para aplicar consecuencias positivas a los otros miembros en caso de que su comportamiento se ajuste a un criterio. Es factible también que el poder se ejerza en términos del retiro de condiciones aversivas a manera de reforzamiento negativo.
- Poder por conocimiento, ventaja que tiene un experto que sabe cómo resolver una tarea con condición de superioridad con el resto de miembros de un grupo.
- Poder legítimo, autoridad reconocida a un miembro del grupo como forma de organización social con base en criterios de su capacidad de coerción, recompensa o conocimiento de una situación.
- Poder referente, o por identificación supone un proceso histórico de identificación entre el individuo que es reconocido y el que lo reconoce.

French & Raven (1959) propusieron dicha taxonomía al reconocer la importancia de distinguir entre distintos tipos de poder, y validar con datos las categorías propuestas. Reconocieron, que las categorías no son excluyentes contrario a lo deseable en términos metodológicos. Esta afirmación implica que, en los escenarios naturales complejos y en las interacciones sociales los individuos ejercen diferentes tipos de poder de manera intercalada. Un aspecto importante a resaltar es que esta taxonomía se construyó con base en estudios en los que los participantes reportaban lo percibido a partir de la observación de individuos durante el desempeño de la interacción social y el eventual.

Las fuentes de poder sobre las cuales se desarrolla la investigación son las definidas por Hersey & Natemeyer (2009) y de acuerdo a su estudio son las siguientes:

- **Poder Legítimo:** lo manejan ejecutivos, gerentes u otros líderes de compañías debido al nivel jerárquico que ocupan.

- **Poder bajo Recompensa:** se trata de una persona que ha adquirido su poder mediante recompensas ya seas económicas, o de distinto tipo de retribuciones.
- **Poder Coercitivo:** es el adquirido de una manera opuesta al de recompensa, ya sea por el castigo de una persona o grupo de personas.
- **Poder de Experticia:** es el alcanzado mediante la experiencia y el conocimiento reconocido frente a las personas que lo rodean.
- **Poder de Referencia:** es el adquirido mediante las relaciones que han establecido las personas en base al respeto y la confianza.
- **Poder de Conexión:** está relacionado a las conexiones que se tiene con personas que han adquirido poder, y puede ser utilizado a su favor.
- **Poder de Información:** es aquel que se obtiene por la amplia gama de información a la cual tiene acceso la persona, desde información personal hasta la cual es relevante para la empresa.

En términos de investigación, evaluar objetivamente dicha percepción es difícil pues se ha observado que los individuos involucrados responden a un sinnúmero de variables no controladas. Podsakoff & Schriesheim (1985) hicieron un meta-análisis de investigaciones desarrolladas bajo la taxonomía de French y Raven y encontraron que a pesar de que dicha clasificación se volvió altamente popular en los libros de texto de psicología social, los resultados contradictorios obtenidos mediante recursos psicométricos han padecido de problemas metodológicos y no se validan empíricamente las cinco categorías propuestas en términos de efectos diferenciales en los participantes sometidos a un tipo de poder particular.

Con base en estos planteamientos en el presente trabajo se propone orientar la investigación al registro conductual de las interacciones como descripción del ejercicio del poder, ya mencionado. Dicha investigación es pertinente, porque como señala Rangel (2008) no hay estudios que identifiquen las condiciones que posibilitan el surgimiento de cada tipo de poder y tampoco de las condiciones que lo mantienen, ni de los efectos diferenciales de cada tipo, tanto en el agente como en el receptor de dicho poder.

1.5.4 Mecanismos de influencia organizacional

Hay que afirmar que la utilización del liderazgo puede ofrecer especiales ventajas competitivas a las organizaciones de nuestros días, que observan el progresivo decaer de la influencia de sus directivos que basan su poder en el cargo o puesto ocupado. Además, el liderazgo, como hemos visto, parece mostrarse especialmente eficaz para generar *compromiso* en los colaboradores, requisito imprescindible para abordar cambios innovadores y alcanzar elevados niveles de excelencia laboral (Sampieri, 2014).

1.5.5 La influencia de los estilos de liderazgo sobre las competencias

Diversas investigaciones llevadas a cabo por Patricia Smith (1976) sobre la eficacia de los estilos de mando, han demostrado que el estilo participativo hace que los colaboradores del directivo se encuentren más satisfechos, tengan la moral más elevada, al respecto se indica que los colaboradores actúan de forma más creativa y se relacionan mejor con sus superiores. Produciendo una conducta más cooperativa, más amistosa, más sugerencias, intercambio de opiniones, más aceptables las críticas constructivas y mejor calidad en el estilo participativo.

Estos estudios tienen relación con el objeto de la presente investigación, considerando que, a más de conceptos como la satisfacción laboral, los estilos de liderazgo también tendrían una correlación con el desempeño habiendo considerado desde la teoría que las competencias son características subyacentes relacionadas con el desempeño superior (Yukl, 1989).

La búsqueda continua de crecimiento ha presionado a las empresas a incluir la internacionalización como una herramienta para lograr mejores resultados financieros, incrementar su cuota de mercado, alcanzar mayor competitividad y diversificar sus operaciones. Es por esto que en todas las organizaciones es crucial el rol de los jefes de equipo, gerentes, coordinadores, presidentes, entre otros,

porque están en contacto directo con las personas y de ellos depende la consecución de los resultados por parte de los colaboradores, y, por ende, el desarrollo y sostenibilidad de las compañías (Escandón & Hurtado, 2016).

En el caso de los procesos de internacionalización de las empresas, del rol del líder va a depender la capacidad de la empresa para enfrentar la actividad exportadora y alcanzar resultados satisfactorios. El líder organizacional en una empresa exportadora debe ser emprendedor y poseer una orientación hacia las actividades comerciales internacionales, de tal forma que desarrolle habilidades y conocimientos para gestionar los procesos de internacionalización y promueva la realización de dichas actividades entre sus colaboradores (Lussier & Achua, 2003)

Para el desarrollo del presente trabajo se supone que todo líder, a partir de su conocimiento y experiencia, condiciona un modelo de liderazgo propio que utiliza para dirigir a las personas con el propósito de poder llegar a construir equipos de alto desempeño. Para identificar los estilos de liderazgo de los empresarios y su relación con el desempeño de cada organización, se partirá de la teoría de rasgos donde se caracterizan 3 tipos de líderes: autocrático, democrático y liberal (Arévalo, 2018).

Específicamente, se analizarán estos estilos de liderazgo y su relación con el giro de negocio, medido por el desempeño financiero, estratégico y la percepción de satisfacción de los empresarios, considerando que el éxito de una organización no solo está enmarcado en la generación de utilidades, sino que también son necesarios otros elementos que reflejen el desempeño, tales como la posición estratégica o la satisfacción del gerente con respecto a su actividad (Torres & Ríos, 2013).

Teniendo en cuenta estos aspectos, se puede conocer con mayor precisión el éxito de las empresas y se pueden estudiar cuáles son los roles y técnicas de liderazgo que deben desempeñar los dirigentes. Con el fin de identificar los estilos de liderazgo que determinan el buen o mal desempeño de las empresas, se hace un recuento de las principales teorías relacionadas con el liderazgo organizacional, centrando el análisis en 3 estilos de liderazgo específicos buscando su relevancia en la obtención del desempeño superior de las organizaciones.

1.5.6 La organización jerárquica y la organización adaptable

Las organizaciones humanas son sistemas complejos en las cuales se relacionan un gran número de variables que interactúan entre sí; estas, las organizaciones, pueden caracterizarse por los procesos de retroalimentación, su apertura al entorno, operar lejos del equilibrio, su capacidad histórica y que los elementos que la componen funcionan de acuerdo a la información local disponible dado que desconocen la conducta de la totalidad de los agentes del sistema (Castro, 2012).

También, en cuanto a las organizaciones humanas, suele hacerse la distinción entre grupos formales e informales, aunque, lo pertinente sería hablar de marcos prescritos e interacciones emergentes. Una organización formal suele asociarse con jerarquías de mando a la cual los agentes de una organización están sometidos. Por otro lado, la organización informal, también denominada organización de interacciones emergentes. Las organizaciones humanas, concebidas desde un enfoque reduccionista, suelen estructurarse bajo sistemas de gestión estrictamente jerárquicos y verticales, donde la comunicación hacia arriba, desde los niveles inferiores, suele ser filtrada procurando llevar a los niveles superiores la información y los asuntos que se consideran necesarios para ellos, mientras que la comunicación hacia abajo, desde la alta dirección, provee los detalles para la implantación de las decisiones que deben tomar los operadores (Rangel, 2008).

En ambos sentidos el filtro de la comunicación suele quedar en los mandos medios, por lo que dicho grupo de colaboradores tiene la responsabilidad de filtrar y transmitir rápidamente la información requerida por los diferentes niveles de la organización. Desde esta concepción, este tipo de estructuras puede resultar ineficiente para dar respuesta a los cambios que se suscitan en el entorno y en la organización misma. Por el contrario, las organizaciones humanas también pueden ser concebidas como sistemas complejos adaptativos (SCA), es decir, sistemas conformados por agentes interrelacionados descritos en términos de reglas, quienes se adaptan continuamente modificando dichas reglas a partir de la

acumulación de experiencias. Este abordaje de las organizaciones implica analizar no sólo la adaptación del sistema global sino también estudiar las interacciones entre los agentes del sistema (Hater, 1988).

Luego, resulta pertinente prestar atención a los procesos de liderazgo, que para este caso conciernen a las interacciones continuas entre los agentes de una organización, quienes procuran hacer frente a las múltiples contingencias del entorno, es decir, a las circunstancias emergentes. Ahora bien, comprender las relaciones que se dan al interior de las organizaciones, permitirá explicar cómo los sistemas logran dar respuesta al entorno y adaptarse dinámicamente a los permanentes cambios implica comprender de qué manera los líderes ejercen poder e influencia sobre los agentes del sistema y viceversa. En este caso el papel del líder y los procesos de liderazgo resultan fundamentales, pues no cabe duda que el ejercicio del liderazgo implica la capacidad potencial de ejercer influencia, sobre todo el sistema, pues el poder y la influencia que se encuentran implícitos en los procesos de liderazgo y que sumados a él configuran los estilos de dirección que se manifiestan en la organización, no sólo en los niveles altos de la jerarquía, sino a través de toda la organización, tanto formal como informal (Keneth Galbraith, 1986) .

Como resultado de dichos procesos, se da forma a las interacciones entre los agentes, que generan un espiral de comportamientos que, al igual como se percibe en los sistemas vivos, impulsa a la organización a adaptarse al ambiente, sobrevivir y evolucionar, buscando así su perdurabilidad. De igual forma, al asumir que las organizaciones efectivamente se comportan como sistemas complejos adaptables (SCA), su estudio conlleva abordar las interacciones que se surten en los agentes. Dado que el medio que rodea a un agente en una organización está conformado por otros agentes, sus esfuerzos de adaptación se concentrarán en la adaptación mutua entre ellos. Es decir, de la misma manera que lo hacen los sistemas ecológicos, una organización se moviliza al ritmo que lo hacen sus agentes y a la forma como ellos interactúan, generan y atienden situaciones contingentes, cambiantes, emergentes e imprevisibles (Álvarez, 2002).

2. METODOLOGÍA

2.1 Naturaleza de la investigación

La investigación estuvo basada en un enfoque de tipo cuantitativo, en la cual se va a realizar un análisis de los fenómenos que se suscitan dentro de la organización, se lo ejecutará como un programa secuencial de etapas consecutivas que se encuentran en la *Figura 4 Proceso Cuantitativo*, en las cuales buscaremos medir la ocurrencia de la temática planteada y con el fin de estimar las magnitudes obtenidas (Hernández, Fernández, & Baptista, 2016). El objetivo es generar resultados en base a un fenómeno determinado, en base a respuestas de preguntas específicas que no den lugar a variaciones, el estudio nos revelará datos que se aplican directamente al alcance de los objetivos establecidos, y mediante un análisis definido obtener los resultados acertados.

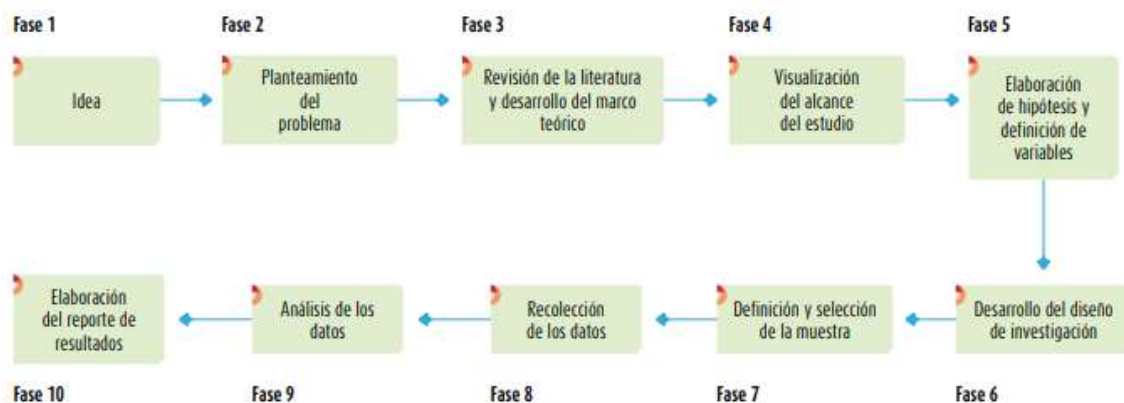


Figura 4. Proceso cuantitativo.

Fuente: (Hernández, Fernández, & Baptista, 2016).

Fase 1

Concebir la idea a investigar, desde una perspectiva científica cuantitativa.

Fase 2

Desarrollar las preguntas de investigación, justificar y analizar su viabilidad.

Fase 3

Elaborar el marco teórico, revisar la literatura, extraer y recopilar la información de interés.

Fase 4

Definir la investigación y el alcance, si la investigación inicia como exploratoria, descriptiva, correlacional o explicativa.

Fase 5

Analizar la conveniencia de formular o no hipótesis, de ser el caso precisar las variables de las hipótesis.

Fase 6

Elegir o desarrollar un diseño apropiado para el estudio de acuerdo con el planteamiento del problema e hipótesis.

Fase 7

Seleccionar una muestra apropiada para la investigación, definir los casos sobre los cuales se habrán de recolectar los datos, delimitar la población y elegir el método de selección de la muestra.

Fase 8

Recolectar los datos, con la forma idónea de acuerdo al planteamiento del problema y las etapas previas de la investigación; elaborar instrumentos para la recolección y su análisis.

Fase 9

Analizar los datos, decidir el programa de análisis de datos que se utilizará, explorar los datos obtenidos en la recolección, analizar descriptivamente los datos por variable, evaluar la confiabilidad, validez y objetividad de los instrumentos de medición utilizados y analizar e interpretar mediante pruebas estadísticas.

Fase 10

Elaborar el reporte de los resultados y el material adicional correspondiente.

Este proceso es uno de los más flexibles y prácticos para estudios como el presente, tomando en cuenta las características de la población, el tema seleccionado y los propósitos de la investigación.

2.2 Alcance de la investigación

La investigación establecida fue la de carácter correlacional este tipo de estudios tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular (Hernández, Fernández, & Baptista, 2016). Mediante esta investigación se determinó a qué nivel las temáticas del liderazgo y el poder pueden ejercer influencia entre sí, y que tan marcadas están las asociaciones de cada uno de estos conceptos a un nivel reconocible dentro de las organizaciones.

Particularmente se buscaba identificar la relación entre los estilos de liderazgo presentes en la organización, la relación entre las fuentes de poder y finalmente

qué fuente de poder está presente o influencia en el estilo de liderazgo predominante en la organización.

2.3 Muestra

2.3.1 Caracterización de la Organización

La organización se fundó en el año 1990 por las exigencias de los sectores estratégicos del Ecuador. Lleva más de 28 años revolucionando la industria. SERTECPET es un agente para el desarrollo industrial y de investigación a nivel internacional y es la primera industria ecuatoriana en brindar soluciones integrales energéticas a nivel mundial con gran éxito, logrando una sólida consolidación a nivel global, convirtiéndonos en un referente del sector energético internacional.

Es una industria generadora de Soluciones Integrales para el sector energético reconocida por sus capacidades productivas basadas en la innovación tecnológica, alto valor agregado y procesos sostenibles. Es ejemplo en la diversidad y excelencia de sus colaboradores plasmada en un crecimiento constante y estratégico. Está respaldada con la presencia de colaboradores con una sólida formación profesional, experiencia, creatividad, profundos valores personales y corporativos y, con una clara proyección de futuro.

Ahora, mantiene relación con más de 40 compañías públicas, privadas y mixtas a nivel mundial, con operaciones y representaciones en 3 continentes y casos de éxito tangibles que manifiestan el accionar de la compañía. El proceso evolutivo de la organización, la innovación, reinversión, investigación, adquisición y equipamiento de un complejo industrial dotado con tecnología de punta, han sido los elementos clave para el posicionamiento y reconocimiento de la compañía. La moderna infraestructura, la generación de patentes propias, el desarrollo de ciencia y tecnología, el gerenciamiento acertado y la excelencia en la entrega de productos y servicios han ratificado el posicionamiento de la organización en el mercado, asegurándose de estar siempre a la vanguardia de la innovación y aportando al desarrollo energético, industrial y económico de cada país donde tiene operaciones (SERTECPEC S.A, 2019).

Misión

“Generar Soluciones Integrales para el sector energético con tecnología de punta” (SERTECPEC S.A, 2019).

Visión

“Excelencia en Soluciones Energéticas a nivel mundial” (SERTECPEC S.A, 2019).

2.3.2 Tamaño de la Muestra

La muestra se la obtuvo a partir de una fórmula de muestreo en la cual se conoce el tamaño de la población; y que ha sido definida en base a los colaboradores permanentes que realizan sus actividades en la empresa Sertecpet S.A. ubicados en la ciudad de Quito, y se expresa matemáticamente según la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N \cdot Z_{\alpha}^2 \cdot p \cdot (1 - p)}{e^2 \cdot (N - 1) + Z_{\alpha}^2 \cdot p \cdot (1 - p)}$$

En este caso, se tiene una población conformada por 110 colaboradores ya definidos, a un nivel de confianza del 95% que representa a Z con un valor de 1,96, y un error de estimación máximo del 5%, obteniendo como resultado 87 encuestas a ser aplicadas, cumpliendo así los parámetros establecidos. Se considera, por tanto, una muestra con alta confiabilidad, es decir, que lo que expresen los colaboradores encuestados se tomará como válido para toda la población del presente estudio.

2.3.3 Caracterización de la Muestra

A continuación, se describen las principales áreas de trabajo, que se presentan en la organización:

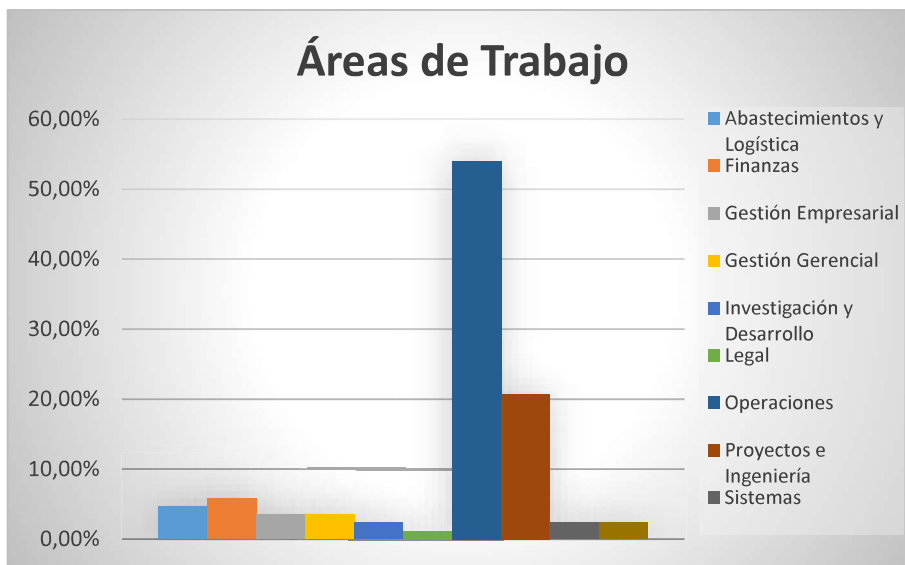


Figura 5. Área de trabajo

Fuente: Elaboración propia

La figura 5. indica las áreas en donde se aplicaron los cuestionarios, siendo la de mayor participación el área de operaciones con un 54%, debido al enfoque de las líneas de negocio en las cuales se desarrollan las actividades de la empresa.

El género con el cual se identifican los colaboradores se presenta de la siguiente manera:

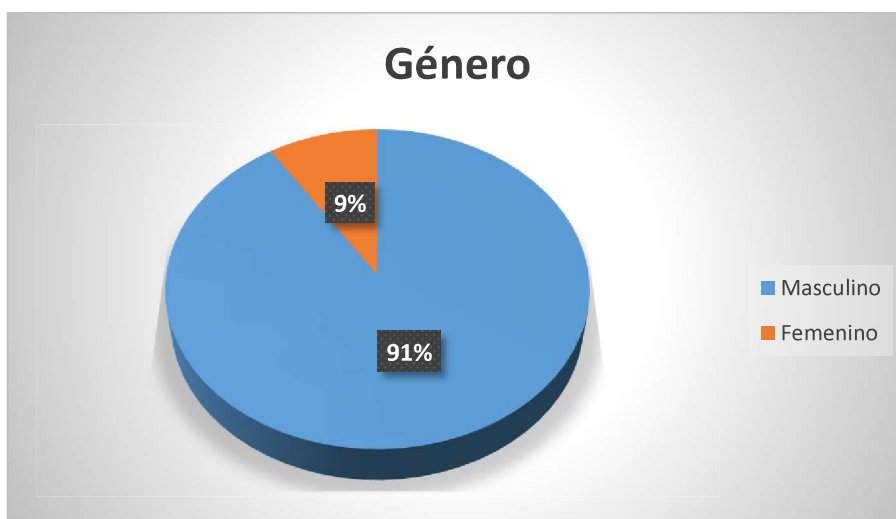


Figura 6. Género

Fuente: Elaboración propia

La figura 6. indica el género de los participantes del cuestionario aplicado siendo el mayor el masculino con un 89,7%, al cual corresponden 78 personas.

Se establecieron rangos de edad para identificar las edades que presentan los colaboradores, y está representadas en la siguiente figura:

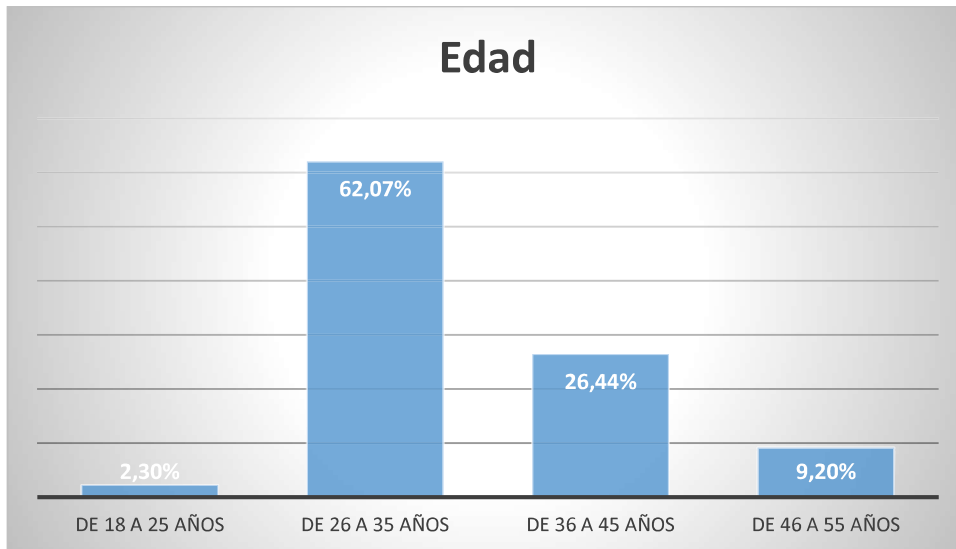


Figura 7. Edad

Fuente: Elaboración propia

A través de la figura 7 se puede observar que el personal que representa mayor frecuencia dentro de la empresa son aquellos en el rango de edad entre 26 y 35 años de edad, seguido de los colaboradores que tienen de 36 a 45 años.

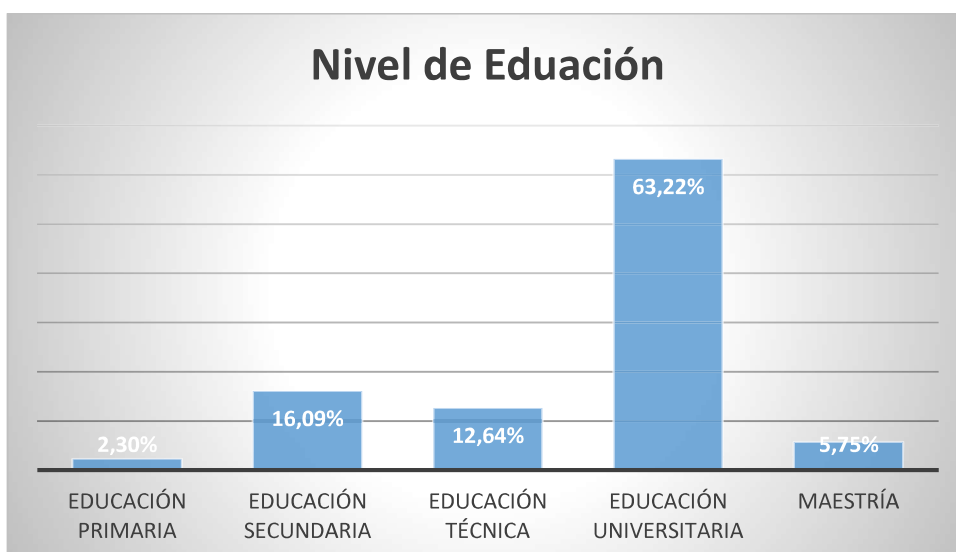


Figura 8. Nivel de educación

Fuente: Elaboración propia

La figura 8 indica el nivel académico de los participantes de los cuestionarios aplicados, siendo la educación universitaria el porcentaje más alto con 63,2%, seguido de la instrucción secundaria con un porcentaje de 16,09%.

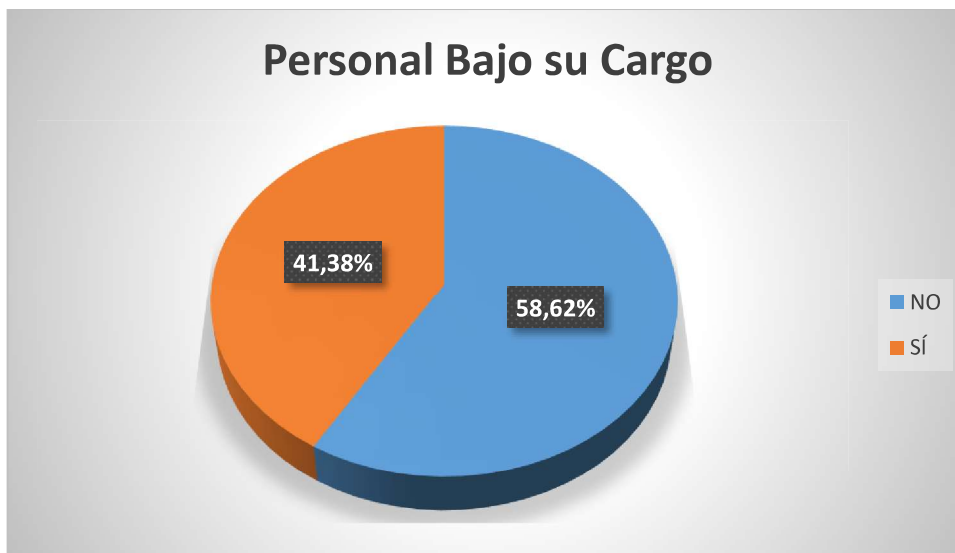


Figura 9. Personas a cargo

Fuente: Elaboración propia

La figura 9 indica si las personas participantes tienen personas a su cargo, siendo el no el mayor porcentaje de 58,62%.

2.4 Herramientas de investigación

La información necesaria para realizar el proyecto de investigación, se la obtendrá mediante dos encuestas validadas previamente que son:

- Cuestionario de Perfil de Percepción del Poder (Hersey & Natemeyer, 2009), con 21 ítems (véase Anexo I).

Este cuestionario fue desarrollado a partir del trabajo de Hersey y Natemeyer, en el cual se definen 7 bases del poder de acuerdo a los resultados cuantitativos de la encuesta definida, estos son: Coactivo, de Conexión, Legítimo, Referencial, y de Experticia, cada una son singularidades de acuerdo a las respuestas obtenidas.

- Cuestionario de Liderazgo Multifactorial (Suárez, 2017), con 21 ítems (véase Anexo I)

El Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ-6S) fue desarrollado en un principio por Bass & Avolio (1992) como parte de su estudio de Mejora de la efectividad organizacional a través del liderazgo transformacional a través del cual se implementó su validación y adaptación al contexto ecuatoriano del por parte de Suárez (2017), con el fin de obtener resultados que se encuentren afín a la situación de nuestro país, en el cual a partir de las 21 preguntas originalmente presentadas, fueron definidas 16 para el ámbito de estudio, donde cada una de las encuestas determinará a la persona que presente un estilo de liderazgo; Transaccional, Transformacional, o Laissez Faire.

La estructuración de los cuestionarios se llevará a cabo mediante la plataforma de Formularios de Google y se realizará la respectiva difusión a los correos empresariales de los miembros de la organización Sertecpet S.A.

Esta información será procesada siguiendo los siguientes pasos:

- Levantamiento de datos digitales, combinando las herramientas Google Drive y Excel.
- Elaboración de tablas y figuras estadísticas.
- Análisis e interpretación de los resultados, identificando las tendencias más altas y más bajas en las respuestas brindadas por los encuestados, señalando las posibles causas y efectos en las organizaciones.

Metodológicamente se desea adaptar el cuestionario multifactorial de liderazgo al contexto ecuatoriano para contar con un instrumento que le permita al investigador recolectar y registrar información para su análisis, descripción y determinación de los estilos de liderazgo en la organización.

2.5 Técnicas de análisis de datos

El análisis de los datos se realizará utilizando la media del estadístico descriptivo para establecer el estilo de liderazgo y las fuentes de poder que predomina en la organización. Se realizará además la correspondiente correlación entre factores a fin de establecer la existencia de significancia de los mismos que permitan

profundizar el estudio dependiendo de las características demográficas que permitieron recolectar los cuestionarios enviados por los colaboradores de la organización.

Cabe indicar que para el desarrollo de todos los estadísticos utilizamos el programa SPSS 26, desde los descriptivos, las medias y las correlaciones, basados en el índice de correlación de Spearman. Un dato importante es que para detectar el estilo de liderazgo y la forma de poder que sobresale dentro de la organización utilizamos las frecuencias y para identificar la relación que rodea a las mismas el índice de correlación de Spearman, todos los índices dentro de una significancia bilateral de 0,001.

3. RESULTADOS Y DISCUSIONES

3.1 RESULTADOS

Los resultados van encaminados al cumplimiento de los objetivos planteados en el presente estudio de investigación, los mismos que nos piden identificar el estilo de liderazgo, las fuentes de poder y la relación entre estas variables que predomina dentro de la empresa SERTECPEC.S.A.

Es así que se han dividido en dos fases, en la primera dónde analizaremos el primer instrumento o cuestionario que nos permitirá la o las fuentes de poder predominantes en la empresa, así como también la relación que existe entre las mismas y la segunda en donde analizaremos el cuestionario que nos ayudará a identificar los estilos de liderazgo predominantes dentro de la misma empresa, y también la relación que existe entre estas; y para finalizar relacionaremos estas dos variables para evidenciar las fuentes de poder que influyen en determinado estilo de liderazgo.

El cumplimiento de los objetivos establecidos para la investigación se contrasta con los resultados obtenidos, de la siguiente manera:

Tabla 1. Resumen de Objetivos y Resultados

| Objetivos Específicos | Resultados de la Investigación |
|--|---|
| Identificar las principales fuentes de poder en la organización. | Frecuencias de las Fuentes de Poder Correlaciones entre Fuentes de Poder |
| Determinar los estilos de liderazgo con los cuales se identifican el personal que comprende la organización. | Frecuencias de los Estilos de liderazgo Correlaciones entre los Estilos de liderazgo |
| Identificar la relación entre el poder y el liderazgo dentro de la empresa Sertecpet. | Correlaciones entre las variables de Liderazgo y Poder |

Fuente: Elaboración propia.

3.1.1 Fuentes de Poder

El cuestionario Perfil de Percepción del Poder (*Power Perception Profile*) fue implementado hacia los colaboradores, obteniendo los siguientes resultados

(muestra de 87), número considerado adecuado para un estudio a nivel organizacional, es así que los resultados son los siguientes

3.1.2 Frecuencias de Fuentes de Poder

Los resultados observados obtenidos en la determinación de las fuentes de poder que se manifiestan en la organización, se presentan en el siguiente estadístico descriptivo:

Tabla 2. Descriptivo de las Fuentes de Poder

| Fuentes de poder | N | Media |
|-----------------------------|----|-------|
| A Experto | 87 | 5,23 |
| B Información | 87 | 3,18 |
| C Referente | 87 | 2,06 |
| D Legítimo | 87 | 2,79 |
| E Recompensa | 87 | 4,72 |
| F Conexión | 87 | 2,17 |
| G Coercitivo | 87 | 0,84 |
| N válido (por lista) | 87 | |

Fuente: Elaboración propia.

Mientras que, mediante el resultado del estadístico descriptivo, para las fuentes de poder de Experto (5,23) es el predominante en la organización, este es el que deriva de las habilidades o pericia de algunas personas y de las necesidades que la organización o la sociedad tienen de estas habilidades. Al contrario de las otras categorías, este tipo de poder es muy específico y limitado al área particular en la cual el experto está calificado, lo cual indica que la empresa se destaca por mantener una estructura organizacional basada en las capacidades de sus colaboradores, que cada uno ha adquirido la mayor cantidad de conocimientos y experiencias para ser reconocido dentro del ámbito laboral, y por lo tanto la empresa también predomina su selección y contratación basado en las capacidades específicas por sobre otras cualidades, ya sea de relaciones

interpersonales o de información que pueda proveer como fuente de soluciones para la organización.

3.1.3 Correlación entre Fuentes de Poder

Mediante el análisis correlacional se determinaron que ciertas fuentes de poder influyen una sobre otra en ciertas combinaciones tal como se presenta en la tabla a continuación:

Tabla 3. Tabla de Correlaciones entre las Fuentes de Poder

| <i>Fuentes de poder</i> | A Experto | B Información | C Referente | D Legítimo | E Recompensa | F Conexión | G Coercitivo |
|-------------------------|---------------------|-------------------------|-----------------------|----------------------|------------------------|----------------------|------------------------|
| <i>A</i> Experto | 1,000 | -0,489 | 0,159 | 0,034 | -0,282 | -0,083 | -0,186 |
| <i>B</i> Información | -0,489 | 1,000 | -0,170 | -0,405 | 0,054 | 0,118 | -0,153 |
| <i>C</i> Referente | 0,159 | -0,170 | 1,000 | -0,288 | -0,045 | -0,431 | -0,218 |
| <i>D</i> Legítimo | 0,034 | -0,405 | -0,288 | 1,000 | -0,318 | -0,368 | 0,202 |
| <i>E</i> Recompensa | -0,282 | 0,054 | -0,045 | -0,318 | 1,000 | 0,046 | -0,098 |
| <i>F</i> Conexión | -0,083 | 0,118 | -0,431 | -0,368 | 0,046 | 1,000 | -0,273 |
| <i>G</i> Coercitivo | -0,186 | -0,153 | -0,218 | 0,202 | -0,098 | -0,273 | 1,000 |

Fuente: Elaboración propia.

Nota: Los datos que se presentan en negrita, son aquellos que se determinaron como estadísticamente relevantes.

En base a los resultados obtenidos de correlación, se identificaron 8 correlaciones estadísticamente relevantes bilaterales, que se describen a continuación:

- El poder de Experto y el poder de Información, son los que mayor correlación presentan con un -0,489*, lo cual nos indica que las personas que poseen la experticia, y las habilidades técnicas en mayor profundidad que el resto de colaboradores, son quienes también tienen acceso a la información importante de la organización, y que es de mucha necesidad para las

personas en el desarrollo de actividades y de conocimiento para adquisición de cualidades que los hagan sobresalir en la empresa.

- El poder de Experto y el poder de Recompensa, están ligados de acuerdo a las correlaciones estadísticas con un valor de $-0,282^{**}$, es decir que aquellas personas que tienen mayor transcendencia y experiencia en el campo que se desarrollan, también tienen las capacidades para recompensar a los colaboradores que están bajo su cargo, pueden compartir retribuciones al personal.
- El Poder Legítimo y el Poder Referente, están ligados de acuerdo a las correlaciones estadísticas con un valor de $-0,288^{**}$, implica que las personas además de todas las cualidades y la experiencia técnica que hayan adquirido, también se toma en cuenta su capacidad de conectarse con el resto de colaboradores, y de generar una buena imagen que les permita establecer buenas relaciones; genera mayor oportunidad de ocupar un cargo preferencial dentro de la organización por la actitud y la valoración que tengan sobre la personalidad y los valores como persona.
- El poder Legítimo y el poder de Información, están ligados de acuerdo a las correlaciones estadísticas con un valor de $-0,405^{**}$, es decir que se ha establecido una estructura en base a los cargos y puestos legítimos de cada persona, y esto va entrelazado con la información que dispone para realizar sus actividades; el poder legítimo es en base a la posición que ocupa en la organización, por lo tanto mientras más alta sea la posición de la persona mayor será su poder de información relevante para la organización.
- El poder de Conexión y el poder Referente, están ligados de acuerdo a las correlaciones estadísticas con un valor de $-0,431^{**}$, es decir que los colaboradores que se destacan por su personalidad, por su capacidad de tratar con las personas que les rodean también presentan cualidades de conexión con personas influyentes, que su carisma y su manera de ser se ve impregnado en la manera en que han generado lazos con personas que presentan un poder legítimo y que pueden dar un amplio soporte cuando se les requiera.

- El poder Coercitivo y el poder Referente, están ligados de acuerdo a las correlaciones estadísticas con un valor de $-0,218^{**}$, es en menor proporción al resto de correlaciones, pero a su vez es representativo, la correlación establece que las personas que son reconocidas por su comportamiento atractivo hacia el público también presentan actos de reprimendas hacia los colaboradores sobre los cuales ejercen cierta clase de poder; su reconocimiento dentro de la organización se presenta por sus capacidades de relacionarse pero también son reconocidos por sus decisiones tajantes a la hora de imponer castigos cuando el trabajo no es desarrollado como se lo definió en un principio.
- El Poder de Recompensa y el Poder Legítimo, están ligados de acuerdo a las correlaciones estadísticas con un valor de $-0,318^{**}$, establece que aquellas personas que han obtenido su cargo o su posición de acuerdo a como le asignó la organización, le permite otorgar premios y beneficios al resto de colaboradores, su poder reconocido a través de una estructura le permite a su vez bonificar a sus colaboradores.
- El poder de Conexión y el Poder Legítimo, están ligados de acuerdo a las correlaciones estadísticas con un valor de $-0,368^{**}$, implica que aquellas personas que ocupan cargos de un nivel alto dentro de la organización, está enlazado al poder que tienen de conectarse con las personas correctas, es decir con aquellas que tienen un poder legítimo y pre establecido dentro y fuera de la empresa.

3.1.4 Estilos de Liderazgo

El cuestionario multifactorial de liderazgo fue implementado hacia los colaboradores, obteniendo los siguientes resultados (muestra de 87), número considerado adecuado para un estudio a nivel organizacional, es así que los resultados son los siguientes:

3.1.5 Frecuencia de Estilos de Liderazgo

Los resultados observados obtenidos en la determinación del estilo de liderazgo en la organización, se presentan en el siguiente estadístico descriptivo:

Tabla 4. Descriptivo de estilo de liderazgo en la organización

| Estilo de liderazgo | N | Media |
|-----------------------------|----|--------|
| Transformacional | 87 | 4,0129 |
| Transaccional | 87 | 4,0661 |
| Laissez-faire | 87 | 3,1667 |
| N válido (por lista) | 87 | |

Fuente: Elaboración propia.

Mediante el resultado del estadístico descriptivo se determina que en la organización el liderazgo predominante es el Transaccional con una frecuencia de 4,0661; lo que nos permite inferir que la dinámica del líder en la empresa se centra en el papel de supervisión, organización y todo el desempeño del grupo promoviendo el cumplimiento de sus colaboradores a través de los premios o castigos, es decir que el personal es dinámico de acuerdo a al sistema de recompensas que establecen sus líderes. La predominación del liderazgo Transaccional no es absoluta debido a que se encuentra relativamente bajo el Liderazgo Transformacional, por lo cual coexisten estos dos estilos de liderazgo en el cual otra mayoría se desarrollan a través de inspiración y motivación hacia los colaboradores, de influencia en generar soluciones que no permitan acaparar las falencias del pasado, sino profundizar las oportunidades de mejora que se pueden lograr en el futuro, se basa en una gestión de trabajo de todo el grupo y el cumplimiento de los objetivos que se han planteado como un grupo inicial.

3.1.6 Correlación entre Estilos de Liderazgo

Para la determinación de las correlaciones significativas entre factores y variables, se utilizó el índice de correlación de Spearman, que es el procedimiento de medida de relación lineal entre dos variables aleatorias cuantitativas; por lo tanto, este coeficiente de correlación determinará el nivel de dependencia entre las variables

y sus factores para establecer la correlación de prueba de hipótesis y medida de correlación. Para determinar la significancia Spearman establece el nivel de la misma de tal manera que: ($p < 0,05$); ($p < 0,01$).

Tabla 5. Correlaciones entre estilo de liderazgo

| Estilos de liderazgo | | Transformacional | Transaccional | Laissez-faire |
|-------------------------|-----------------------------|------------------|---------------|---------------|
| Transformacional | Coefficiente de correlación | 1,000 | 0,605 | 0,371 |
| Transaccional | Coefficiente de correlación | 0,605 | 1,000 | 0,375 |
| Laissez-faire | Coefficiente de correlación | 0,371 | 0,375 | 1,000 |
| Casos | N | 87 | 87 | 87 |

Fuente: Elaboración propia.

Nota: Los datos que se presentan en negrita, son aquellos que se determinaron como estadísticamente relevantes.

De acuerdo a la tabla y la gráfica de la correlación entre los estilos de liderazgo, se evidencia que existe una correlación considerable entre el liderazgo transformacional y el transaccional y la mínima entre transaccional y laissez-faire.

- El liderazgo transformacional y el transaccional presentan la mayor correlación estadísticamente relevante, con un valor de 0,605; lo cual indica que ambos al ser un tipo de movimiento que ejerce sobre los colaboradores tanto por el sentido de la motivación de todos los seguidores como lo define en el transformacional; está directamente relacionado con el transaccional que permite establecer una guía y una base a la cual todos puedan cumplir sus objetivos; ambos buscan desarrollar las capacidades de las personas y como meta final el cumplimiento de objetivos mediante el apoyo mutuo.
- El liderazgo laissez faire presenta correlaciones estadísticamente relevantes con el liderazgo transformacional (0,371) y con el liderazgo transaccional (0,375); están atados de alguna manera debido a que el liderazgo no solo

aplica al constante trabajo hacia sus seguidores, también implica se grado de libertad para que las personas puedan desenvolverse a partir de las directrices establecidas por el líder, y que sus actividades no sean completamente dependientes de como interfiere el líder.

3.1.7 Correlación entre variables: Estilos de Liderazgo y Fuentes de Poder

Para tener un análisis más exhaustivo de las fuentes de poder significativas e identificar entre qué estilo de liderazgo hay más relación, se procedió con el análisis correlacional utilizando el coeficiente de Spearman, los resultados de estas relaciones se encuentran en la siguiente tabla:

Tabla 6. Correlaciones de Variables Liderazgo vs Poder

| | <i>Transformacional</i> | <i>Transaccional</i> | <i>Laissez-faire</i> |
|--------------------|-------------------------|----------------------|----------------------|
| <i>Experto</i> | 0,194 | 0,176 | 0,032 |
| <i>Información</i> | -,250* | -,298** | 0,039 |
| <i>Referente</i> | -0,129 | -0,007 | -0,024 |
| <i>Legítimo</i> | 0,101 | 0,000 | -0,150 |
| <i>Recompensa</i> | 0,040 | 0,051 | 0,039 |
| <i>Conexión</i> | 0,125 | 0,150 | 0,091 |
| <i>Coercitivo</i> | -0,055 | -0,059 | 0,027 |

Fuente: Elaboración propia.

Nota: Los datos que se presentan en negrita, son aquellos que se determinaron como estadísticamente relevantes

De acuerdo a los resultados obtenidos del análisis de correlación, se obtiene que las correlaciones estadísticamente relevantes se expresan entre dos variables de Estilos de Liderazgo y una variable de Fuentes de Poder, las cuales se representan a continuación:

Liderazgo Transformacional vs. Poder de Información

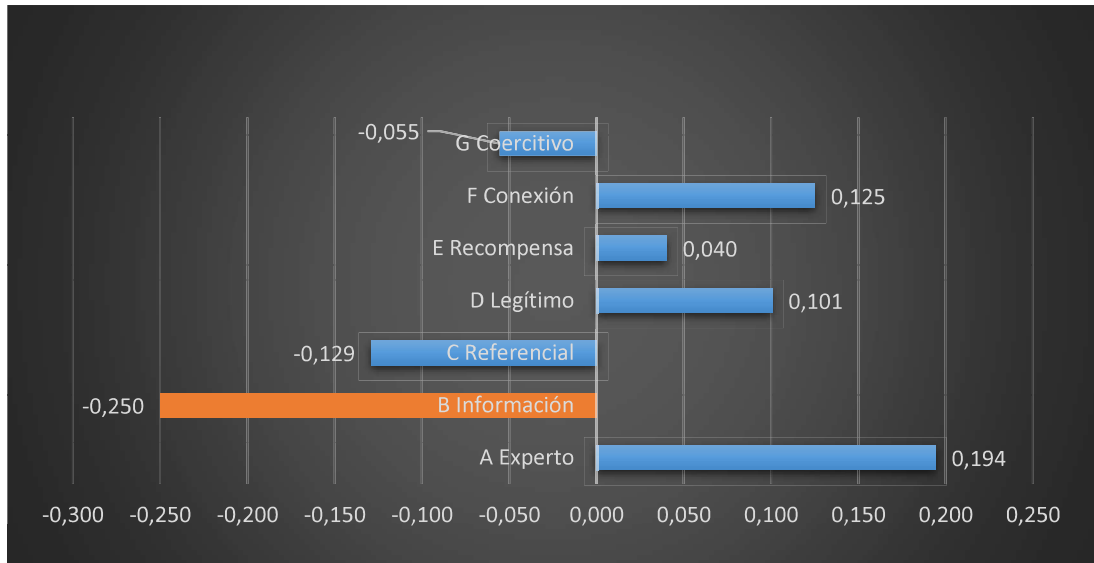


Figura 10. Liderazgo transformacional con fuentes de poder

Fuente: Elaboración propia.

La forma de Poder de Información predomina con una relación estadísticamente relevante hacia el Liderazgo Transformacional con un valor de $-0,250^*$, es decir, que los líderes de la organización tienen un amplio poder en la propiedad y tratamiento de la información, esta clase de líderes se destacan por ser motivadores para lograr las metas, generan una influencia en el cambio de pensamiento de las personas hacia los resultados que se pueden conseguir a futuro, que expresa con el agregado del poder y acceso de información vital para la empresa y los colaboradores, permite inferir que los seguidores son motivados en base a esta información de experticia, de generar valor en las personal, que sus capacidades son complementadas con mayor conocimiento de ámbitos especiales que los permitan desarrollarse en mayor extensión. La información que poseen los líderes desempeñan un rol importante de soluciones en base a la experticia que se presenta en documentos o conocimiento que contempla la información.

Del mismo modo para el estilo de liderazgo transaccional:

Liderazgo Transaccional vs. Fuentes de Poder

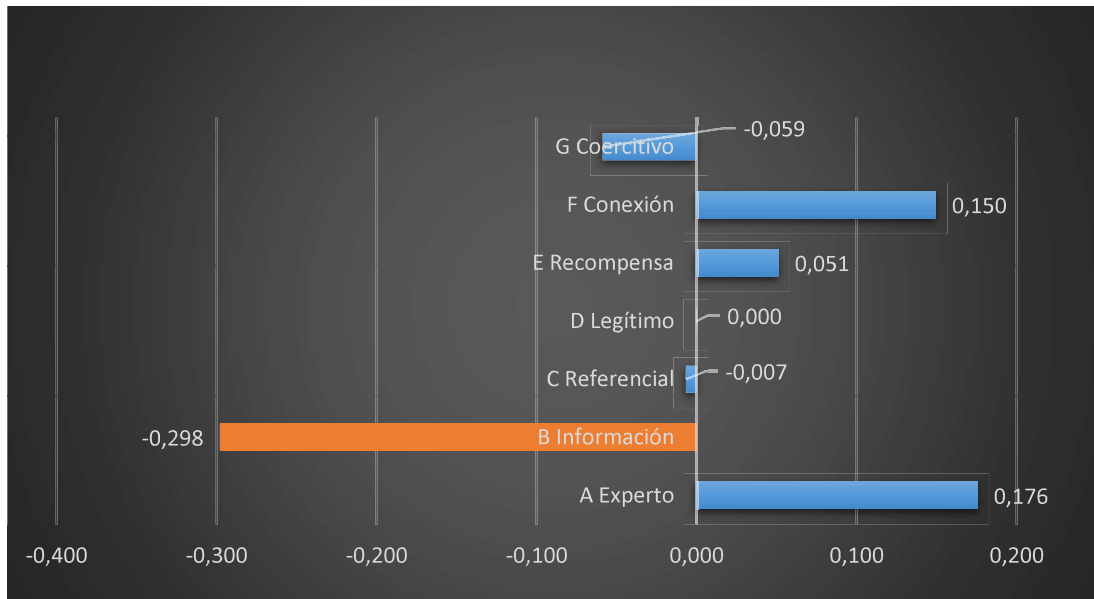


Figura 11. Liderazgo transaccional vs fuentes de poder

Fuente: Elaboración propia.

La forma de Liderazgo Transaccional, establece una relación estadísticamente relevante de $-0,298^*$ con el Poder de Información, es decir que las cualidades del liderazgo de establecer metas claras ante sus seguidores y fijar controles de tal manera que aparece únicamente cuando se generan desviaciones contra lo que se estableció previamente, está ligado al poder de todo el acceso a información vital para el desarrollo de la organización de tal manera se integran y nos clarifica las conexiones entre ambas. A su vez nos indica que las personas con cualidades Transaccionales, tienen cierto poder previo en base a la información que poseen, la misma que influye en las técnicas y lineamiento que les permite asegurar que las personas se guíen bajo directrices establecidas, es decir que apoyan al cumplimiento de objetivos establecidos; como líder en base a recompensas y castigos proporcionará la información a aquellos que se hagan acreedores de la misma, sus seguidores tendrán un desempeño significativo dentro de los objetivos que ha dejado claramente definido el líder.

Mientras que para el liderazgo laissez-faire:

Liderazgo Laissez Faire vs. Fuentes de Poder

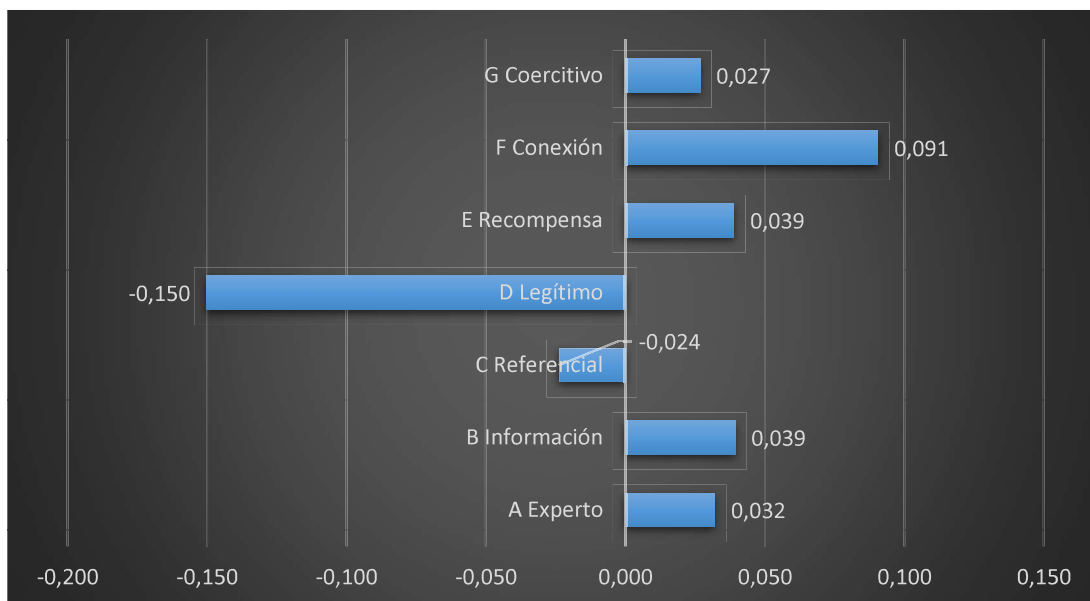


Figura 12. Liderazgo laissez faire con fuentes de poder

Fuente: Elaboración propia

El Liderazgo Laissez Faire presenta correlaciones a cierto nivel con distintas fuentes de poder pero en ninguna de ellas se presentan valores que sean estadísticamente significativos, por lo tanto se aprecia que no existe ninguna influencia entre esta forma de Liderazgo con la presencia de alguna forma de Poder, y no se pueden hacer inferencias sobre el caso, lo cual es incluso debido a que no se presenta mayor participación del liderazgo Laissez Faire dentro del personal de la organización, por lo tanto no se podrían encontrar mayor relación con alguna fuente de poder establecida dentro de la investigación.

3.2 DISCUSIONES

Los datos de correlación entre los conceptos de una misma variable determinaron diferentes maneras de comprender la identificación de cada una de ellas, es así que en la organización Sertecpet S.A. en la cual se basó el estudio, se pudo determinar que existe una necesidad intrínseca entre las diferentes fuentes de poder, se obtuvo que existen 9 correlaciones estadísticamente relevantes entre las fuentes de poder, entre las cuales se pueden identificar principalmente la de Poder de Experto y el de Información (-0,489), en la cual se infiere que la organización depende de la información técnica que han sabido desarrollar de acuerdo a los

equipos de trabajo que manejan, vinculado hacia las capacidades y formación que han adquirido, la correlación entre el Poder de Conexión y el Poder de Referente (-0,431) implica que las personas han aprendido a establecer una relación entre ellos, de primero crear una asociación para que puedan obtener lo necesario en el cumplimiento de sus objetivos, todo está directamente relacionado hacia la capacidad de poder influir sobre otros en base a la conexión que han constituido también influye una sociedad entre personas de alto rango y hacia lo que pueden generar mayor dominio o autoridad sobre otros; y finalmente la correlación que se debe tomar la misma importancia es la de Poder Legítimo con el Poder de Información (-0,405), en la cual al ser una organización con una trayectoria de 29 años, han constituido una estructura orgánica en base a una jerarquía de cargos, por lo cual cada jefe o gerente de la organización tiene un poder por sobre sus subalternos y está directamente ligado hacia la información que manejan debido a su alto cargo manejan documentación mayormente confidencial y que es de interés para muchos de los colaboradores para poder desarrollar sus actividades de manera más sencilla, y para tener mayor conocimiento de la organización.

A su vez entre los estilos de liderazgo de una misma variable se presentan correlaciones relevantes entre el liderazgo transformacional y el transaccional. Se presenta una valoración de 0,605 entre el liderazgo transformacional y el transaccional, lo cual implica que dentro de la organización estos dos conceptos son interdependientes, y que para comprender la dinámica del liderazgo aplicable a este estudio en particular significa que ambas están destinadas a desarrollarse bajo la estructura de un líder, requieren de un personaje que genere motivación sea cual sea el caso para tomar decisiones y enfocarse en los logros. Pues a pesar de los diferentes mecanismos que actúan ambas temáticas, igualmente se desarrollan para el cumplimiento de objetivos y metas mediante un vínculo con su líder, y las actividades se ejecutan sobre una base de normas y estándares que son dirigidos por parte de la empresa.

La correlación estadísticamente relevante que se presenta con mayor influencia dentro de la organización es entre el poder de información y el liderazgo transaccional, seguido del poder de información y el liderazgo transformacional;

entendiendo así que la empresa maneja información muy importante y de amplio interés para todos los colaboradores. Pero a su vez la fuente de poder de mayor presencia es el Poder de Experto, lo cual implica que la selección y contratación de los colaboradores se han realizado a través de la identificación de los conocimientos sobre los cuales destacan cada uno de los colaboradores, y que existe un desarrollo y formación de las personas basado en la especialización de sus capacidades de acuerdo a las necesidades que se presentan en la organización; la empresa debe estar enfocada tanto hacia el poder de la información, como hacia el poder de experticia debido a que ambas son intrínsecas en la estructura de la organización, debido a la confidencialidad de los documentos que son generados en la organización y al igual el nivel de experticia y de capacidades adquiridas antes de ingresar en la organización y durante su permanencia, hace que sean factores para tomar en cuenta, y de saber establecer a lo largo del tiempo para que puedan aprovechar estas cualidades en distintos ámbitos, como puede ser los planes de carrera a través de una forma de trasladar el conocimiento entre colaboradores de iguales o distintas jerarquías para que pueda ser preservado para futuros colaboradores que sean parte de la organización.

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Al haber obtenido los resultados del estudio es de vital importancia destacar los puntos más relevantes del mismo; y de igual manera indicar aspectos de mejora para la organización.

4.1 CONCLUSIONES

La presente investigación, permitió conceptualizar que el liderazgo al ser considerado un aspecto relevante dentro de las organizaciones, contribuye a la creatividad, trabajo en equipo e innovación de los colaboradores para obtener un sistema más organizado y de diálogo común entre las personas. En la actualidad, se ha considerado que un colaborador tiene liderazgo cuando tiene poder, para ello se realizó un análisis descriptivo que pruebe la relación entre estos factores mediante la aplicación de una herramienta a 87 individuos pertenecientes a la empresa Sertecpet.

Fue necesario establecer una diferenciación entre los conceptos de poder y de liderazgo debido, a que existe una fuerte asociación entre ambos pero presentan diferentes características; a pesar de tener una definición diferente presentan una

asociación en la cual no todas las personas a quienes se les ha otorgado de alguna manera una fuente de poder, presentan características de un líder pero todos los líderes ejercen su poder sobre sus seguidores, por lo cual la capacidad vincular en un principio las dos variables fue vital para comprender en todo su contexto la aplicación dentro de una organización ya establecida.

En primer lugar, la identificación de las fuentes de poder presentes en los colaboradores se visualizó a través de la aplicación de la encuesta Power Perception Profile (Hersey & Natemeyer, 2009), se pudo visualizar que los miembros de la organización comparten cualidades asociadas al poder de experto con una frecuencia de 5,23 y el poder de información con una frecuencia de 3,18.

En segundo lugar, de igual manera, para la identificación de los estilos de liderazgo se aplicó la encuesta Multifactorial Leadership Questionnaire (Bass & Avolio, 1992), en donde se evidencia que los colaboradores se sienten identificados con el liderazgo transaccional con una frecuencia de 4,06, seguido del liderazgo transformacional con una frecuencia de 4,01.

Una vez que fueron identificados las fuentes de poder y los estilos de liderazgo que tienen mayor influencia en los colaboradores de la organización, se estableció una correlación entre estas variables a través del software SPSS versión 26, utilizando el factor Spearman. Por lo cual, los resultados obtenidos del análisis fueron que existe correlación entre estos factores, ya que el poder de información es la única fuente que se relaciona tanto con el liderazgo transaccional con un valor de -0,250 mientras que con el liderazgo transformacional el valor es de -0,298.

Es importante señalar que el estudio realizado señaló que la correlación es bilateral, es decir, que para que exista el liderazgo transformacional y transaccional debe necesariamente existir una fuente de poder, en este caso, el poder de información. En otras palabras, los miembros de Sertecpet poseen el poder de información el cuál, está alineado a fomentar mayor rendimiento y cumplimiento de metas en dos vías, la primera, aportando con acciones con la finalidad de motivar al resto (transformacional) y mediante incentivos o reprimendas de acuerdo a resultados (transaccional).

Finalmente se evidencia el liderazgo laissez faire, es muy poco presente dentro de la organización, por lo tanto describe a la organización que le gusta siempre estar al tanto de sus colaboradores, que existe un apoyo mutuo entre quienes conforman los grupos de trabajo, y de ser el resultado que existan líderes son muy poco el número de aquellos que presentan aquellas características de entregar completa apertura, y generar poca participación con sus seguidores, es decir que el trabajo en equipo es intrínseco para su estructura, y para la manera de implementar sus proyectos y actividades rutinarias y no rutinarias.

4.2 RECOMENDACIONES

Debido a que la empresa presenta mayor cantidad de personal con características que definen la fuente de poder de experticia seguida por muy poco de la fuente de poder de información, es necesario aplicar una estructura de guía y de instrucción de conocimientos que han adquirido a lo largo de sus trayectorias no solo durante su instrucción en la academia sino también en base a la experiencia que han adquirido de trabajos realizados previamente, por lo cual pueden adoctrinar en las mayores capacidades que presentan.

El poder de la información y el poder de la experticia, además de ser las dos fuentes de mayor frecuencia dentro de la organización también presentan una correlación estadísticamente relevante, por lo cual indican las pautas de acción que debe implementar la empresa debido a que toda la experticia que se presenta hoy en día debería ser impregnada en la documentación que mantiene como una estructura de gestor documental, de tal manera que el conocimiento se encuentra disponible para todos aquellos que lo necesiten y puede ser evolucionado cada vez que alguien con las capacidades mejoradas pueda identificar que es necesario, y a su vez implementar los conocimientos teóricos que se han establecido como directrices hacia toda la organización para que desarrollen sus controles operativos y de gestión.

El liderazgo transaccional se hace de una amplia presencia dentro de la organización por lo cual esto debería aportar en temas de reuniones gerenciales,

para el cumplimiento de objetivos en base a los resultados propuestos por los altos mandos, la aplicación de recompensa contingente, se relaciona inmediatamente con la calidad de las actividades que realizan los colaboradores, y para el desempeño de los indicadores financieros de ingresos y de márgenes de utilidad, el intercambio por incentivos y oportunidades de ascenso permite el desarrollo mutuo, tanto desde los colaboradores al obtener un mejor puesto como el de la empresa al obtener mayores beneficios económicos a corto y largo plazo.

Al identificar que el liderazgo transformacional y el transaccional se presentan en la misma frecuencia dentro de la organización, también se puede generar una estructura de trabajo para distintos planes de trabajo dependiendo la situación que lo necesite, los líderes que se los identificó como transformacionales pueden apoyar en trabajo de concientización y de movilización de nuevas iniciativas en los aspectos de innovación y desarrollo, en una consideración individualizada a desarrollar las ideas de cada persona que promueva un proyecto que ayude a despuntar las operaciones y los proyectos de la organización a largo plazo.

5. BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez, A. (2002). *Antecedentes y desarrollo de las teorías del liderazgo*. España: Universidad de Alcalá.
- Arévalo, A. (2018). *La influencia de los estilos de liderazgo de los supervisores de la CELEC EP Central Térmica Esmeraldas II en las competencias comunes del grupo de trabajo de producción de la central*. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar.
- Ayoub, J. (2010). *Estilos de liderazgo y su en la administración pública mexicana*. México: Lulu Enterprises, Inc.
- Bass, B., & Avolio, B. (1992). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*.
- Blake, R., & Mouton, J. (1964). *The managerial grid*. Houston: Gulf Publishing.
- Blake, R., & Mouton, J. (1982). *Training and Development Journal. How to choose a leadership style*.
- Camacho, E. (2013). *Tipos de poder y conflictos de poder en interacciones diádicas: un análisis descriptivo*. Guadalajara: ITESO.

- Cardona, P., & Rey, C. (2011). Como Generar Liderazgo en toda la Organización. *IESE Business School*, 1-15.
- Castro, G. (2012). *EFFECTOS DEL LIDERAZGO, PODER E INFLUENCIA SOBRE LAS RELACIONES INTRA-ESPECÍFICAS PRESENTES EN UNA ORGANIZACIÓN PRIVADA*. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Chelladurai, P. (1984). *Leadership in sports*. IL: Psychological Foundations of Sports (pp. 329-339). .
- Contreras, F., & Castro, G. (2013). Liderazgo, poder y movilización organizacional. *Estudios gerenciales*, 72-76.
- Daft, R. (2006). *La Experiencia del Liderazgo*. México: CENGAGE Learning.
- Duro, A. (2006). *Introducción al liderazgo organizacional teoría y metodología*. Madrid: DYKINSON S.I.
- Escandón, D., & Hurtado, A. (2016). *Influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas*. Medellín: ICESI.
- Foccault, M. (1988). El Sujero y el Poder. *Revista Mexicana de Sociología*, 33-20.
- French, J., & Raven, B. (1959). *The basis of social power*. En D. Cartwright (ed.) *Studies in social power*. Ann Arbor. Michigan: University of Michigan.
- Gamboa, F. (2012). *Política del poder y liderazgo con poder*. Perspectiva.
- García, O. (2009). El Concepto de Poder y su Interpretación desde la Perspectiva del Poder en las Organizaciones. *Scielo*, 63-83.
- Giraldo, D., & Naranjo, J. (2014). *Liderazgo: Desarrollo del concepto, evolución y tendencias*. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Gonzalez, M. (2016). *Poder y liderazgo en las organizaciones: conceptos, mecanismos, tácticas y resultados*. Madrid: Universidad del País Vasco .
- Hater, J. J. (1988). Superiors' evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 695-702.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2016). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill.
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1996). Great ideas revisited. *Training and Development Journal*, págs. 42-47.
- Hersey, P., & Natemeyer, W. (2009). *Power Perception Profile-Self*. Center for Leaderships Studies.
- Hersey, P., & Natemeyer, W. (2009). *Power Perception Profile-Self*. Center for Leaderships Studies.

- Kazdin, A. (1975). *Behavior Modification in Applied Settings*. U.S.A: The Dorsey Press .
- Keneth Galbraith, J. (1986). *La anatomía del poder*. Ariel Economía.
- Lupano, M., & Castro, A. (2008). Estudios sobre el liderazgo - Teorías y Evaluación. *Psicodebate*, 107-122.
- Lussier, R., & Achua, C. (2003). *Liderazgo*. Thomson Learning.
- Nietzsche, F. (1901). *La voluntad del poder*. Chile: EDAF.
- Pacsi, A., Estrada, W., Pérez, A., & Cruz, P. (2014). Liderazgo laissez faire . *Revista de investigación de administración*, 67-72.
- Podsakoff, P., & Schriesheim, C. (1985). Field Studies of French and Raven's Bases of Power: Critique, reanalysis and suggestions for future research. *Psychological Bulletin*. *Psychological Bulletin*, 97.
- Rangel, N. (2008). *Un análisis de las relaciones poder-autoridad y sus efectos. Los casos experimentales de la obediencia y el cumplimiento en niños escolares*. México: Universidad de Guadalajara.
- Reddin, W. (1967). The 3D management style theory. *Training and Development Journal*, págs. 8-17.
- Rubio, L. M., & Calderón, M. S. (2013). *Liderazgo Transformador, Bienestar Y Perdurabilidad Empresarial*. Bogotá: Colegio Mayor de Nuestras Señora del Rosario.
- Russell, B. (1949). *Autoridad e individuo*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Russell, B. (1968). *El poder en los hombres y en los pueblos*. Buenos Aires: Editorial Losada.
- Sampieri, R. H. (2014). *Metodología de la Investigación* . México D.F.: Mc GRAW-HILL/ INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- SERTECPEC S.A. (2019). *Sertecpec S.A.* Obtenido de <https://www.sertecpet.net/perfil-corporativo/>
- Skinner, B. (1969). *Ciencia y conducta humana*. Barcelona: Fontanella.
- Suárez, P. (2017). Estudio del Liderazgo en Ecuador a partir de la Validación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo. *Escuela Politécnica Nacional*, 44.
- Torres, F., & Ríos, G. (2013). Liderazgo, Poder y Movilización Organizacional. *Estudios Gerenciales*, 72-76.
- Weber, M. (1922). *ECONOMÍA Y SOCIEDAD Esbozo de sociología comprensiva*. Madrid: Fondo de Culrura Económica: J.Winckelmann.

Yukl, G. (1989). *Leadership in organizations*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.

6. ANEXOS

Anexo I. Encuesta Fuentes de Poder y Estilos de liderazgo

Encuesta Académica

El cuestionario que se presenta a continuación es de carácter académico, y la información recolectada serán utilizadas como base conceptual del proyecto de investigación realizado para la Escuela Politécnica Nacional, tiene como objetivo identificar las diferentes fuentes de influencia (poder), y tipos de liderazgo que se distinguen en la empresa Sertecpet S.A. en los distintos niveles jerárquicos, y su aplicación a un proyecto de investigación relacionado.

*Obligatorio

En primera instancia le solicitamos responder las siguientes preguntas de tipo personal

1. 1. Área *

Marca solo un óvalo.

- Gestión Gerencial
- Gestión Empresarial
- Comunicación
- Investigación y Desarrollo
- Abastecimientos y Logística
- Talento Humano
- Finanzas
- Sistemas
- Gestión Comercial
- Legal
- Proyectos e Ingeniería
- Operaciones

2. 2. Sexo *

Marca solo un óvalo.

- Masculino
- Femenino
- Otro

3. 3. Edad *

Marca solo un óvalo.

- De 18 años a 25 años
- De 26 años a 35 años
- De 36 años a 45 años
- De 46 años a 55 años
- Mayor a 55 años

4. 4. Nivel Académico *

Marca solo un óvalo.

- Educación Primaria
- Educación Secundaria
- Educación Técnica
- Educación Universitaria
- Maestría

Cuestionario Fuentes de Poder

A continuación presentamos ciertas afirmaciones que describen la relación que mantiene con sus compañeros de trabajo.

- Para responder seleccione una de las respuestas que se le presentan en cada una de las preguntas.
- Su calificación debe reflejar el grado en que cada afirmación puede explicar el motivo por el cual en su organización otras personas harían lo que ud. les pide.
- Recuerde que todos los campos son obligatorios.

5. 0. ¿Tiene personas a su cargo?

Marca solo un óvalo.

- SÍ
- NO

6. 1. Las personas de mi organización hacen lo que les pido porque... *

Marca solo un óvalo.

- A. Respetan mi conocimiento y mi experiencia
- B. Tengo o puedo tener acceso a información importante para ellos

7. 2. Las personas de mi organización hacen lo que les pido porque... *

Marca solo un óvalo.

- C. Les caigo bien
- D. Tengo autoridad

8. 3. Las personas de mi organización hacen lo que les pido porque... *

Marca solo un óvalo.

- E. Puedo ayudar a las personas que colaboran conmigo
- F. Estoy conectado con gente importante dentro de la organización

9. 4. Las personas de mi organización hacen lo que les pido porque... *

Marca solo un óvalo.

- G. Puedo castigar a las personas que no colaboran conmigo
- F. Estoy conectado con gente importante dentro de la organización

10. 5. Las personas de mi organización hacen lo que les pido porque... *

Marca solo un óvalo.

- E. Puedo ayudar a las personas que colaboran conmigo
- G. Puedo castigar a las personas que no colaboran conmigo

11. **6. Las personas de mi organización hacen lo que les pido porque...**
Marca solo un óvalo.
- F. Estoy conectado con gente importante dentro de la organización
 - A. Respetan mi conocimiento y mi experiencia
12. **7. Las personas de mi organización hacen lo que les pido porque... ***
Marca solo un óvalo.
- B. Tengo o puedo tener acceso a información importante para ellos
 - D. Tengo autoridad
13. **8. Las personas de mi organización hacen lo que les pido porque... ***
Marca solo un óvalo.
- C. Les caigo bien
 - E. Puedo ayudar a las personas que colaboran conmigo
14. **9. Las personas de mi organización hacen lo que les pido porque... ***
Marca solo un óvalo.
- G. Puedo castigar a las personas que no colaboran conmigo
 - A. Respetan mi conocimiento y mi experiencia
15. **10. Las personas de mi organización hacen lo que les pido porque... ***
Marca solo un óvalo.
- F. Estoy conectado con gente importante dentro de la organización
 - B. Tengo o puedo tener acceso a información importante para ellos
16. **11. Las personas de mi organización hacen lo que les pido porque... ***
Marca solo un óvalo.
- A. Respetan mi conocimiento y mi experiencia
 - D. Tengo autoridad
17. **12. Las personas de mi organización hacen lo que les pido porque... ***
Marca solo un óvalo.
- I. Tengo o puedo tener acceso a información importante
 - G. Puedo castigar a las personas que no colaboran conmigo
18. **13. Las personas de mi organización hacen lo que les pido porque... ***
Marca solo un óvalo.
- D. Tengo autoridad
 - F. Estoy conectado con gente importante dentro de la organización
19. **14. Las personas de mi organización hacen lo que les pido porque... ***
Marca solo un óvalo.
- C. Les caigo bien
 - A. Respetan mi conocimiento y mi experiencia

20. **15. Las personas de mi organización hacen lo que les pido porque... ***

Marca solo un óvalo.

- G. Puedo castigar a las personas que no colaboran conmigo
 D. Tengo autoridad

21. **16. Las personas de mi organización hacen lo que les pido porque... ***

Marca solo un óvalo.

- F. Estoy conectado con gente importante dentro de la organización
 C. Les caigo bien

22. **17. Las personas de mi organización hacen lo que les pido porque... ***

Marca solo un óvalo.

- A. Respetan mi conocimiento y mi experiencia
 E. Puedo ayudar a las personas que colaboran conmigo

23. **18. Las personas de mi organización hacen lo que les pido porque... ***

Marca solo un óvalo.

- B. Tengo o puedo tener acceso a información importante para ellos
 C. Les caigo bien

24. **19. Las personas de mi organización hacen lo que les pido porque... ***

Marca solo un óvalo.

- D. Tengo autoridad
 E. Puedo ayudar a las personas que colaboran conmigo

25. **20. Las personas de mi organización hacen lo que les pido porque... ***

Marca solo un óvalo.

- C. Les caigo bien
 G. Puedo castigar a las personas que no colaboran conmigo

26. **21. Las personas de mi organización hacen lo que les pido porque... ***

Marca solo un óvalo.

- B. Tengo o puedo tener acceso a información importante para ellos
 E. Puedo ayudar a las personas que colaboran conmigo

Encuesta Estilos de Liderazgo

El presente cuestionario tiene como objetivo proveer de una descripción del estilo de liderazgo que se presenta en los miembros de la organización Sertecpet S.A., en base a las siguientes afirmaciones Ud. mismo juzgue que tan frecuente se ajusta a su manera de actuar dentro de la organización. Siendo 1 el menos frecuente y 5 el más frecuente.

La palabra "demás" y "otros" hace referencia a sus seguidores, clientes o miembros dentro de un grupo.

27. 1. Hago que los demás se sientan bien a mi alrededor *

Marca solo un óvalo.

| | | | | | | |
|-------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Nunca | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Siempre |

28. 2. Expreso con unas pocas palabras lo que podemos y debemos hacer. *

Marca solo un óvalo.

| | | | | | | |
|-------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Nunca | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Siempre |

29. 3. Permito que otros piensen en viejos problemas de nuevas maneras *

Marca solo un óvalo.

| | | | | | | |
|-------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Nunca | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Siempre |

30. 4. Ayudo a otros a desarrollarse. *

Marca solo un óvalo.

| | | | | | | |
|-------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Nunca | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Siempre |

31. 5. Les digo a los demás qué hacer si quieren ser recompensados por su trabajo. *

Marca solo un óvalo.

| | | | | | | |
|-------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Nunca | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Siempre |

32. 6. Estoy satisfecho cuando otros cumplen con los estándares acordados *

Marca solo un óvalo.

| | | | | | | |
|-------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Nunca | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Siempre |

33. 7. Me conformo con dejar que los demás sigan trabajando de la misma manera siempre. *

Marca solo un óvalo.

| | | | | | | |
|-------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Nunca | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Siempre |

34. **8. Otros tienen completa fe en mí ***

Marca solo un óvalo.

| | | | | | | |
|-------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Nunca | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Siempre |

35. **9. Ofrezco imágenes atractivas sobre lo que podemos hacer ***

Marca solo un óvalo.

| | | | | | | |
|-------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Nunca | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Siempre |

36. **10. Les ofrezco a los demás nuevas formas de ver las cosas desconcertantes. ***

Marca solo un óvalo.

| | | | | | | |
|-------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Nunca | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Siempre |

37. **11. Permito que otros sepan cómo creo que están haciendo sus labores. ***

Marca solo un óvalo.

| | | | | | | |
|-------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Nunca | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Siempre |

38. **12. Proporciono reconocimiento/recompensas cuando otros alcanzan sus metas ***

Marca solo un óvalo.

| | | | | | | |
|-------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Nunca | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Siempre |

39. **13. Mientras las cosas estén funcionando, no intento cambiar nada. ***

Marca solo un óvalo.

| | | | | | | |
|-------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Nunca | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Siempre |

40. **14. Lo que otros quieran hacer está bien conmigo ***

Marca solo un óvalo.

| | | | | | | |
|-------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Nunca | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Siempre |

41. **15. Otros están orgullosos de estar asociados conmigo.** *

Marca solo un óvalo.

| | | | | | | |
|-------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Nunca | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Siempre |

42. **16. Ayudo a otros a encontrar sentido en su trabajo.** *

Marca solo un óvalo.

| | | | | | | |
|-------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Nunca | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Siempre |

43. **17. Hago que otros reconsideren ideas que nunca antes habían cuestionado** *

Marca solo un óvalo.

| | | | | | | |
|-------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Nunca | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Siempre |

44. **18. Doy atención personalizada a otros que parecen rechazados** *

Marca solo un óvalo.

| | | | | | | |
|-------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Nunca | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Siempre |

45. **19. Llamo la atención sobre lo que otros pueden obtener por lo que logran** *

Marca solo un óvalo.

| | | | | | | |
|-------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Nunca | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Siempre |

46. **20. Les digo a los demás los estándares que deben conocer para llevar a cabo su trabajo.** *

Marca solo un óvalo.

| | | | | | | |
|-------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Nunca | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Siempre |

47. **21. No le pido más a los demás que lo que es absolutamente esencial** *

Marca solo un óvalo.

| | | | | | | |
|-------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Nunca | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Siempre |

¡Gracias por su colaboración!
