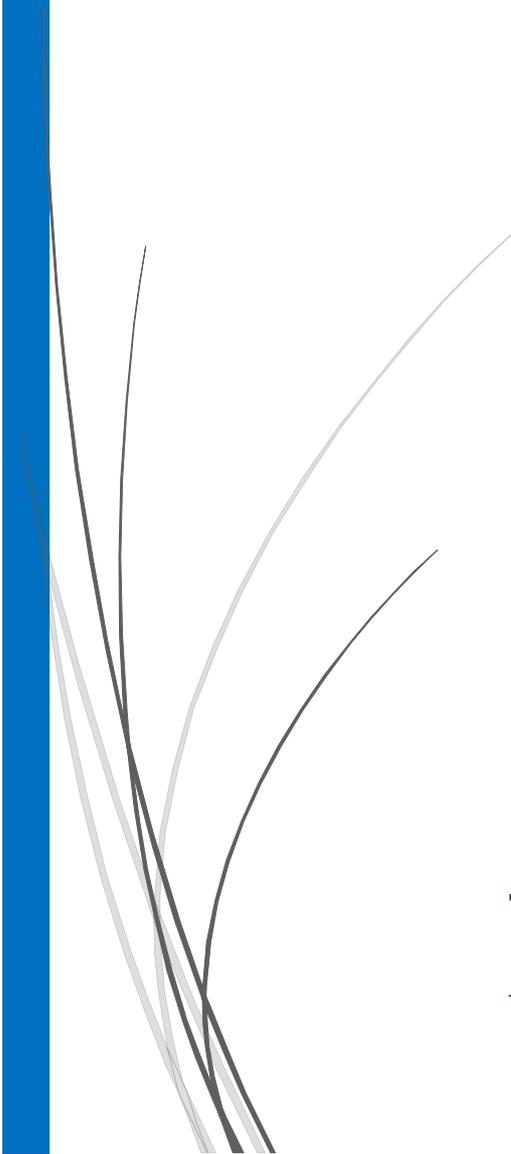


2023

UTN

FACULTAD REGIONAL RIO GALLEGOS



TECNICATURA UNIVERSITARIA EN ADMINISTRACION

ALUMNO: JUAN CARLOS MONSALVE.

1.1. TEMA: Estilo de liderazgo utilizado por los jefes, en las Secciones Mantenimiento, de la Base de Apoyo Logístico RIO GALLEGOS.

1.2. RESUMEN/ABSTRACT:

El trabajo de investigación está desarrollado dentro del marco del cursado de la carrera Tecnicatura Universitaria en Administración, no busca realizar ninguna modificación en la organización donde se va a ejecutar, solamente voy a tratar de demostrar la hipótesis general planteada, mediante los recursos otorgados en material didáctico brindado en el cursado de estos tres años de estudio académico.

El tema seleccionado es sobre el estilo de liderazgo utilizado, el cual está muy presente en la organización, ya que el mismo es empleado en toda la escala jerárquica de la estructura organizacional en el desarrollo de las actividades cotidianas de mantenimiento.

Las características particulares que me llevaron a elegir este tema para desarrollar en la tesina de investigación, es que en mi ámbito de trabajo es muy importante lograr desarrollar un buen liderazgo, ya que me desempeño como integrante del Ejército Argentino, esta es una organización que hace mucho hincapié en la forma de ejercer el mando por medio de una buena utilización del liderazgo, ya que este se aplica desde una mirada mucho más coercitiva, enseñada desde la cultura organizacional que esta estructura posee a lo largo de los años de su historia nacional.

Voy a tratar de verificar si la hipótesis general del trabajo de investigación es afirmativa o bien determinar cuál es el estilo de liderazgo más utilizado.

Como lo describe Chiavenato: "Con la *teoría de las relaciones humana* surgen los primeros estudios sobre el liderazgo, la motivación, las comunicaciones y demás asuntos relacionados con las personas".

Por último, esperó poder cumplir con los objetivos de estudios de la cursada, aplicar los conocimientos académicos de una forma eficaz para lograr obtener la aprobación del trabajo de investigación y con ello alcanzar los resultados de finalización de la cursada. Ha sido muy grato para mi llegar a esta parte del recorrido de la carrera, ya que en un principio se me había dificultado por cuestiones de adaptación de los tiempos entre trabajo, estudio y familia, resaltando el apoyo de mi grupo familiar cercano y agradeciendo a todos los profesores por su dedicación para que pueda hoy estar en este momento académico que parecía muy largo y difícil de alcanzar, llegar hasta aquí es el resultado de perseverancia, dedicación, acompañamiento personal y de la estructura académica de la universidad. Muchas gracias por todo lo brindado hasta aquí, espero que sea un buen comienzo de un camino infinito de aprendizaje.

2.1. DEFINICION DEL PROBLEMA: Formulación del problema : ¿Cuál estilo de liderazgo es más utilizado por los jefes de la sección mantenimiento de la Base de Apoyo Logística RIO GALLEGOS?

2.2. BREVE DESCRIPCION:

Desarrollaré la investigación con la finalidad de tratar de determinar que estilo de liderazgo es más utilizado por los diferentes jefes en la Sección Mantenimiento.

La teoría de investigación es muy amplia, pero me voy a enfocar en el liderazgo transaccional y liderazgo transformacional, teniendo en cuenta la influencia recibida por seguidores para lograr alcanzar los objetivos organizacionales.

La población total de las secciones mantenimiento es de 40 personas en un total de 4 secciones, de las cual voy a tomar 3 secciones y 25 integrantes del total de la población que posee la organización.

La metodología de la investigación para reunir la información necesaria, será aplicada mediante una encuesta, con un cuestionario sobre liderazgo transaccional y liderazgo transformacional.

Para poder determinar que estilo de liderazgo es más utilizado en este tipo de organizaciones, es importante analizar e investigar la capacidad técnico profesional individual que poseen los jefes a cargo de las secciones, ya que esto le brinda habilidades, destrezas y aptitudes necesarias que les posibiliten aplicar las herramientas adecuadas para una correcta conducción, guía y control que deben ejercer los responsables de cada sector de la organización.

El Liderazgo en el mantenimiento, necesita de un grupo coordinado para que sea eficaz y eficiente. Solo un líder es capaz de sacar lo mejor de su equipo humano para compartir objetivos estratégicos comunes, satisfacer las necesidades y las prioridades, que logren optimizar la eficacia y la eficiencia individual y organizacional.

En este tipo de organizaciones, cada jefe de sección debe convertirse en un buen líder, para lograr alcanzar el mejor desempeño de quienes le dependen, obtener un pleno convencimiento de sus seguidores para alcanzar más allá de los objetivos organizacionales, ya que esta debe cumplir con funciones muy específicas en el marco de la defensa nacional.

3.1. Objetivo General: Identificar cual estilo de liderazgo es más utilizado por los jefes de la sección mantenimiento de la Base de Apoyo Logística "Río Gallegos".

3.2. Objetivos específicos:

- Conocer las habilidades y actitudes necesarias para liderar equipos de trabajo.
- Determinar por medio de encuesta, a que estilo de liderazgo son más proclives los jefes de sección.
- Describir si las capacidades técnicas que demuestran los jefes de sección, estimulan al equipo de trabajo a lograr los objetivos.
- Mencionar los aspectos positivos expuestos en la relación con las actividades desarrolladas.
- Justificar el estilo de liderazgo de los jefes de sección mantenimiento.
- Establecer si el liderazgo de los jefes es transaccional o transformacional.
- Determinar si se emplea los Refuerzo contingente.
- Determinar si se toman acciones inmediatas.
- Demostrar si se ofrecen recompensas por esfuerzo.
- Reconocer si se corrige cuando surge el error o durante las acciones de mantenimiento.
- Determinar si hay motivación desde el liderazgo.
- Determinar si existen consideraciones individualizadas en las actividades.
- Reconocer si se estimula la creatividad y la innovación.
- Determinar si se transmite optimismo y entusiasmo en las actividades.

3.3. HIPOTESIS:

El estilo de Liderazgo Transaccional, es el más utilizado por los jefes de la sección mantenimiento de la Base de Apoyo Logístico "Río Gallegos".

4.1. Matriz de consistencia

TEMA	PROBLEMA	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS	VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES
Estilo de liderazgo utilizado por los jefes, en la Sección Mantenimiento, de la Base de Apoyo Logístico RÍO GALLEGOS.	¿Cuál estilo de liderazgo es más utilizado por los jefes de la sección mantenimiento de la Base de Apoyo Logística RÍO GALLEGOS?	Identificar cuál estilo de liderazgo es más utilizado por los jefes de la sección mantenimiento de la Base de Apoyo Logística RÍO GALLEGOS.	El estilo de Liderazgo Transaccional, es el más utilizado por los jefes de la Base de Apoyo Logístico "Río Gallegos".	El estilo de liderazgo.	<ul style="list-style-type: none"> - Liderazgo Transaccional: este estilo de liderazgo se centra en la capacidad Organizativa de los equipos, a través de cadenas de mando que permiten una mejor coordinación y la consecución de los objetivos a conseguir, estableciendo un sistema de recompensas una vez conseguidos. - Liderazgo Transformacional: Supone la implicación activa a través de una comunicación efectiva y de un sistema continuo de incentivos. 	Por medio de una encuesta de liderazgo.	<p>Liderazgo Transaccional.</p> <p>Liderazgo Transformacional</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Refuerzo contingente. - Dirección por Excepción. - Tomar acciones correctivas inmediatamente. - Prometer recompensas por esfuerzo. - Corregir cuando el error se ha cometido. - Carisma o Influencia idealizada. - Motivación Inspiración. - Estimulación Intelectual. - Consideración Individualizada. - Potenciar a los seguidores. - Estimular la creatividad y la innovación. - Transmitir optimismo y entusiasmo.

5.1. MARCO TEORICO

El tema del liderazgo ha fascinado al mundo desde hace mucho tiempo y está adquiriendo una importancia cada vez mayor en las organizaciones. La razón es muy sencilla: las empresas requieren líderes que las dirijan correctamente, pues el liderazgo es la manera más eficaz de renovar y revitalizar las organizaciones y llevarlas al éxito y a la competitividad. Sin liderazgo, las organizaciones corren el peligro de vagar sin metas ni rumbo definido. El liderazgo les imprime fuerza, vigor y dirección.

Las organizaciones requieren de un gran número de personas que trabajen juntas y realicen diferentes actividades en varios niveles. Muchas ocupan altos cargos en la jerarquía (presidentes, directores y gerentes), desde los cuales vigilan el trabajo de otras personas y asumen responsabilidad por la actividad conjunta de varios individuos, lo cual necesariamente implica liderazgo, que es un factor clave en toda organización. De hecho, nunca había sido tan importante para el éxito de las organizaciones como en estos tiempos de cambios, incertidumbre, globalización y competitividad.

El problema radica en que no todo directivo (presidente, director o gerente) es un líder, y no todo líder ocupa un puesto de alto nivel. Es decir, liderazgo no es sinónimo de administración.

El liderazgo es, en cierto sentido, un poder personal que permite a alguien influir en otros por medio de las relaciones existentes. La influencia implica una transacción interpersonal, en la que un individuo actúa para provocar o modificar un comportamiento. En esa relación siempre existe un líder (la persona que influye) y los liderados (los sometidos a su influencia, seguidores). El concepto de influencia está estrechamente ligado a los de poder y autoridad.

Poder es el potencial de una persona para influir en otras. En una organización, el poder es la capacidad de controlar las decisiones y las acciones de otras personas, aun cuando éstas se resistan.

Por otra parte, la autoridad se refiere al poder legítimo, o sea, a las facultades que tiene una persona gracias a la posición que ocupa en una estructura organizacional. Autoridad es el poder legal y socialmente aceptado.

El individuo que posee un puesto importante en una organización tiene poder por ese simple hecho: es el llamado poder del puesto. En una organización, el presidente tiene más poder que el gerente, debido a la autoridad formal que le confiere su posición jerárquica, y no por sus características personales, aun cuando éstas le permiten

ocupar su cargo. La capacidad para influir, persuadir y motivar a los subalternos está fuertemente relacionada con el poder que los demás perciben en el líder.

Desde un planteamiento que se ha venido a llamar Transaccional, Hollander (1978) planteó que el liderazgo constituye un rol que asume un individuo del grupo a través de múltiples episodios de interacción con los otros miembros del grupo en los que se producen intercambios y transacciones entre personas. El liderazgo transaccional implica sólo una relación de intercambio entre líderes y seguidores.

Algunas de las características principales del liderazgo transaccional son:

- Recompensas contingentes: Intercambio de recompensas o promesas de recompensas por el esfuerzo y el buen desempeño. Reconocimiento del éxito.
- Administración por excepción (activa): Procura e identifica desviaciones de las reglas y las normas para provocar acciones correctivas.
- Administración por excepción (pasiva): Interviene sólo cuando las normas no se cumplen.
- Liberalidad (laissez-faire): Renuncia a las responsabilidades, evita tomar decisiones, omite.

El liderazgo transformacional tiene su origen en los conceptos fundamentales que Burns planteó en 1978, época donde distinguió dos tipos de liderazgo opuestos en un continuo: el transaccional y el transformacional.

Pero es Bass (1985) quien recoge el planteamiento de Burns (1978) y lo operativiza para generar la línea de investigación en torno a lo que se ha llamado liderazgo Transformacional, actualmente vigente en todos los contextos organizacionales.

Méndez (2009) señala que el modelo de liderazgo transformacional expuesto por Bernardo Bass, tiene éxito al cambiar la base motivacional del individuo sobre la cual opera, buscando elevar el deseo de logros, superación y autorrealización de sus seguidores, promoviendo el desarrollo del grupo y las organizaciones. Esta nueva visión favorece la habilidad colectiva de una organización para adaptarse, resolver problemas y mejorar su desempeño; generando cambios significativos en sus seguidores, lo cual permitirá trabajar en un clima organizacional de armonía; donde las personas aprenden a trascender sus propios intereses por el bienestar del grupo, la organización o comunidad; pero al mismo tiempo, aumenta las expectativas sobre sus propias habilidades y su deseo de asumir riesgo. (Bass, 1995).

Cardona (2005) expresa que "el liderazgo transformacional es atrayente y motiva a la gente. Es un líder inconformista, visionario, capaz de apreciar holísticamente el proceso, con una amplia visión de sus objetivos de vida, con una actitud positiva y sobre todo un estratega, flexible, emprendedor e innovador. Transforma tanto el

estado de las cosas en la empresa como las mismas aspiraciones e ideales de los seguidores”.

Así mismo, Omar (2011) plantea el líder transformacional promueve relaciones caracterizadas por la confianza, el respeto mutuo entre otros, aspectos que favorecen tanto la satisfacción laboral individual como la colectiva, apoyándolos en su crecimiento, en medio de un clima de armonía y empatía. Así mismo, este estilo de liderazgo, estimula, incentiva, motivando al personal a tomar conciencia de la importancia que aporta el trabajo en equipo dentro de las instituciones, desarrollando en los miembros del grupo, el sentido de colaboración, participación, pertenencia y servicio, hacia la búsqueda de los objetivos institucionales en beneficio a la colectividad.

De la misma forma Bass (1990) y Bass y Avolio (1994) han descrito otro tipo de planteamientos que se conceptualizan como Liderazgo Transformacional y que se centran fundamentalmente en que el líder:

- Pretende modificar la perspectiva en la que los miembros del grupo perciben sus roles y el contenido de su actividad, estimulándoles para que generen cambios en sus actitudes.
- Intenta hacer conscientes a los miembros del valor de los objetivos colectivos para cada una de las personas y para el conjunto.
- Se plantea como un objetivo de su rol facilitar el desarrollo de las capacidades y potencial de cada uno de los miembros del grupo.
- Establece las condiciones para que los miembros se motiven vinculando los objetivos individuales a los objetivos colectivos.
- Se propone objetivos especialmente exigentes que suponen una implicación mayor de la habitual por parte de los miembros del grupo.
- Se ocupa del equilibrio emocional de las personas, así como de que obtengan un grado de satisfacción elevado, considerando que ello potenciará la motivación y el rendimiento.

Como puede deducirse con facilidad, el Liderazgo Transformacional requiere perfiles de personalidad específicos y habilidades y competencias sociales muy desarrolladas en los líderes. Por ello se ha planteado que este tipo de liderazgo sólo pueden desempeñarlo personas que han aprendido a ser carismáticas (aunque no en el sentido excepcional de los planteamientos clásicos del liderazgo carismático vinculados a la idea del “gran hombre”) y que aparecen ante sus grupos de referencia como individuos singulares capaces de generar adhesiones que, en muchas ocasiones, son acrílicas y que se plantean como el resultado de procesos de adoctrinamiento o

incluso, en situaciones más extremas, de dependencia emocional.

Con todo, el liderazgo transformacional parece mostrar una buena capacidad de generar resultados en situaciones de alta exigencia y en grupos muy cohesionados. En la práctica, la pretensión de "transformar" a las personas influidas por el líder no puede decirse que se consiga de manera sistemática, y ello es más cierto cuando se considera que, en muchas ocasiones, los cambios personales no se mantienen después de que haya acabado la situación en la que se produjo la influencia directa del líder (House y Aditya, 1997).

Tichy y Devanna identificaron las siguientes características de los líderes transformacionales:

- Se identifican como agentes de cambio.
- Son valientes.
- Creen en las personas.
- Están motivados por valores personales.
- Son eternos aprendices.
- Son hábiles para manejar la complejidad, la ambigüedad y la incertidumbre.
- Son visionarios.

Algunas de las características principales del liderazgo transformacional son:

- Carisma: Proporciona visión y sentido de misión, infunde orgullo, genera respeto y confianza.
- Inspiración: Comunica elevadas expectativas, utiliza símbolos para concentrar esfuerzos, expresa propósitos importantes a través de medios simples.
- Estimulación intelectual: Promueve la inteligencia, la racionalidad y una cuidadosa solución de problemas.
- Consideración personal: Ofrece atención personal, trata, asesora e impulsa individualmente.

La autodirección supone siempre la liberación de algún grado de dependencia que siempre, inevitablemente, existe cuando se sigue a un líder y consiste, fundamentalmente, en ser capaz de generar el grado de disociación suficiente para que permita que la persona asuma toda la responsabilidad tanto de sus acciones como de sus resultados, la autoobservación, autoevaluación, autorrefuerzo y que desarrolle la capacidad de establecer estrategias eficaces que permitan la entrada en procesos de automotivación (Manz y Sims 1993).

De acuerdo a French y Raven señalan que hay cinco tipos de poder:

1. El poder coercitivo se basa en el temor y la coerción. El subalterno percibe que si no cumple con las exigencias del líder ello le puede llevar a sufrir algún castigo o

sanción que quiere evitar.

2. El poder de recompensa se sustenta en la esperanza del subalterno de obtener algún premio, incentivo, elogio o reconocimiento que desea.

3. El poder legítimo se deriva del cargo que ocupa el individuo en el grupo o en la jerarquía. En una organización formal, el supervisor de primera línea es percibido como una persona que tiene más poder que los obreros, el gerente tiene más poder que el supervisor y el director tiene más poder que el gerente. Los niveles jerárquicos establecen escalafones de autoridad dentro de la organización.

4. El poder de competencia se basa en la especialización, el talento, la experiencia o el conocimiento técnico. También se le llama poder de pericia. Los subalternos perciben al líder como una persona que posee competencias y conocimientos superiores.

5. El poder de referencia se basa en la actitud y el atractivo. El líder que es admirado por ciertos rasgos de personalidad deseables posee poder de referencia. A este poder se le llama popularmente carisma. El poder de referencia proviene de la admiración por el líder y el deseo de parecerse a él.

El poder de coerción, el poder de recompensa y el poder legítimo se derivan del puesto que una persona ocupa en la organización, mientras que el poder de competencia y el poder de referencia se derivan de la persona misma, independientemente de su puesto en la organización.

Cuando el liderazgo se basa en el poder de coerción, de recompensa o legítimo, no proviene del líder, sino del poder que le confiere su posición en la organización. El verdadero liderazgo se deriva del poder de competencia o de referencia, es decir, se basa en el líder, y se caracteriza por la capacidad de lograr resultados por medio de las personas.

Robbins afirma que los gerentes utilizan en su quehacer diario varias tácticas de poder de acuerdo con los objetivos que quieran alcanzar:

Cuando quieren obtener beneficios de sus superiores, utilizan un trato cordial y afable.

Cuando el objetivo es plantear una idea, utilizan la razón.

Cuando buscan favores de los subordinados, usan la amabilidad, y cuando quieren vender una idea, usan la razón.

Cuando la experiencia anterior indica que existe una enorme probabilidad de éxito, presentan una simple solicitud para obtener la aceptación. Cuando es menos probable que esto ocurra, usan las órdenes y las sanciones. La posibilidad de que ocurra un hecho determina la elección de las tácticas.

La cultura organizacional influye en las tácticas de los gerentes para adquirir poder. Algunas culturas estimulan el trato cordial, otras fomentan la razón y algunas más

utilizan las órdenes y las sanciones. La organización influye en mayor o menor medida en las tácticas de poder que los gerentes aplican.

Liderazgo y administración son dos conceptos que con frecuencia se confunden. La administración está en manos de la gerencia y consiste en enfrentar complejidades. La administración busca el orden y la congruencia por medio de la elaboración de planes formales, el desempeño de la organización y la comparación de los resultados con los planes. Por su parte, el liderazgo se refiere a enfrentar el cambio. El líder desarrolla una visión de futuro, define el rumbo a seguir, comunica esta idea a los demás, logra que se comprometan y los inspira a superar obstáculos. Así, el administrador o gerente utiliza la autoridad de su posición para conseguir cierto comportamiento de los subordinados. La administración implanta la visión y la estrategia que aportan los líderes, coordina y suple a las personas y trata problemas cotidianos.

En la práctica, todo administrador o gerente debe ser un líder, pero no todo líder es un administrador o gerente. El administrador basa su posición en la jerarquía organizacional, mientras que el líder se basa en sus cualidades personales. En suma, administrar y liderar no son actividades idénticas. En el mundo de hoy, poseer habilidades administrativas no basta para que un ejecutivo tenga éxito. Debe entender la diferencia entre administración y liderazgo, y la forma en que esas dos actividades se pueden combinar para alcanzar el éxito organizacional. Para unir administración y liderazgo, el ejecutivo moderno debe demostrar equilibrio, concentrarse en los procesos organizacionales (administración) y mostrar una auténtica preocupación por las personas (liderazgo). La administración tradicional y jerárquica con base en relaciones de mando puede funcionar bien hasta cierto punto, pero tiene limitaciones y al parecer está destinada al museo del viejo mundo de los negocios. Hay cosas que todavía se pueden administrar, como la rutina, los horarios, los procesos, los equipos, etc. Sin embargo, ¿cómo se administran la actitud, la dedicación, la confiabilidad, el coraje, la creatividad, la perseverancia, los valores, la colaboración y la pasión? Las personas deben ser lideradas y no simplemente administradas.

Debido a su importancia, el liderazgo ha dado lugar a muchas investigaciones, de las cuales han surgido diversos enfoques y teorías, que a lo largo de los años se puede demostrar que el tema es muy complejo y falta mucho por conocer.

La concepción más antigua de liderazgo (la teoría de los rasgos) buscaba identificar los rasgos de personalidad que diferenciaban a las grandes personas de las masas. La historia de la humanidad ofrece varios ejemplos: Jesucristo, Moisés, Gengis Khan, el

huno Atila, Pedro el Grande, Napoleón, Getulio Vargas, etc. Ellos fueron líderes por cualidades que los diferenciaron. Ciertos rasgos están relacionados con el éxito personal y, una vez identificados, podrían ser utilizados para seleccionar a los líderes. Rasgos como la inteligencia, la asertividad, el coraje y la astucia, entre otros, podrían ser la base del comportamiento característico de los líderes.

Podemos mencionar que la teoría de los rasgos tiene varias limitaciones:

No existe un rasgo universal que permita prever el liderazgo en una situación cualquiera. Al parecer, ciertos rasgos sólo podrían relacionarse con el liderazgo en situaciones específicas.

Los rasgos permiten prever el comportamiento en situaciones normales, más que en ambientes rígidos, es decir, cuando existen normas estrictas, fuertes incentivos para mostrar comportamientos específicos y expectativas muy claras sobre las conductas que serán recompensadas o sancionadas. Estas situaciones poco flexibles crean menos oportunidades para que los líderes expresen sus tendencias personales. Las organizaciones muy formales y con cultura fuerte generan este tipo de ambiente y en ellas los rasgos no sirven de mucho para detectar el liderazgo.

No está muy clara la separación entre causa y efecto. ¿Los líderes tienen más confianza en sí mismos o el éxito del líder es lo que le da seguridad?

Los rasgos son más útiles para prever el surgimiento del liderazgo que para distinguir a los líderes eficaces de los ineficaces. El hecho de que un individuo presente rasgos que hagan que los demás lo consideren un líder no significa necesariamente que tendrá éxito al dirigir un grupo.

Errores de planteamiento teórico, dificultades para medir los rasgos y el hecho de pasar por alto las diferencias entre situaciones provocaron que la teoría de los rasgos cayese en el descrédito. No obstante, ciertos rasgos de personalidad, en combinación con otros aspectos del liderazgo (como el comportamiento, las actitudes y el asertividad) sentaron las bases de otras teorías.

Muchas organizaciones todavía consideran que ciertos rasgos de personalidad sobre todo los "cinco grandes" que caracterizan el liderazgo son deseables en sus líderes, aun cuando la nueva tendencia es dar más importancia a las habilidades relacionadas con el trabajo.

Katz señaló que el gerente eficaz debe poseer habilidades técnicas, conceptuales y humanas. Yukl incluyó habilidades como la creatividad, la organización, la persuasión, la diplomacia y el tacto, el conocimiento de las tareas y la habilidad para hablar bien. Sin embargo, están resurgiendo nuevas clasificaciones que agrupan diversos rasgos y competencias. Las investigaciones han identificado ciertas habilidades relacionadas

con la eficacia del liderazgo, entre ellas:

El impulso o la motivación íntima para perseguir objetivos. La motivación para liderar, es decir, utilizar el poder social para influir en las personas.

La integridad, que incluye la confianza y la voluntad para convertir las palabras en acciones.

La confianza en uno mismo para impresionar a las personas y poder contar con ellas.

La inteligencia, que por lo general se refiere a las habilidades para procesar información, analizar opciones y descubrir oportunidades.

El conocimiento del negocio, para que las ideas generadas ayuden a la organización a sobrevivir y tener éxito.

La inteligencia emocional, basada en una personalidad capaz de analizarse, con gran sensibilidad para entender las situaciones y la habilidad para adaptarse a las circunstancias.

Entre las características de liderazgo que son indispensables para tener éxito en la economía global destacan las siguientes:

Flexibilidad cultural: En los negocios internacionales, esta habilidad se refiere a la atención y la sensibilidad hacia otras culturas. Aun en las organizaciones nacionales, esta habilidad es crítica para tener éxito, debido a la creciente diversidad. Los líderes deben ser capaces no sólo de administrar, sino también, sobre todo, de reconocer y apreciar el valor de las diferencias en las organizaciones.

Habilidades para la comunicación: Los líderes eficaces son diestros para comunicar, sea de forma escrita, oral o no verbal.

Habilidades relacionadas con las personas: Dado que las personas forman parte de la eficacia del liderazgo, el líder debe ser capaz de crear un clima de aprendizaje, diseñar y dirigir programas de capacitación, transmitir información y experiencias, permitir el acceso a los resultados, ofrecer asesoría para el desarrollo profesional, promover el cambio organizacional y adaptar el material del aprendizaje.

Creatividad. La capacidad de solucionar problemas, innovar y crear es una ventaja competitiva en el mundo actual. El líder no sólo debe ser creativo, sino también generar un clima que fomente la creatividad de los demás.

Aprendizaje autodirigido: Esta habilidad se refiere a la necesidad de adquirir nuevos conocimientos y habilidades en forma continua. En tiempos de transformaciones drásticas y competitividad global, los líderes deben cambiar permanentemente y tener capacidad de aprender solos.

Muchos estudios e investigaciones demuestran que las 10 habilidades de liderazgo enumeradas se pueden clasificar en cuatro categorías:

- Relaciones humanas y participativas: transmitir apoyo y construir equipos.
- Competitividad y control, por ejemplo: asertividad, poder e influencia.
- Innovación y espíritu emprendedor: solución creativa de problemas.
- Mantener el orden y la racionalidad: toma racional de decisiones y administración del tiempo.

Entre las habilidades de liderazgo identificadas se destacan tres:

- Las habilidades se refieren al comportamiento, no son rasgos ni estilos. Se identifican a partir de las acciones que realizan los líderes y de los resultados que obtienen.
- Las habilidades pueden ser contradictorias o paradójicas. En otras palabras, no se orientan exclusivamente al equipo o a las relaciones interpersonales, ni sólo hacia el individualismo o el espíritu emprendedor.
- Las habilidades están interrelacionadas y se superponen. Los líderes eficaces no aplican una habilidad o un conjunto de habilidades independientemente de las demás, sino que utilizan varias en forma simultánea.

Las teorías del comportamiento, al igual que la teoría de los rasgos, sostienen que el liderazgo es fundamental para el desempeño y consideran importantes las diferencias individuales. Dentro de las principales teorías del comportamiento que analizan estilos de liderazgo se puede mencionar, en la década de 1930, Kurt Lewin y un grupo de colaboradores realizaron los primeros estudios e identificaron tres estilos de liderazgo:

a) El liderazgo autocrático. El líder fija las directrices y centraliza el poder y la toma de decisiones. En pocas palabras, decide, informa al grupo lo que debe hacer y lo supervisa de cerca. El líder es dominante y personal en los elogios y las críticas al grupo.

b) El liderazgo liberal (*laissez-faire*). El líder tiene una participación mínima, su supervisión es muy distante, otorga total libertad para las decisiones grupales o individuales y no intenta evaluar o regular las acciones del grupo.

c) El liderazgo democrático. El líder esboza las directrices, fomenta la discusión y la participación del grupo en las decisiones y descentraliza la autoridad. El líder conduce y orienta al grupo y se limita a los hechos cuando hace elogios o críticas.

Así mismo en la década de 1940, investigadores de la Universidad de Michigan hicieron un estudio sobre el liderazgo para identificar las pautas que producen un desempeño eficaz. Se entrevistaron con grupos de alto y bajo rendimiento de diferentes organizaciones y encontraron dos formas básicas de liderazgo:

a) Liderazgo centrado en el empleado. Se enfoca en las relaciones humanas en el trabajo.

b) Liderazgo centrado en la producción. Se concentra en los resultados del trabajo.

En el mismo periodo la Universidad Estatal de Ohio realizó una investigación al mismo tiempo que la Universidad de Michigan. Entregó cuestionarios a organizaciones industriales y militares para medir las percepciones de los subordinados sobre el liderazgo de sus superiores. Los encuestados identificaron dos dimensiones similares a las descubiertas en los estudios de Michigan:

a) Consideración por la persona.

b) Enfoque en la estructura de trabajo

Los investigadores concluyeron que un líder con mucha consideración y calidez socioemocional tiene subordinados muy satisfechos o de mejor desempeño.

Otra teoría que hay que mencionar es, la rejilla del liderazgo, fue desarrollada por Blake y Mouton para medir la preocupación por las personas y por la producción, y para anotar los resultados en una rejilla que tiene nueve espacios. Se trata de un modelo tridimensional basado en cinco estilos de liderazgo, colocados en una rejilla que tiene un eje vertical (preocupación por las personas) y uno horizontal (preocupación por la producción). Cada eje tiene una escala de nueve puntos; el uno indica una escasa preocupación y el nueve una elevada.

También en las teorías de la situación del liderazgo, los rasgos y el comportamiento se conjugan con la contingencia de la situación para determinar los resultados. La contingencia de la situación se refiere a las circunstancias en que se produce el liderazgo. Las teorías de la situación tratan de ubicar el liderazgo dentro de su contexto ambiental y toman en cuenta al líder, a los subalternos, las tareas, la situación, los objetivos, etc. Son un avance en comparación con las teorías basadas exclusivamente en el estilo de liderazgo. Las mayores aportaciones a este enfoque provienen de los trabajos de Fiedler, House, Hersey y Blanchard.

La teoría de liderazgo de Fred Fiedler propone combinar el estilo de liderazgo de acuerdo con la situación de la organización. La idea básica es simple, aplicar el estilo de liderazgo a la situación que sea más propicia para su éxito. El diagnóstico del estilo de liderazgo y de la situación de la organización permite una adecuación correcta. La eficacia del grupo depende de que el estilo del líder se ajuste a las demandas de la situación. Existen dos tipos de liderazgo: el orientado hacia las relaciones y el orientado hacia las tareas.

Otro enfoque de la situación y la contingencia del liderazgo fueron desarrollados por Robert House con base en trabajos de otros autores. Esta teoría tiene sus raíces en el modelo de las expectativas, también se le conoce como teoría del camino y la meta o teoría dirigida a los objetivos. Trata de demostrar la influencia que el líder ejerce en la

percepción de las metas de trabajo de los subordinados, sus metas de desarrollo personal y los caminos para alcanzarlas. La teoría del camino y la meta o de los medios y los objetivos afirma que la responsabilidad del líder es aumentar la motivación de los subordinados para alcanzar objetivos individuales y organizacionales. Según esta teoría, las actitudes, la satisfacción, el comportamiento y el esfuerzo de una persona en el trabajo se pueden prever.

La teoría de la situación de liderazgo de Hersey y Blanchard es una extensión de las teorías bidimensionales. El punto que destaca es que los subordinados tienen distintos niveles de madurez. Algunos subordinados pueden mostrar poca madurez en el trabajo debido a la falta de habilidad o entrenamiento, a la inseguridad y a que necesitan un estilo de liderazgo diferente del que precisan aquellos subordinados que muestran madurez, tienen grandes habilidades, capacitación, confianza y deseos de trabajar. La preparación se refiere a la medida en que las personas cuentan con habilidades y deseos de cumplir una tarea específica. El liderazgo situacional requiere que el líder se ciña a los comportamientos propios del trabajo (guiar y brindar orientación) y al comportamiento propio de las relaciones (por ejemplo, ofrecer apoyo socioemocional).

No obstante, la relativa aceptación de las teorías sobre las contingencias del liderazgo y la cantidad de investigaciones al respecto, podemos concluir que el liderazgo es un concepto complicado que está siendo analizado desde todos los ángulos, ya sea en términos de teorías, métodos de investigación o aplicaciones. Por ello la cantidad de enfoques y teorías ha aumentado gradualmente.

De acuerdo a lo expuesto por Robert House, el liderazgo carismático, se refiere a las habilidades personales que generan un efecto profundo y extraordinario entre los seguidores del líder. Estudió el concepto de carisma cuando analizó a líderes políticos y religiosos que se caracterizaban por tener confianza en sí mismos y de sus subordinados, por las altas expectativas que sus seguidores tenían acerca de ellos, por la visión ideológica y el uso del ejemplo personal. Se llama carisma a la facultad excepcional que permite a una persona diferenciarse de las demás. El carisma se deriva de ciertas características sobresalientes y de cierto magnetismo personal que influye fuertemente en las personas. Los líderes carismáticos como Moisés, Jesús, Gandhi, Napoleón, Getulio Vargas y John F. Kennedy cambiaron el mundo. Los seguidores de los líderes carismáticos se identifican con éstos y con su misión, muestran extrema lealtad y confianza hacia él, emulan sus valores y comportamientos y su autoestima se deriva de su relación con el líder. En fechas más recientes, algunos líderes de negocios como Bill Gates y Jack Welch se han convertido en héroes, al igual

que algunas mujeres que han ascendido a la cima de las grandes empresas multinacionales.

El líder debe ser capaz de hacer muchas cosas al mismo tiempo: escuchar, comunicar, mejorar las relaciones con los subordinados, aconsejar, resolver problemas y tomar decisiones en forma participativa. Esto significa que él debe poner atención en varios aspectos al mismo tiempo. Debe ser simultáneamente explorador, organizador, controlador y orientador. Casi siempre alguna de estas vertientes predomina y marca el comportamiento de líder.

El liderazgo tiene diversos grados y alcances; puede ser plano y superficial o puede ser profundo e intenso. Puede tener una perspectiva estrecha y precisa o un enfoque amplio y general. Su adecuación debe tomar en cuenta varios aspectos, como la organización, su estructura y cultura, el ambiente de negocios, la tecnología y el proceso de trabajo, los productos y los servicios ofrecidos y, principalmente, las personas involucradas en las tareas de la organización.

Así, el liderazgo requiere una evaluación previa de la situación y del entorno. El grado de amplitud y de profundidad depende de cada situación. Dado que todos estos aspectos son cambiantes, es necesario fortalecer el entorno del liderazgo dentro de la organización (y fuera de ella, lo que involucra a proveedores, distribuidores y clientes).

El liderazgo fue hecho para el cambio. Así, además de buscar profundidad y el alcance, el liderazgo debe concentrarse en aspectos básicos como las personas, el aprendizaje, las competencias, el desempeño, los resultados y el futuro. De ello dependerá su éxito.

Además, el liderazgo depende en gran medida del toque humano. Debe haber emoción. El liderazgo es una relación dinámica y sólida que exige confianza recíproca entre el líder y el liderado. El liderazgo debe ser una relación humana que dure mientras la persona no esté totalmente preparada. Es necesario que haya una intensa realimentación entre ambos (líder y liderado) para facilitar la comprensión mutua de valores y el intercambio de experiencias. Así, el líder debe conocer al subordinado, sus aspiraciones y necesidades, sus limitaciones y desafíos, para ayudarlo a identificar sus problemas y las posibles soluciones. Debe conocer las actitudes del subordinado, sus valores y normas personales de comportamiento.

El concepto de liderazgo se puede extender. El ejecutivo de nivel más alto en la organización (el presidente, el director general o cualquier otro nombre que tenga) debe ser el líder principal. Para ello, su actuación se debe orientar hacia dos vertientes importantes. La primera es la ubicuidad, es decir, debe estar presente en todas las

circunstancias o estar debidamente representado en ellas por todos los ejecutivos que estén respaldados por la organización o que desempeñen el papel de líderes. La segunda es la conexión, o sea, ser el lazo que une a todos los líderes dentro de la organización para garantizar una actuación sistémica. Para respaldar el concepto de liderazgo de liderazgos dentro de la organización el líder principal debe procurar que todos los líderes de la organización desarrollen cinco conjuntos básicos de habilidades:

1. Relacionar la integridad y el comportamiento: habilidad para dirigir en función de valores.
2. Ligar las ideas con el cambio: habilidad para el pensamiento revolucionario.
3. Ligar los sentimientos y el equilibrio: inteligencia emocional.
4. Ligar a unas personas con otras: habilidad para construir relaciones.
5. Ligar la intención y los resultados: habilidades para una acción comprometida.

El líder principal debe averiguar la medida en que sus líderes y toda la organización poseen esos cinco conjuntos de habilidades para crear un contexto extraordinario de aprendizaje, cambio e innovación.

- 6.1.- Desarrollo metodológico:

Para desarrollar el instrumento de recolección de datos voy a utilizar un cuestionario individual autoadministrado a través de una entrevista personal. El cuestionario se entrega al participante y este lo responde, para tal actividad acudiré al puesto de trabajo de cada persona encuestada, para poder facilitar con rapidez respuestas, si llegara a surgir una duda con las preguntas, esperando que lo pueda responder sin mayor dificultad.

El cuestionario por entrevista es el que consigue un mayor porcentaje de respuestas a las preguntas, su estimación es de 80 a 85 % (León y Montero, 2003).

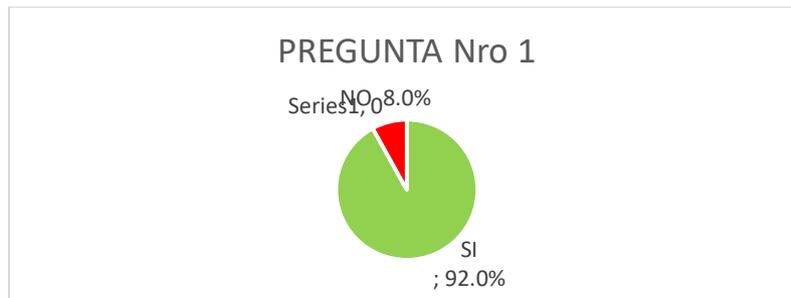
- 6.2.- Instrumento de recolección de datos.

Anexo 1. Cuestionario sobre liderazgo transaccional y liderazgo transformacional.

• 6.3.- Resultados de la aplicación de los instrumentos y explicación

Pregunta Nro 1: ¿El jefe de sección, es claro con los objetivos impuestos?

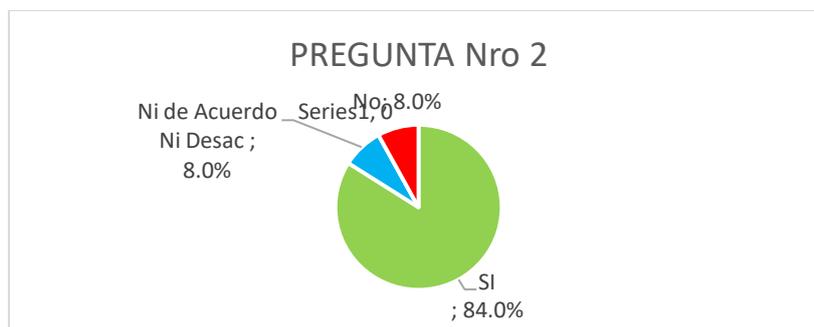
	Definitivamente Si	Ni de Acuerdo / Ni en Desacuerdo	Definitivamente No	Total
Encuestados	23		2	25
Porcentaje	92,0%	0,0%	8,0%	100%



En el cuadro 1 y la figura Nro 1, se puede observar que los jefes de sección guían en la dirección correcta de los objetivos organizacionales, demostrando una orientación hacia el liderazgo transaccional, de forma que posibilita tener claras las tareas de mantenimientos requeridos.

Pregunta Nro 2: ¿El jefe de sección, realiza reconocimiento por sus tareas?

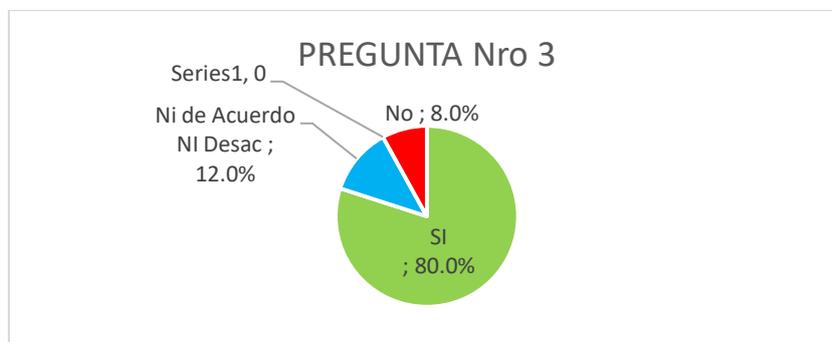
	Definitivamente Si	Ni de Acuerdo / Ni en Desacuerdo	Definitivamente No	Total
Encuestados	21	2	2	25
Porcentaje	84,0%	8,0%	8,0%	100%



En el cuadro 2 y la figura Nro 2, se puede observar cómo los jefes de sección, tienen una inclinación hacia el liderazgo transformacional, estimulan a sus seguidores con reconocimientos al finalizar las tareas de mantenimiento, apreciando lo que aporta cada uno y creando relaciones de confianza.

Pregunta Nro 3: ¿El jefe de sección, corrige las acciones en las tareas realizadas?

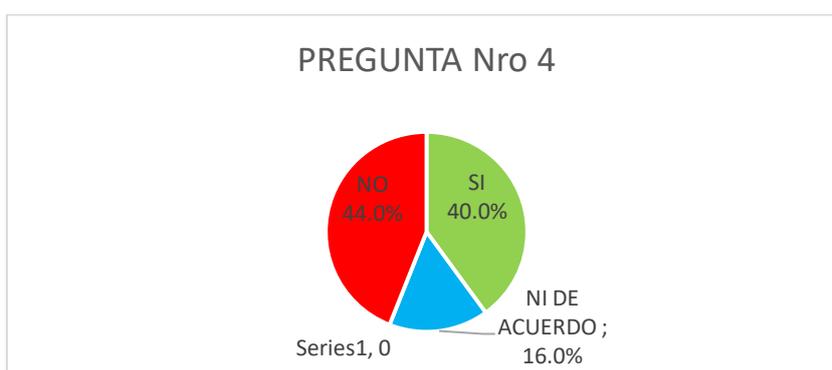
	Definitivamente Si	Ni de Acuerdo / Ni en Desacuerdo	Definitivamente No	Total
Encuestados	20	3	2	25
Porcentaje	80,0%	12,0%	8,0%	100%



En el cuadro 3 y la figura Nro 3, se puede observar cómo los jefes de sección toman decisiones y acciones para corregir las tareas de mantenimiento que se están realizando de una forma errónea. Demostrando una inclinación hacia el liderazgo transaccional, controlando las desviaciones relacionadas al desarrollo de las actividades de mantenimiento.

Pregunta Nro 4: ¿El jefe de sección, sanciona de alguna forma los errores en las actividades?

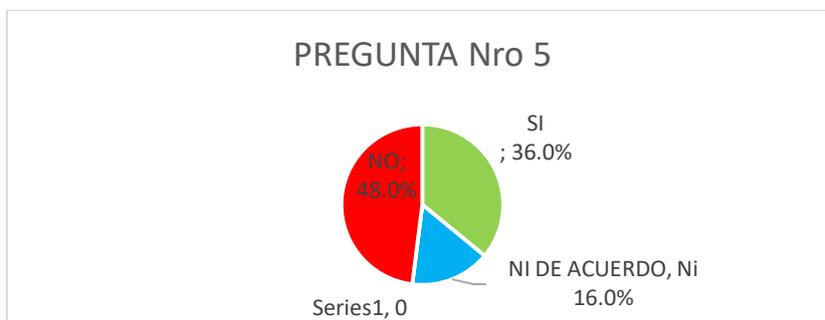
	Definitivamente Si	Ni de Acuerdo / Ni en Desacuerdo	Definitivamente No	Total
Encuestados	10	4	11	25
Porcentaje	40,0%	16,0%	44,0%	100%



En el cuadro 4 y la figura Nro 4, se puede observar cómo los jefes de sección no toman medidas correctivas cuando los seguidores cometen errores en las actividades de mantenimiento, a pesar de esta inclinación, se puede determinar una orientación hacia el estilo de liderazgo transaccional, como se puede observar en el cuadro 3 y la figura 3, realiza las acciones correctivas de las tareas en la organización, sin llegar a tomar medidas de sanciones.

Pregunta Nro 5: ¿El jefe de sección, promete recompensas para realizar las tareas?

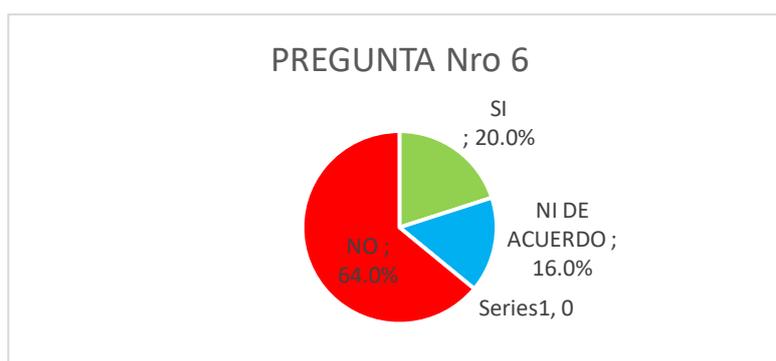
	Definitivamente Si	Ni de Acuerdo / Ni en Desacuerdo	Definitivamente No	Total
Encuestados	9	4	12	25
Porcentaje	36,0%	16,0%	48,0%	100%



En el cuadro 5 y la figura Nro 5, se puede observar cómo los jefes de sección no prometen recompensas a cambio de las tareas de mantenimiento, inclinándose hacia un estilo de liderazgo transformacional. Como lo expresa el cuadro 2 y la figura 2, los jefes de sección ofrecen reconocimientos, promueven la cooperación, consideran a cada seguidor de forma específica, apreciando lo que aporta cada uno.

Pregunta Nro 6: ¿El jefe de sección, omite corregir los errores en las tareas?

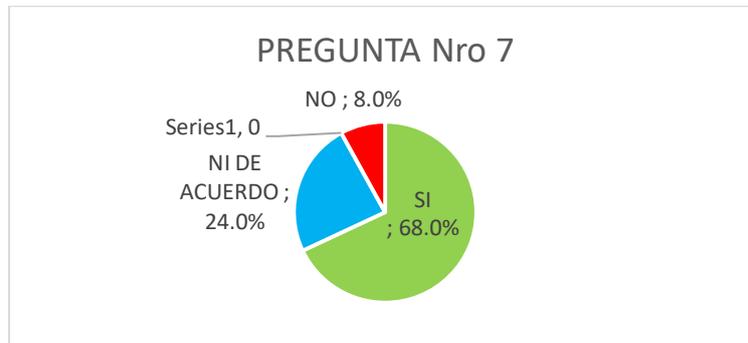
	Definitivamente Si	Ni de Acuerdo / Ni en Desacuerdo	Definitivamente No	Total
Encuestados	5	4	16	25
Porcentaje	20,0%	16,0%	64,0%	100%



En el cuadro 6 y la figura Nro 6, se puede observar cómo los jefes de sección, se inclinan hacia un estilo de liderazgo transaccional, al no omitir corregir los errores, aplicando las acciones correctivas que puedan ocasionar mayores situaciones problemáticas dentro de la organización.

Pregunta Nro 7: ¿El jefe de sección, motiva con sus acciones a realizar las tareas con eficacia?

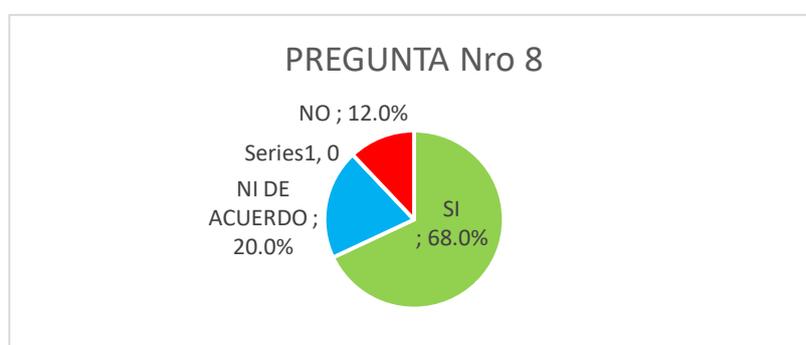
	Definitivamente Si	Ni de Acuerdo / Ni en Desacuerdo	Definitivamente No	Total
Encuestados	17	6	2	25
Porcentaje	68,0%	24,0%	8,0%	100%



En el cuadro 7 y la figura Nro 7, se puede observar cómo los jefes de sección inciden en las tareas de mantenimiento, evidenciando una orientación hacia el estilo de liderazgo transformacional. Motivando a sus seguidores con sus acciones individuales, promoviendo con ello el desarrollo de las tareas organizacionales, optimizando el rendimiento y desempeño organizacional, favoreciendo las habilidades colectivas para maximizar con eficiencia los objetivos.

Pregunta Nro 8: ¿El jefe de sección, estimula el aprendizaje de las capacidades técnicas Individuales?

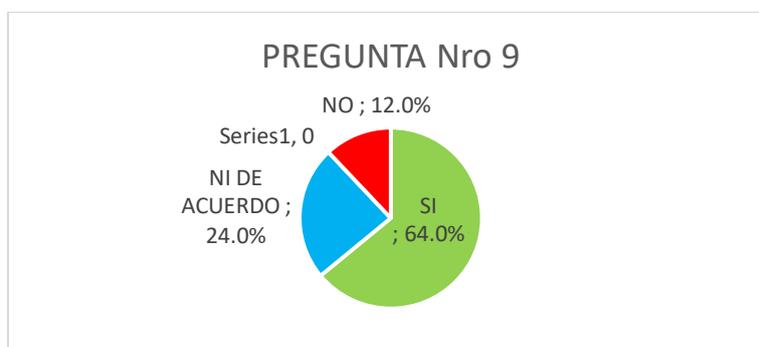
	Definitivamente Si	Ni de Acuerdo / Ni en Desacuerdo	Definitivamente No	Total
Encuestados	17	5	3	25
Porcentaje	68,0%	20,0%	12,0%	100%



En el cuadro 8 y la figura Nro 8, se puede observar cómo los jefes de sección generan en sus seguidores, interés individual de capacitación técnica, demostrando una inclinación hacia el estilo de liderazgo transformacional, mejorando el rendimiento grupal, estimulando las habilidades colectivas que favorecen el bienestar organizacional.

Pregunta Nro 9: ¿El jefe de sección, comunica los objetivos a alcanzar individualmente y por la organización?

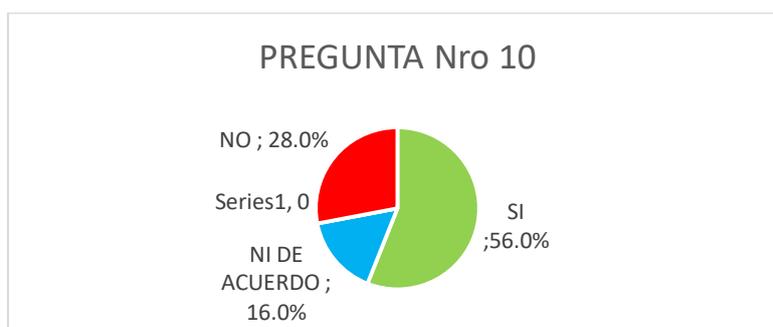
	Definitivamente Si	Ni de Acuerdo / Ni en Desacuerdo	Definitivamente No	Total
Encuestados	16	6	3	25
Porcentaje	64,0%	24,0%	12,0%	100%



En el cuadro 9 y la figura Nro 9, se puede observar cómo los jefes de sección tienen una inclinación hacia el estilo de liderazgo transformacional. Logran comunicar con claridad los objetivos organizacionales, generando visión y sentidos de la misión, obteniendo confianza para desarrollar las tareas de mantenimiento.

Pregunta Nro 10: ¿El jefe de sección, proporciona un feedback al finalizar las acciones de mantenimiento?

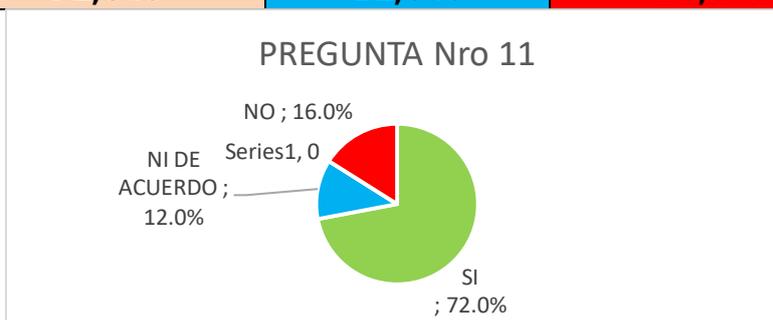
	Definitivamente Si	Ni de Acuerdo / Ni en Desacuerdo	Definitivamente No	Total
Encuestados	14	4	7	25
Porcentaje	56,0%	16,0%	28,0%	100%



En el cuadro 10 y la figura Nro 10, se puede observar como a los jefes de sección se les dificulta realizar una acción de retroalimentación en las tareas de mantenimiento, si bien su orientación es más orientada hacia un estilo de liderazgo transformacional, hay un porcentaje elevado que demuestra que la comunicación al finalizar las actividades de mantenimiento es bastante acotada.

Pregunta Nro 11: ¿El jefe de sección, transmite optimismo y entusiasmo?

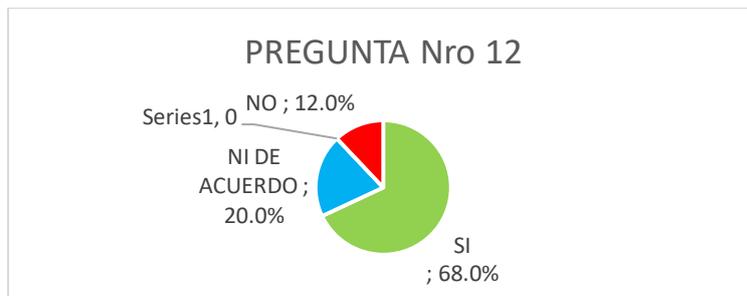
	Definitivamente Si	Ni de Acuerdo / Ni en Desacuerdo	Definitivamente No	Total
Encuestados	18	3	4	25
Porcentaje	72,0%	12,0%	16,0%	100%



En el cuadro 11 y la figura Nro 11, se puede observar cómo los jefes de sección demuestran una inclinación hacia el estilo de liderazgo transformacional, logran generar que sus seguidores pueden obtener un grado de satisfacción elevado, transmitiendo correctamente las tareas de mantenimiento, potenciando la motivación y el rendimiento organizacional.

Pregunta Nro 12: ¿El jefe de sección, aumenta la conciencia y la importancia de las tareas de mantenimiento?

	Definitivamente Si	Ni de Acuerdo / Ni en Desacuerdo	Definitivamente No	Total
Encuestados	17	5	3	25
Porcentaje	68,0%	20,0%	12,0%	100%

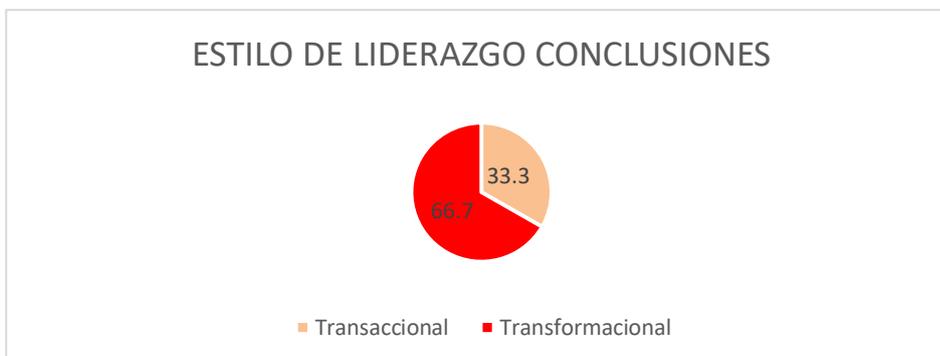


En el cuadro 12 y la figura Nro 12, se puede observar cómo los jefes sección, tienen una inclinación hacia el estilo de liderazgo transformacional. Generan de forma eficiente que sus seguidores asuman con responsabilidad tanto las acciones de mantenimiento como sus resultados al finalizar estos, mejorando la autoevaluación individual, facilitando el desarrollo de un proceso optimizado en la ejecución de las tareas de mantenimiento.

7.1. • Conclusiones.

Estilo de liderazgo más utilizado por los jefes, en la sección mantenimiento de la Base de Apoyo Logístico Rio Gallegos.

	Liderazgo Transaccional	Liderazgo Transformacional	Total
Preguntas	4	8	12
Porcentaje	33,30%	66,70%	100%



Del análisis de los resultados de la aplicación de los instrumentos de recolección de datos, a la encuesta por medio del cuestionario de estilo de liderazgo, observando el cuadro y gráfico del estilo de liderazgo conclusiones, puedo responder al problema planteado en el trabajo de investigación y determinar que el estilo de liderazgo más utilizado por los jefes de sección mantenimiento, en la Base de Apoyo Logístico Rio Gallegos, esta predominado por el estilo de liderazgo transformacional.

Que la hipótesis planteada en el inicio del trabajo de investigación, fue que el estilo de liderazgo transaccional es más utilizado por los jefes de sección mantenimiento, es errónea, por lo determinado en el párrafo anterior que concluye que el estilo de liderazgo transformacional es el más utilizado por los jefes de sección mantenimiento. El progreso y éxito de las organizaciones, cualquiera fuere su naturaleza y finalidad. (Social, política, económica, etc) dependen fundamentalmente de las cualidades y eficiencia de sus jefes en el ejercicio del mando. Por ello la profesión militar no tiene la exclusividad de esta función. Sin embargo, a diferencia de lo que sucede en otros sectores de la sociedad, el mando es la actividad esencial y predominante del jefe militar porque las Fuerzas Armadas son organizaciones que exigen a sus integrantes sacrificios, incluso la entrega de sus vidas si así la demandare el cumplimiento de la misión.

El ejercicio correcto del mando o liderazgo, tiende a reducir las fricciones que puedan surgir de las actividades de mantenimiento, sino también a incrementar la eficacia de la organización desarrollando las acciones que proporcionarán una elevada motivación, la aptitud para adquirir y demostrar su eficacia táctica, técnica y psicofísica de la organización.

8.1. Bibliografía.

- MD Estudio de la Materia. Procesos Psicosociales en el Trabajo, Liderazgo, El ejercicio del liderazgo, Nuevos modelos de liderazgo. Psicología de las Organizaciones.
 - MD Estudio de la Materia. Desarrollo Directivo en la era Tecnológica Desarrollo directivo y liderazgo. Problemática Social Contemporánea.
 - MD Estudio de la Materia. Robbins. Idalberto Chiavenato. Poder – Conflicto Negociación. Administración de RRHH. Comportamiento Organizacional. Contraste entre poder y liderazgo. Liderazgo. Teorías de liderazgo Comportamiento Organizacional.
 - MD Estudio de la Materia. Idalberto Chiavenato. Administración de RRHH. Comportamiento Organizacional. Liderazgo. Características Principales. Gestión de RRHH.
 - Bachiller. Katherine Cerna Rodríguez. Tesis para optar el grado MAGÍSTER en: Magister en Dirección y Gestión del Talento Humano. El estilo de liderazgo de los gerentes y su influencia en el desempeño laboral del personal en una empresa de almacenes generales. Tesis.
 - Jhelyn Nohely Medrano Noya. Trabajo de investigación para optar el grado de: Bachiller en Administración. El liderazgo gerencial y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores del área mantenimiento de procesos de la empresa soluciones técnicas industriales de la ciudad de Cajamarca del año 2018. Trabajo de investigación.
 - Cuestionario sobre Liderazgo Transformacional.
 - Pascasio Granada José David, tesis para obtener el título profesional de Licenciado en Administración, “Liderazgo transformacional y el desempeño tareas de la Municipalidad Provincial de San Ignacio – Cajamarca, 2022”.
- Artículo periodístico sobre jefe de Mantenimiento. (www.es.linkedin.com/pulse/el-jefe-de-mantenimiento-liderazgo-y-compromiso-david-sánchez-rubio?trk=pulse-article_more-articles_related-content-card)

9. Anexos.

9.1. Anexo 1. Cuestionario sobre liderazgo transaccional y liderazgo transformacional.

Encuesta sobre estilo de liderazgo utilizado por los jefes, en la Sección mantenimiento de la Base de Apoyo Logístico Rio Gallegos.

Lugar de toma de Muestra: Compañía Arsenales, Base de Apoyo Logístico Rio Gallegos.

Emplee un lápiz o un bolígrafo de tinta negra para responder el cuestionario.

Al hacerlo, piense en lo que sucede la mayoría de las veces en su puesto de trabajo.

Recuerde que No hay respuestas correctas o incorrectas.

Simplemente reflejan su opinión personal.

Todas las preguntas tienen 5 opciones de respuesta.

Elija la que mejor describa lo que piensa usted.

Solamente una opción.

Marque con claridad la opción elegida con una cruz.

Recuerde: NO se deben marcar dos opciones.

Marque así:

Si no puede contestar una pregunta o si la pregunta no tiene sentido para usted, por favor pregúntele a la persona que le entregó este cuestionario para evacuar dudas.

CONFIDENCIALIDAD

Sus respuestas serán anónimas y absolutamente confidenciales.

Además, como usted puede ver, en ningún momento se le pide su nombre.

La información brindada es confidencial y será utilizada en la tesina de mi trabajo académico, para obtener el Título de Tecnicatura Universitaria en Administración, en la Facultad Regional Santa Cruz, de la Universidad Tecnológica Nacional.

De antemano: ¡Muchas gracias por su colaboración!

Cuestionario sobre Estilo de Liderazgo (Anexo 1)

Preguntas:

1- ¿El jefe de sección, es claro con los objetivos impuestos?

Definitivamente sí	Sí	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	No	Definitivamente no
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2- ¿El jefe de sección, realiza reconocimientos por sus tareas?

Definitivamente sí	Sí	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	No	Definitivamente no
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3- ¿El jefe de sección, corrige las acciones en las tareas realizadas?

Definitivamente sí	Sí	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	No	Definitivamente no
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4- ¿El jefe de sección, sanciona de alguna forma los errores en las actividades?

Definitivamente sí	Sí	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	No	Definitivamente no
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5- ¿El jefe de sección, promete recompensas para realizar las tareas?

Definitivamente sí	Sí	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	No	Definitivamente no
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6- ¿El jefe de sección, omite corregir los errores en las tareas?

Definitivamente sí	Sí	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	No	Definitivamente no
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- **Muchas gracias por su colaboración y participación.**

Cuestionario sobre Estilo de Liderazgo (Anexo 1)

Preguntas:

7- ¿El jefe de sección, motiva con sus acciones a realizar las tareas con eficacia?

Definitivamente sí	Sí	Ni de acuerdo	Ni en desacuerdo	No	Definitivamente no
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8- ¿El jefe de sección, estimula el aprendizaje de las capacidades técnicas individuales?

Definitivamente sí	Sí	Ni de acuerdo	Ni en desacuerdo	No	Definitivamente no
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9- ¿El jefe de la sección, comunica de los objetivos a alcanzar individualmente y por la organización?

Definitivamente sí	Sí	Ni de acuerdo	Ni en desacuerdo	No	Definitivamente no
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10- ¿El jefe de sección, proporciona un feedback al finalizar las acciones de mantenimiento?

Definitivamente sí	Sí	Ni de acuerdo	Ni en desacuerdo	No	Definitivamente no
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11- ¿El jefe de sección, transmite optimismo y entusiasmo?

Definitivamente sí	Sí	Ni de acuerdo	Ni en desacuerdo	No	Definitivamente no
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12- ¿El jefe de sección, aumenta la conciencia y la importancia de las tareas de mantenimiento?

Definitivamente sí	Sí	Ni de acuerdo	Ni en desacuerdo	No	Definitivamente no
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- **Muchas gracias por su colaboración y participación.**