



**UNIVERSIDAD  
DEL AZUAY**

**Facultad de Psicología**

Evaluación del liderazgo en una empresa constructora de la ciudad de Cuenca

**Trabajo previo a la obtención del título de:**

Licenciado en Psicología Organizacional

**Autor:**

Hernán Josué Bernal Cevallos

**Director:**

José Daniel Bravo Blandín

**Cuenca, Ecuador**

**Año:**

2025

**Dedicatoria**

Dedico este trabajo a mi familia por su apoyo incondicional, y a mis maestros que fueron la guía al brindarme sus conocimientos y herramientas para que yo pudiera desarrollarme como un profesional.

### **Agradecimiento**

Agradezco a mi tutor de tesis José Daniel Bravo Blandín y a mi profesor Juan Adrián Gutiérrez León por su guía y apoyo durante la realización de esta investigación académica y a los miembros de la empresa constructora que me permitieron realizar mi proyecto de investigación en sus instalaciones.

### ***Resumen***

El presente estudio analizó los estilos de liderazgo en una empresa constructora de la ciudad de Cuenca y su relación con el clima organizacional cuyo objetivo principal fue identificar las características de liderazgo ejercidas por los directivos y supervisores, y proponer estrategias de mejora para fortalecer la gestión empresarial, por consiguiente, la investigación tuvo un enfoque cuantitativo, no experimental y descriptivo, utilizando el cuestionario de Lewin y el Multifactor Leadership Questionnaire, MLQ. La muestra estuvo compuesta por 11 supervisores y directivos y cuyos resultados mostraron un predominio de liderazgo autoritario, reflejado en una comunicación vertical y poca participación de los colaboradores en la toma de decisiones. Sin embargo, se evidenciaron también rasgos democráticos y transformacionales en menor medida se concluye que promover un liderazgo más participativo puede mejorar la cohesión, productividad y satisfacción laboral.

**Palabras clave:** *Liderazgo, Estilos de Liderazgo, Clima organizacional, Gestión del talento humano, Gerencia*

### ***Abstract***

The present study analyzed leadership styles in a construction company in the city of Cuenca and their relationship with the organizational climate whose main objective was to identify the leadership characteristics exercised by managers and supervisors and to propose improvement strategies to strengthen business management therefore the research had a quantitative non experimental and descriptive approach using the Lewin questionnaire and the Multifactor Leadership Questionnaire MLQ The sample consisted of 11 supervisors and managers and the results showed a predominance of authoritarian leadership reflected in vertical communication and little participation of employees in decision making however democratic and transformational traits were also evidenced to a lesser extent it is concluded that promoting a more participatory leadership can improve cohesion productivity and job satisfaction.

**Keywords:** *Leadership, Leadership Styles, Organizational Climate, Human Talent Management, Management*

## Tabla de contenido

<b>Dedicatoria.....</b>	<b>II</b>
<b>Agradecimiento .....</b>	<b>III</b>
Resumen.....	IV
Abstract .....	V
<b><i>Introducción.....</i></b>	<b><i>1</i></b>
<b><i>Marco Teórico y Estado del Arte.....</i></b>	<b><i>3</i></b>
<b>Antecedentes de la investigación.....</b>	<b>3</b>
<b>Marco Teórico .....</b>	<b>4</b>
<b>Fundamentos teóricos del liderazgo .....</b>	<b>7</b>
Definición de liderazgo .....	7
Liderazgo organizacional.....	8
Liderazgo vs. Gerencia .....	8
Influencia en el clima organizacional .....	9
<b>Tipos de liderazgo .....</b>	<b>11</b>
Liderazgo democrático.....	11
Liderazgo autocrático.....	12
Liderazgo transformacional y motivación .....	12
<b>Teorías latinoamericanas y cultura organizacional.....</b>	<b>13</b>
<b>Estado del arte.....</b>	<b>14</b>
Liderazgo y clima organizacional en el contexto ecuatoriano.....	14
Investigaciones recientes con el MLQ.....	16
Investigaciones recientes con el cuestionario de Lewin .....	17
<b>Comparación y aprendizajes del estado del arte .....</b>	<b>18</b>
<b>Síntesis de hallazgos recientes.....</b>	<b>18</b>
Conclusión del estado del arte .....	19
<b><i>Metodología.....</i></b>	<b><i>21</i></b>
<b>Introducción .....</b>	<b>21</b>
<b>Enfoque de investigación.....</b>	<b>21</b>
<b>Población y muestra.....</b>	<b>22</b>
<b>Criterios de inclusión y exclusión .....</b>	<b>23</b>
<b>Instrumentos de recolección de datos .....</b>	<b>23</b>
<b>Procedimientos .....</b>	<b>24</b>

Solicitud de autorización institucional.....	24
Elaboración del cronograma e invitación a los participantes.....	24
Aplicación de los cuestionarios y firma de consentimientos informados.....	24
Análisis de datos y entrega del plan de mejora.....	25
<b>Validez y confiabilidad de los instrumentos .....</b>	<b>25</b>
<b>Limitaciones y alcances de la investigación .....</b>	<b>27</b>
<b>Estrategia de análisis y presentación de resultados .....</b>	<b>27</b>
<i>Capítulo III.....</i>	<i>29</i>
<b>Resultados.....</b>	<b>29</b>
<b>Resultados descriptivos del cuestionario de estilos de liderazgo de Lewin, Lippitt y White (1939).....</b>	<b>30</b>
<b>Resultados descriptivos del cuestionario MLQ (Bass &amp; Avolio, 1995).....</b>	<b>39</b>
<i>Discusión .....</i>	<i>51</i>
<i>Conclusiones .....</i>	<i>53</i>
<b>Referencias.....</b>	<b>55</b>

## Índice de Tablas

<b>Tabla 1. Variable Distribución según su rol en la empresa .....</b>	<b>29</b>
<b>Tabla 2. Variable Sexo Biológico .....</b>	<b>29</b>
<b>Tabla 3. Variable Edad.....</b>	<b>30</b>
<b>Tabla 4. Cuestionario Lewin Estilo Autocrático .....</b>	<b>30</b>
<b>Tabla 5. Cuestionario Lewin Estilo Democrático .....</b>	<b>33</b>
<b>Tabla 6. Cuestionario Lewin Estilo Laissez Faire.....</b>	<b>36</b>
<b>Tabla 7. Cuestionario MLQ Estilo Autocrático .....</b>	<b>39</b>
<b>Tabla 8. Cuestionario MLQ Estilo Democrático.....</b>	<b>42</b>
<b>Tabla 9. Cuestionario MLQ Estilo Laissez Faire.....</b>	<b>48</b>



## **Introducción**

En el contexto empresarial actual, caracterizado por la competitividad, la innovación constante y la necesidad de adaptarse a entornos cambiantes, el liderazgo se ha consolidado como un factor clave para el éxito organizacional debido a que diversas investigaciones han demostrado que el estilo de liderazgo adoptado por los directivos no solo influye en el cumplimiento de objetivos estratégicos, sino también en variables determinantes como la motivación, la satisfacción laboral y el clima organizacional. En consecuencia, estudiar las dinámicas de liderazgo en empresas locales permite identificar fortalezas y debilidades en la gestión, aportando herramientas para su mejora y sostenibilidad en el tiempo.

En el caso particular de una empresa constructora de la ciudad de Cuenca, se ha evidenciado que la ausencia de un estilo de liderazgo definido ha ocasionado dificultades en la comunicación interna, una coordinación deficiente y una disminución en la productividad, donde estas problemáticas ponen de manifiesto la necesidad de evaluar de manera sistemática el tipo de liderazgo predominante en la organización, con el fin de establecer estrategias que fortalezcan la gestión directiva y potencien la eficiencia del equipo de trabajo.

La presente investigación tiene como propósito analizar los estilos de liderazgo que se manifiestan en la empresa constructora en estudio, a través de la aplicación de instrumentos validados como el Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) de Bass y Avolio (1995) y el cuestionario de Lewin, Lippitt y White (1939). De esta manera, se busca identificar el estilo de liderazgo predominante, reconocer sus impactos en el clima laboral y proponer un plan de mejora basado en modelos de liderazgo efectivos y buenas prácticas organizacionales.

El estudio reviste especial relevancia al aportar evidencia empírica desde el contexto ecuatoriano, contribuyendo tanto al desarrollo académico en el área de gestión del talento humano

como a la práctica empresarial. Asimismo, constituye un punto de partida para futuras investigaciones que busquen comprender y optimizar el rol del liderazgo en organizaciones de la región, fortaleciendo la competitividad y sostenibilidad del sector de la construcción.

## **Marco Teórico y Estado del Arte**

### **Antecedentes de la investigación**

El presente capítulo desarrolla que fundamenta la investigación sobre el liderazgo organizacional en una empresa constructora en la ciudad de Cuenca. Se revisan teorías clásicas y contemporáneas sobre liderazgo, su aplicación en el contexto organizacional, y su influencia en aspectos clave como el clima laboral, la productividad y el desarrollo humano dentro de las empresas. Además, se analizan diversos estilos de liderazgo y su repercusión en el ambiente de trabajo.

Según entrevistas con los líderes de la empresa constructora de la ciudad de Cuenca, se ha mencionado que la falta de un estilo de liderazgo definido ha generado inconsistencias en la gestión del equipo y afectado la comunicación interna. Actualmente, los líderes carecen de un modelo estructurado, lo que provoca instrucciones poco claras y dificulta la adaptación de los empleados a las expectativas organizacionales. Como resultado, se evidencia una falta de coordinación en las tareas, menor compromiso laboral y una disminución en la productividad.

Dado que la empresa cuenta con aproximadamente 100 empleados, la implementación de un liderazgo efectivo es crucial para su crecimiento y estabilidad. Evaluar la situación actual del liderazgo y desarrollar estrategias para su fortalecimiento permitirá optimizar la comunicación interna, incrementar la eficiencia operativa y mejorar el desempeño del equipo. En última instancia, estos cambios beneficiarán a la empresa cuencana al fomentar un entorno laboral más cohesionado y productivo, fortaleciendo su competitividad en el mercado local.

La siguiente investigación tiene como objetivo general el descubrir cuál es el tipo de liderazgo que predomina más en la empresa cuencana, dado esto, se tienen los siguientes objetivos específicos que son identificar el tipo de liderazgo predominante en la empresa cuencana a través

de herramientas de diagnóstico de liderazgo y proponer estrategias de mejora para optimizar el liderazgo ejecutivo en función de las necesidades de la empresa, con base en modelos de liderazgo eficientes y buenas prácticas organizacionales para posteriormente descubrir cuáles son los errores que están cometiendo los líderes en cuanto a sus habilidades de gestión de su personal y en base a los resultados e información obtenida proponer un plan de mejora.

### **Marco Teórico**

Según Di Trolío (2019, citado en Sumba et al. 2022) el liderazgo ha experimentado una evolución a través de la historia dando como resultado el comienzo con las características de los líderes de las civilizaciones antiguas hasta la más moderna, no cabe duda que es un tema el cual adquirió relevancia en los últimos años, debido a que el liderazgo es un proceso de influir y alinear a las personas. Por consiguiente, los líderes de hoy deben utilizar sus capacidades para interactuar en diferentes situaciones de su entorno laboral con el único propósito de facilitar un desarrollo positivo con el medio empresarial y con las personas que se encuentran dentro de una organización para forjar el destino de sus empresas de manera eficiente y eficaz.

De acuerdo con los estudios realizados por Li et al. (2023) han demostrado que el liderazgo es un factor determinante en la satisfacción laboral y el rendimiento organizacional, esta literatura propuesta por los autores previamente mencionados ha señalado la presencia de estilos de liderazgo de carácter negativo como lo son los liderazgos destructivo o tóxico como factores que producen resultados contraproducentes para las organizaciones, como consecuencia, estas problemáticas justifican la necesidad de evaluar el estilo de liderazgo predominante en contextos organizacionales específicos como el del presente estudio.

Según los aportes de Estrella et al. (2025), las organizaciones actuales operan en un entorno globalizado y dinámico, lo que exige estilos de liderazgo capaces de promover adaptación,

innovación y sostenibilidad en base a su revisión sistemática de estos autores evidencian que el liderazgo, especialmente el transformacional, influye significativamente en la cultura organizacional, al fomentar una comunicación efectiva, motivación y aprendizaje continuo.

De acuerdo con los estudios analizados en su investigación, la cultura organizacional no es estática, sino que evoluciona conforme a las decisiones, valores y comportamientos de los líderes, lo cual contribuye a que las empresas avancen hacia el logro de sus objetivos y fortalezcan su permanencia en el tiempo.

Por consiguiente, los mismos autores logran hacer énfasis en que la confianza en los líderes depende en gran medida de su capacidad para actuar con integridad y coherencia con los valores organizacionales. A pesar de que su revisión se centra principalmente en estilos de liderazgo positivos, ellos señalan que la falta de credibilidad o conductas inconsistentes por parte de quienes dirigen pueden afectar negativamente el clima y la cultura organizacional, debilitando la relación líder y su colaborador por lo que enfatizan la importancia de sostener un liderazgo ético y orientado al desarrollo humano para evitar prácticas que deterioren la dinámica interna de la organización.

Qureshi et al. (2022) señalan que el liderazgo abusivo constituye una forma de conducta tóxica que refleja serias deficiencias en el rol del líder y que se asocia con múltiples consecuencias negativas para los empleados y el ambiente laboral siendo este tipo de liderazgo, caracterizado por el uso indebido del poder y comportamientos hostiles hacia los subordinados, por lo que tiende a presentarse con mayor frecuencia en contextos organizacionales donde existen estructuras jerárquicas rígidas y una elevada distancia de poder.

Como resultado, los investigadores señalan que dicho estilo puede adoptar rasgos marcadamente autocráticos, generando efectos adversos como un deterioro en la calidad de vida

laboral, un aumento en la intención de renuncia y la aparición de conductas contraproducentes entre los trabajadores.

Siguiendo nuevamente con los aportes de Li et al. (2023) mencionan que existe un problema que las organizaciones atraviesan con sus líderes se le conoce como liderazgo destructivo, el cual se caracteriza por tener comportamientos de carácter negativo por parte de los líderes hacia sus subordinados, como resultado esto trae consecuencias profundamente negativas en las empresas debido a que este tipo de liderazgo deteriora la motivación, el bienestar y el desempeño de los empleados, genera malos climas laborales y esto incrementa el agotamiento y las conductas contraproducentes.

Los mismos autores previamente mencionados resaltan que desafortunadamente un liderazgo destructivo al largo plazo, también afecta la creatividad, el compromiso organizacional y la efectividad general de la empresa, comprometiendo tanto sus resultados internos como su sostenibilidad externa.

Otro problema que el liderazgo presenta dentro de las organizaciones de acuerdo a los aportes de Lopes et al. (2025) es el liderazgo tóxico, el cual se caracteriza principalmente por tener conductas abusivas, autoritarias y narcisistas ejercidas de forma repetitiva por parte de los líderes, afectando negativamente el bienestar de los empleados.

Según los resultados del estudio realizado por los mismos investigadores con trabajadores portugueses, los autores encontraron que este tipo de liderazgo está significativamente asociado con una mayor intención de rotación o, en otras palabras, el deseo de abandonar voluntariamente la organización. Además, su investigación sugiere que la inteligencia emocional modera esta relación, de modo que los empleados con mayor capacidad emocional pueden usar esas habilidades para distanciarse de ambientes laborales tóxicos.

## **Fundamentos teóricos del liderazgo**

### ***Definición de liderazgo***

De acuerdo con Blank (2002, citado en García, 2022, pp. 17-18), una organización es un sistema compuesto por recursos, tecnologías y, sobre todo, personas, todos orientados hacia un propósito común por lo que es necesario que exista un liderazgo que supervise y oriente las actividades de los colaboradores para que dichos objetivos empresariales se alcancen de manera eficiente. Por consiguiente, los líderes quienes son los responsables del cumplimiento de dichos objetivos, deben guiar y dirigir tanto a las personas como a los recursos disponibles, asegurando que las acciones organizacionales estén alineadas con la misión y visión de la empresa.

En relación con los aportes de la misma autora menciona que el liderazgo se ha vuelto un tema central en el estudio de las organizaciones, ya que tiene una influencia directa en cómo las personas trabajan, se comunican y logran objetivos comunes, de manera similar, Vargas (2020) define el liderazgo como la capacidad de influir en otras personas, cuya finalidad es la de motivarlas y guiarlas hacia el cumplimiento de metas compartidas dentro de un grupo u organización.

A diferencia de otras definiciones del liderazgo, Vargas (2020) no solamente lo describe como la capacidad de dar órdenes o supervisar tareas únicamente, sino también la de generar un compromiso de carácter auténtico y genuino desde los miembros del equipo hacia la visión planteada.

### ***Liderazgo organizacional***

El liderazgo organizacional según los aportes de Fuentes et al. (2021), constituye un elemento fundamental para el funcionamiento eficiente de las organizaciones, permitiéndoles adaptarse a escenarios sociales, económicos y tecnológicos en constante cambio dentro de la investigación destacan que este tipo de liderazgo requiere que los líderes adopten una actitud proactiva y estratégica, orientada a promover cambios e implementar innovaciones que impulsen tanto el desarrollo estructural como humano de la empresa.

Los autores también subrayan la importancia de considerar las características y necesidades del equipo de trabajo para alcanzar los objetivos institucionales mediante una gestión que equilibre bienestar y productividad.

De manera similar, Ramos (2019) señala una función central del liderazgo dentro de las organizaciones es motivar a los miembros de los equipos, promoviendo su participación activa y colaborativa como resultado, este enfoque planteado por la autora, permite que los integrantes no solo cumplan sus objetivos laborales, sino que también desarrollen habilidades y competencias que fortalecen su desempeño individual y colectivo.

### ***Liderazgo vs. Gerencia***

Los conceptos de liderazgo y gerencia son complementarios y por lo general llegan a generar confusión ya que muchos piensan que ambos conceptos son sinónimos. Sin embargo, según Preciado et al. (2017) la gestión se basa en el control, la organización y mantenimiento del orden. Por el otro lado, el liderazgo se enfoca en la inspiración, visión y capacidad de generar cambio en un grupo. A pesar de que como se mencionó anteriormente ambos conceptos presentados se complementan entre sí, existen diferencias en sus enfoques y aplicación.



En coincidencia con lo dicho por Preciado et al. (2017), Valdés (2022) también está de acuerdo que existe una confusión entre estos dos términos, sin embargo, la autora encuentra las diferencias fundamentales entre las definiciones tanto de liderazgo como en la de administración o gerencia las cuales son que el primero rompe los esquemas de funcionamiento que ya están establecidos dentro de una organización, brinda cambios relevantes en ella debido a que realiza transformaciones que se originan en base a una nueva visión, y motiva e inspira a las personas para que la alcancen.

Según los aportes de la misma autora, el líder desarrolla una visión de futuro, la comunica a los demás, logra que se comprometan y los inspira a superar obstáculos. Por su parte, la administración implanta la visión y la estrategia que desarrollan los líderes, realiza la gestión del personal que se requiere y trata problemas cotidianos. Por el otro lado, la gerencia planifica, organiza, regula y controla el trabajo de las organizaciones para el logro de objetivos definidos.

En conclusión, las definiciones del concepto de liderazgo que proporcionan los distintos autores previamente mencionados, enfatizan que la capacidad de influir en los otros es una de las cualidades fundamentales que se les atribuyen a los líderes, y consideran que esta los distingue de los administradores o gerencia.

### ***Influencia en el clima organizacional***

A juicio de Serrano y Portlanza (2014) el liderazgo es uno de los papeles más importantes que juega a la hora de formar la percepción que tienen los trabajadores hacia el clima organizacional. Además, también hace mención a que el éxito o fracaso del rendimiento productivo de los trabajadores va a depender mucho sobre el comportamiento que ejerce el líder hacia los miembros que tiene bajo su cargo, en otras palabras, el líder tiene en su poder el progreso de las organizaciones, ya que todas necesitan de alguien para ser dirigidas. De acuerdo

a los aportes de los mismos autores, si existe un buen liderazgo dentro de la empresa la empresa va a tener un clima positivo y por ende esto va a generar un mayor sentimiento de pertinencia hacia la organización provocando automáticamente un mejor desempeño en los trabajadores.

Según los aportes de Proaño y Fernández (2024) mencionan que los estilos de liderazgo son determinantes para generar un ambiente que favorezca la innovación en un sector que enfrenta constantes retos tecnológicos, ambientales y operativos cuya influencia en el clima organizacional resulta ser clave, pues el éxito empresarial depende en gran medida de la motivación y creatividad de los trabajadores, apoyados en un entorno laboral adecuado, también menciona que un clima innovador impulsa la creación de nuevas ideas, la colaboración y la adopción de procesos novedosos, lo que se traduce en mayor eficiencia, reducción de costos, optimización de recursos y un mayor compromiso del personal.

Santander y Lara (2023) mencionan que el liderazgo en el ámbito organizacional, enfocado en el contexto humano, es fundamental para influir en los demás y adaptarse a las necesidades únicas de cada individuo. De hecho, recalcan que el departamento de talento humano es esencial en cualquier organización y su desarrollo impacta directamente en el logro de los objetivos, debido a que, llega a fortalecer el liderazgo dentro del campo organizacional para mejorar el ambiente laboral, promover la motivación y la resolución de problemas.

Adicionalmente, Santander y Lara (2023) también hace énfasis en personalizar el liderazgo a las características únicas de cada persona de los grupos de trabajo es fundamental para liderar de manera efectiva y adaptarse a la complejidad y diversidad del individuo. Los autores recalcan que la falta de atención al talento humano y el liderazgo inadecuado pueden generar impactos negativos en el logro de los objetivos organizacionales, por lo que recomiendan que es necesario fortalecer el liderazgo, personalizarlo a las características de cada persona y

promover la motivación y resolución de problemas para obtener mejores resultados en las organizaciones.

## **Tipos de liderazgo**

### ***Liderazgo democrático***

Según los aportes de Fierro y Villalva (2017) el liderazgo democrático, también denominado participativo, es un enfoque de liderazgo que fomenta un mayor compromiso con la organización al centrarse en los colaboradores, involucrándolos en la toma de decisiones, delegando responsabilidades y empleando la retroalimentación como herramienta para orientar y corregir acciones.

De acuerdo a los mismos autores, después de realizar una revisión bibliográfica en diversas bases de datos sobre el concepto y las características del liderazgo y del liderazgo democrático, se identificó que este estilo promueve la integración del equipo, incentiva la colaboración, permite la participación activa mediante el diálogo y, como resultado, mejora la satisfacción laboral, impulsa el desarrollo profesional y optimiza la calidad de las decisiones para alcanzar los objetivos organizacionales.

Según López (2006, citado en Sumba et al., 2022), el liderazgo participativo se fundamenta en la premisa de que todos los individuos tienen valor y potencial: se parte de la idea de “yo estoy bien, tú estás bien”. A diferencia de los distintos de liderazgo este enfoque considera que las personas suelen actuar con buenas intenciones y buscan lo mejor para sí mismas, ya que el autor menciona que para alcanzar objetivos significativos, es esencial orientar los esfuerzos de todos hacia metas comunes, reconociendo y gestionando adecuadamente los valores, motivaciones, necesidades y emociones tanto de los líderes como de los miembros del equipo.

### ***Liderazgo autocrático***

En base a los aportes presentados por Gandolfi y Stone (2017, citado en Magalhães y Badia, 2017) dentro del liderazgo autocrático, el líder ejerce un alto control sobre sus subordinados, que tienen pocas oportunidades de participar e influir en las decisiones de interés colectivo, lo que conlleva que la mayoría de ellos exprese un malestar con este tratamiento,

Además, según los mismos autores el liderazgo autocrático tiende a ir acompañado de altos niveles de absentismo y rotación en sus subordinados dentro de las organizaciones laborales, donde la creatividad y la experiencia de los miembros del grupo tienden a experimentar un resultado negativo tal como desperdiciarse, así como los beneficios potenciales del trabajo en equipo.

De acuerdo con los aportes presentados por Fries et al. (2021) mencionan que quienes ejercen el rol de líderes autocráticos están altamente enfocados en la naturaleza estructural de las jerarquías dentro de la organización, estando orientados más a las tareas que son exclusivas de su toma de decisiones.

### ***Liderazgo transformacional y motivación***

El liderazgo transformacional va más allá de simplemente dar órdenes: inspira, motiva y hace que el equipo adopte una visión compartida como si fuera propia. James MacGregor Burns fue un pionero en este enfoque, describiéndolo como un proceso donde "líderes y seguidores se ayudan mutuamente para alcanzar niveles más altos de moral y motivación" (Burns, 1978, citado en Asana, 2025). Este tipo de liderazgo no solo se enfoca en los resultados, sino también en conectar con las personas, fortalecer sus habilidades y motivarlas a dar lo mejor de sí. Las cuatro

"íes" del modelo de Bass —influencia idealizada, motivación inspiradora, estimulación intelectual y consideración individualizada—resumen cómo se aplica en la práctica (Asana, 2025).

En el contexto latinoamericano, este estilo de liderazgo ha demostrado ser especialmente relevante. Morales et al. (2023) encontró que, en nuestra región, el liderazgo transformacional está directamente vinculado a un mejor desempeño organizacional, ya que crea ambientes donde las personas se sienten comprometidas y con ganas de contribuir al éxito común.

### **Teorías latinoamericanas y cultura organizacional**

De acuerdo con lo expuesto por Ogliastri (1999), el liderazgo y la cultura organizacional en América Latina deben entenderse desde marcos que responden a las particularidades sociales y culturales de la región. En base a los aportes de este mismo autor, el proyecto GLOBE evidenció que países latinoamericanos comparten valores como la orientación colectiva hacia la familia y la aspiración a un futuro más humano y centrado en el logro, por lo que se reconoce una notable unidad cultural regional que facilita la configuración de estilos de liderazgo comunes incluso en contextos organizacionales diversos, en base de estos hallazgos.

En concordancia a lo planteado por Ogliastri (1999), Rivera (2016) también realiza un enfoque en el análisis de investigaciones provenientes de once países latinoamericanos, donde muestra que los enfoques de liderazgo, como el transformacional y el transaccional, se vinculan estrechamente con las creencias presentes en cada cultura organizacional ya que en función de lo propuesto por este autor, la cultura local influye directamente en la manera en que se ejerce el liderazgo y se construye la identidad dentro de las empresas de la región.

Por su parte, Espinosa et al. (2025) mencionan que dentro de su investigación se realizó un estudio con 167 directivos de países latinoamericanos como lo son Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela, a partir de los cuales los investigadores señalan que a pesar de que como países de

habla hispana compartimos similitudes culturales, existen significativas diferencias entre los estilos de liderazgo, especialmente en el uso del liderazgo transformacional y transaccional, por lo que para concluir con su discusión los investigadores sugieren que el liderazgo también depende de factores nacionales y del contexto organizativo local.

### **Estado del arte**

El estado del arte constituye una parte esencial del marco teórico, ya que permite situar la investigación en un contexto académico actual. En este apartado, se analizan estudios que, en los últimos cinco años, han utilizado los mismos instrumentos que se emplean en esta tesis: el Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), creado por Bass y Avolio (1995), y el cuestionario de estilos de liderazgo de Kurt Lewin, Lippitt y White (1939).

La relevancia de esta revisión es doble. En primer lugar, valida que los instrumentos elegidos continúan siendo pertinentes y confiables para evaluar el liderazgo en diversos contextos. En segundo lugar, proporciona información sobre los resultados obtenidos en otras investigaciones con poblaciones similares, lo que servirá como un punto de referencia en comparación con la realidad de la empresa constructora en la ciudad de Cuenca.

### ***Liderazgo y clima organizacional en el contexto ecuatoriano***

Herrán y Carrera (2018), investigadores de la Universidad Central del Ecuador, realizaron un estudio en la Escuela Técnica de Aviación Civil para determinar la influencia del liderazgo en el clima organizacional, evaluando a 47 funcionarios con el test Grid Gerencial, cuyos resultados indicaron que los líderes de área mostraban una tendencia a ubicarse en el cuadrante 5.5, buscando un equilibrio entre la satisfacción integral de los colaboradores y la producción, lo cual es característico de un estilo democrático y consensuado.

Dicho estudio concluyó que este enfoque de liderazgo, al equilibrar la consecución de objetivos con el bienestar del talento humano, influye positivamente en el clima, siendo factores clave la comunicación efectiva, la cooperación y las relaciones interpersonales.

En base a los aportes presentados por Proaño y Fernández (2024), mencionan que el liderazgo se ha identificado como un factor fundamental para impulsar el desarrollo, la eficiencia y la competitividad en las empresas ecuatorianas y que, dentro del contexto de la industria minera de Ecuador, el liderazgo es crucial para fomentar la innovación y la creatividad entre los equipos.

De acuerdo con el trabajo planteado por los mismos investigadores señalan que su estudio en una empresa minera local, con el objetivo de evaluar la influencia del liderazgo en un clima organizacional de innovación, evidenció que los estilos transformacional y transaccional están directamente relacionados con una mayor flexibilidad y disposición a innovar en los procesos. Por otro lado, la investigación sugirió que la orientación estricta a la tarea en el ámbito de la innovación está influenciada, paradójicamente, por elementos del liderazgo pasivo.

Pazmay y Ortiz (2018) realizaron un estudio en 17 empresas productoras de calzado de la provincia de Tungurahua, Ecuador, con el objetivo de medir la percepción del clima organizacional a través de cinco factores clave: condiciones de trabajo, compensaciones, comunicación, liderazgo y motivación.

Según los mismos autores se aplicaron encuestas *in situ* a 282 empleados operativos, de las cuales se encontraron que los factores de motivación (3.47), liderazgo (3.20) y comunicación (3.02) fueron los mejor valorados, indicando que la existencia de un liderazgo Directivo y una comunicación fluida enfocada en tareas fortalece el ambiente laboral, sin embargo, dentro de la investigación también indicaron que los factores de compensaciones (2.65) y condiciones de trabajo (2.47) resultaron ser los menos satisfactorios para el personal.

En conclusión, en diferentes contextos ecuatorianos de los estudios previamente presentados, educación técnica, minería, producción, los mismos coinciden en un aspecto: un estilo de liderazgo inclusivo, motivador y comunicativo fortalece un clima organizacional más positivo, creativo y comprometido.

### ***Investigaciones recientes con el MLQ***

Uno de los aportes más recientes lo realizó Moreno et al. (2021) en España, quienes aplicaron el MLQ-5X con estudiantes de secundaria, el presente análisis permitió confirmar que la escala en español es confiable y válida, especialmente para identificar aspectos del liderazgo transformacional como la capacidad de motivar e influir en los demás. Esto demuestra que el cuestionario puede utilizarse sin problema en el campo educativo y que refleja de forma adecuada la percepción de los alumnos hacia sus docentes.

En Latinoamérica, Laredo y Alania (2021) emplearon el mismo instrumento con profesores universitarios en Perú donde se observó que casi la mitad de los encuestados presentaban un estilo transformacional elevado, este tipo de liderazgo estuvo vinculado con mayores niveles de compromiso y satisfacción en los estudiantes, lo que refuerza la idea de que la forma en que los docentes dirigen impacta directamente en la motivación del grupo.

En México, García et al. (2022) aplicaron el cuestionario MLQ-5 a un total de 102 médicos y enfermeras de un hospital público y evaluaron su liderazgo junto con el agotamiento profesional, también conocido como burnout, los investigadores encontraron que las conductas transformacionales mostraban una relación negativa con el agotamiento, en otras palabras, a mayor liderazgo transformacional, menor desgaste emocional entre el personal, por lo que los resultados del presente estudio sugieren que este instrumento no solo es útil para identificar estilos de



liderazgo, sino también es de gran utilidad para evaluar cómo esos estilos se relacionan con el bienestar de los trabajadores hospitalarios.

En conjunto, estos estudios evidencian que el MLQ sigue siendo una herramienta vigente y de gran utilidad para evaluar diferentes dimensiones del liderazgo en diversos contextos.

### ***Investigaciones recientes con el cuestionario de Lewin***

De acuerdo a los aportes entregados por Arias (2025) y Araniba et al. (2023) mencionan que, durante estos últimos años, el cuestionario de estilos de liderazgo Lewin ha continuado siendo una herramienta clave en diversos entornos laborales y académicos, de acuerdo a los autores previamente mencionados, la importancia de esta herramienta radica en que facilita la identificación, de forma sencilla, si los líderes se inclinan hacia un estilo autocrático, democrático o liberal, proporcionando así un panorama rápido y claro de las dinámicas de liderazgo en diferentes grupos.

En Cajamarca, Perú, Arias (2025) utilizó este instrumento con trabajadores del sector salud. Los resultados revelaron que la mayoría se inclinaba hacia un estilo democrático, mientras que los estilos liberal y autoritario fueron menos comunes donde el estudio también evidenció que este estilo participativo estaba relacionado con una mejor percepción del clima laboral, lo que sugiere que cuando los líderes dan voz a sus colaboradores e incluyen a todos en la toma de decisiones, el ambiente de trabajo se siente más agradable y motivador.

Por otro lado, en Arequipa, Araniba et al. (2023) aplicó el mismo cuestionario a más de 300 miembros de la Policía Nacional donde pudo evidenciar un claro predominio del liderazgo autocrático, lo cual se entiende por el tipo de institución, que se caracteriza por la disciplina y la obediencia a la jerarquía. A pesar de que este estilo es efectivo en organizaciones militares o

policiales, este contrasta con los hallazgos en contextos administrativos, donde los estilos más democráticos suelen estar relacionados con la cooperación y el compromiso.

### **Comparación y aprendizajes del estado del arte**

Al comparar los hallazgos obtenidos con ambos instrumentos, se pueden identificar ciertos patrones comunes tales como que el MLQ como el cuestionario de Lewin coinciden en evidenciar que los estilos de liderazgo que promueven la participación, la motivación y el acompañamiento cercano generan mejores resultados en términos de satisfacción y clima laboral.

Posteriormente, las investigaciones revisadas confirman que la elección del instrumento depende del nivel de detalle que se desee obtener como el cuestionario MLQ, que permite un análisis más profundo de las dimensiones específicas del liderazgo transformacional y transaccional, mientras que el test de Lewin proporciona una visión general, rápida y comprensible para clasificar estilos de liderazgo en tres categorías básicas.

Finalmente, el estado del arte demuestra que ambos instrumentos son aplicables en diversas realidades, desde instituciones educativas hasta organizaciones de salud y fuerzas policiales reforzando la relevancia de su aplicación en la empresa constructora en estudio, ya que ofrecerán información complementaria para identificar los estilos de liderazgo predominantes y su impacto en la organización.

### **Síntesis de hallazgos recientes**

El análisis de las investigaciones revisadas que emplean tanto el MLQ como el cuestionario de Lewin permite identificar coincidencias importantes, una de ellas es que los estilos de liderazgo que estimulan la participación activa y fomentan la motivación de los equipos tienden a producir los mejores resultados. En el caso del cuestionario MLQ, se ha visto que este tipo de liderazgo sobresale por su relación con la satisfacción laboral, el compromiso con la organización y la

disminución del agotamiento emocional. Por otro lado, el cuestionario de Lewin confirma que el liderazgo democrático suele generar climas organizacionales más saludables y colaborativos, favoreciendo la percepción positiva de los trabajadores sobre su entorno.

Otro aspecto en común es que los estilos más rígidos o pasivos no muestran efectos favorables, como se pudo observar en instituciones jerárquicas, como la Policía Nacional del Perú, los estudios han señalado la prevalencia del estilo autocrático, lo que se explica por la disciplina y la verticalidad propias de ese tipo de organizaciones, a diferencia de espacios como la educación o la salud, los estilos democráticos y transformacionales son los que reciben mayor valoración, ya que promueven la cooperación y la implicación en la toma de decisiones.

Finalmente, debe destacarse que, aunque ambos cuestionarios se centran en el análisis del liderazgo, cumplen funciones complementarias, por su parte, el cuestionario MLQ ofrece una exploración más minuciosa de las dimensiones del liderazgo, mientras que el test de Lewin proporciona una visión general y práctica sobre el estilo predominante en un grupo, como resultado, esta combinación de detalle y simplicidad explica por qué ambos instrumentos siguen siendo tan utilizados en los estudios contemporáneos sobre liderazgo.

### ***Conclusión del estado del arte***

La revisión de estudios recientes, llevados a cabo entre 2021 y 2025, permite concluir que los estilos de liderazgo que generan el mayor impacto positivo en las organizaciones son el transformacional y el democrático dentro del ámbito educativo, el uso del MLQ ha demostrado que los líderes transformacionales son vistos como figuras que inspiran y motivan, lo que repercute directamente en el compromiso y rendimiento de estudiantes y docentes.

En contextos relacionados con la salud, este mismo estilo se ha asociado a un menor desgaste emocional en los trabajadores, convirtiéndose en un recurso valioso ante situaciones de

alta presión laboral. Por otro lado, con respecto al cuestionario de Lewin, la evidencia indica que el estilo democrático se relaciona con ambientes de trabajo más colaborativos y satisfactorios.

Los equipos liderados de esta forma reportan mejores relaciones interpersonales, mayor confianza y disposición a colaborar en la consecución de objetivos comunes, por el contrario, los estilos autoritarios o excesivamente pasivos tienden a generar entornos tensos, rígidos y poco productivos, lo que disminuye la motivación y dificulta el trabajo en equipo.

En resumen, el estado del arte valida la importancia de los dos instrumentos seleccionados para este estudio, donde el cuestionario MLQ nos proporciona un análisis detallado y profundo de las dimensiones del liderazgo, mientras que el test de Lewin ofrece una clasificación sencilla que facilita la interpretación de los resultados. En conclusión, ambos instrumentos complementan la investigación actual y aportan un marco sólido de comparación que permitirá entender la realidad de la empresa constructora en Cuenca y formular recomendaciones basadas en la experiencia de otros contextos.

Por lo tanto, el marco teórico presentado sustenta la relevancia de evaluar el liderazgo en organizaciones locales ya que aporta fundamentos sólidos para comprender los estilos de liderazgo existentes, su impacto en la cultura organizacional y las condiciones laborales. La selección metodológica del estudio se apoya en estas bases teóricas.

## **Metodología**

### **Introducción**

Este capítulo describe el enfoque metodológico de la investigación realizada. Se especifican el tipo de estudio, la población, muestra, instrumentos y procedimientos que se emplearon para alcanzar los objetivos.

### **Enfoque de investigación**

Según los aportes de Cienfuegos y Cienfuegos (2016, cuadro 1, p. 10) mencionan que uno de los factores que llegan a diferenciar una investigación cualitativa de una cuantitativa son las variables de tipo numérico, según las palabras de las mismas autoras estas permiten realizar operaciones aritméticas, contrario a las variables basadas en atributos, observaciones y cualidades que no lo permiten; además, en un solo proyecto es posible establecer condiciones opuestas que conforman una dicotomía experimental, que al momento de cumplirse los supuestos o condiciones planteadas por el investigador, se puede proceder a usar una estadística paramétrica.

De acuerdo con los aportes de Sousa et al. (2007) la investigación cuantitativa se caracteriza por seguir un procedimiento estructurado, imparcial y riguroso con el fin de producir y perfeccionar el conocimiento, cuyo enfoque se basa principalmente en el razonamiento deductivo y en la posibilidad de generalizar los hallazgos. Por consiguiente, este tipo de investigación suele centrarse en cuantificar las relaciones entre variables, distinguiendo entre la variable independiente (predictora) y la dependiente (resultado).

Según Sousa et al. (2007) la investigación no experimental se caracteriza porque el investigador observa los fenómenos tal como ocurren, sin manipular variables, asignar

aleatoriamente participantes ni establecer grupos de control. Se emplea cuando las variables no pueden o no deben manipularse, ya sea por limitaciones prácticas o éticas. Adicionalmente, los aportes presentados por Vega y Barrantes (2022, citado en Yagual y Llivisaca, 2025) mencionan que cuando se abordan situaciones que ya son existentes previamente a la realización de la investigación, de las cuales no existe una manipulación intencional de las variables se puede considerar a la misma como no experimental.

De acuerdo con Sousa et al. (2007) los diseños transversales recolectan los datos en un solo momento del tiempo, identificando variables y analizando sus posibles relaciones sin seguimiento longitudinal. En cuanto a su alcance descriptivo, los mismos autores afirman que este permite observar y detallar fenómenos poco explorados, determinar su frecuencia, clasificar información y sentar bases para estudios posteriores de mayor complejidad, sin buscar relaciones de causa-efecto.

Por lo tanto, al haber cumplido con todos los parámetros dictados de los autores previamente mencionados, esta presente investigación tuvo un enfoque cuantitativo, no experimental, de carácter transversal y descriptivo.

### **Población y muestra**

Una muestra puede ser obtenida de dos tipos: probabilística y no probabilística. Las técnicas de muestreo probabilísticas, permiten conocer la probabilidad que cada individuo a estudio tiene de ser incluido en la muestra a través de una selección al azar. En cambio, en las técnicas de muestreo de tipo no probabilísticas, la selección de los sujetos a estudio dependerá de ciertas características, criterios, etc. que él (los) investigador (es) considere (n) en ese momento; por lo que pueden ser poco válidos y confiables o reproducibles; debido a que este tipo de muestras no se ajustan a un fundamento probabilístico, es decir,

no dan certeza que cada sujeto a estudio represente a la población blanco (Walpole & Myers, 1996; Ávila Baray; Arias-Gómez et al., citado en Otzen y Manterola, 2017, p. 227).

En base a los aportes presentados por Otzen y Materola (2017) mencionan que el muestreo no probabilístico incluye tres distintas técnicas según la accesibilidad y conveniencia de los sujetos. El muestreo intencional selecciona casos representativos que mejor respondan a los objetivos del estudio, se utiliza en escenarios donde la población es muy variable y la muestra es muy pequeña. El muestreo por conveniencia elige a los participantes más cercanos y disponibles, dependiendo de la proximidad y cercanía con el investigador. El muestreo accidental o consecutivo incorpora a los sujetos conforme llegan hasta completar el número predeterminado de la muestra.

En base a los aportes de los autores previamente mencionados esta investigación se realizó mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia, donde la población total de la empresa constructora cuencana estaba compuesta por 100 empleados de distintos rubros, de los cuales, una pequeña muestra fue seleccionada para esta investigación donde se incluyeron únicamente a 11 trabajadores con cargos directivos o de supervisión.

### **Criterios de inclusión y exclusión**

**Inclusión:** Trabajadores activos con funciones de supervisión o dirección dentro de la empresa.

**Exclusión:** Cargos operativos, sin personal a cargo y profesionales externos a la empresa.

### **Instrumentos de recolección de datos**

Se aplicarán dos escalas:

- El cuestionario de estilos de liderazgo de Lewin, Lippitt y White (1939).
- El cuestionario MLQ (Bass & Avolio, 1995).

## **Procedimientos**

### ***Solicitud de autorización institucional***

La recolección de información inició con la elaboración y entrega física de la solicitud de autorización institucional, dado como primer paso previo a la aplicación de los instrumentos de evaluación se mantuvo una conversación verbal con el propietario de la empresa constructora cuencana, donde se expuso el propósito del estudio y la necesidad de aplicar dos cuestionarios de liderazgo al personal. Posteriormente, se remitió y entregó un documento formal de carácter físico a los directivos con la solicitud oficial del cual, posterior a su revisión, el propietario otorgó verbalmente la aprobación para ejecutar la investigación, lo que permitió realizar una reunión presencial en las instalaciones de la empresa para coordinar los lineamientos generales del proceso.

### ***Elaboración del cronograma e invitación a los participantes***

Una vez obtenida la autorización, los directivos fueron invitados de manera verbal a una reunión dentro de sus oficinas para la elaboración del cronograma de aplicación de los instrumentos, durante la reunión, se determinaron las fechas y horarios considerando la disponibilidad del personal administrativo y operativo, ya que cada colaborador disponía de horarios y lugares de trabajo diferentes de acuerdo a su rol en la empresa. No obstante, el cronograma fue realizado de manera exitosa y las fechas para la aplicación de los instrumentos fue registrada en una hoja de Excel. Posteriormente, los participantes fueron informados que el estudio no era de carácter obligatorio y se solicitó su participación voluntaria.

### ***Aplicación de los cuestionarios y firma de consentimientos informados***

En los días y horarios establecidos, se acudió a las oficinas y a los lugares de obra para aplicar los cuestionarios MLQ y Lewin a sus respectivos colaboradores. Antes de iniciar la aplicación de ambos instrumentos de evaluación, se le explicó a cada uno de los presentes que la



evaluación sería anónima y que no se requerirían datos personales, para posteriormente, entregarles físicamente un documento de consentimiento informado, los dos cuestionarios impresos y un esfero. Una vez aprobado el primero, los participantes prosiguieron a realizar los 2 instrumentos.

De igual manera, se les indicó que no existía límite de tiempo para completar los instrumentos y que cualquier pregunta podía ser consultada libremente con el investigador. En total, 11 personas participaron en la evaluación y completaron ambos cuestionarios en un tiempo aproximado de 15 a 30 minutos. Una vez finalizado ambos cuestionarios, el investigador recogió todas las hojas de manera confidencial, resguardando la información sin exponer los resultados.

#### ***Análisis de datos y entrega del plan de mejora***

Finalmente, con base en los resultados del análisis, el investigador procesó dicha información en las herramientas de Excel y JAMOVİ, de las cuales realizaron un análisis descriptivo mediante frecuencias, porcentajes, tablas y gráficos de los resultados.

Posteriormente, en base a los puntos fuertes y débiles del liderazgo de los ejecutivos presentados por los resultados de ambos instrumentos, se procedió a la realización de un plan de mejora enfocado en fortalecer los aspectos de liderazgo identificados como prioritarios, del cual el documento final fue entregado de manera confidencial a la empresa en formato físico para su revisión y aplicación cuando la misma crea necesario.

#### **Validez y confiabilidad de los instrumentos**

Para asegurar la rigurosidad de la investigación, fue esencial garantizar la validez y confiabilidad de los instrumentos utilizados. En este contexto, se implementó dos cuestionarios ampliamente reconocidos en el campo de los estudios de liderazgo: la escala de Lewin, Lippitt y

White (1939) y el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ) desarrollado por Bass y Avolio (1995).

La validez se refiere al grado en que un instrumento mide efectivamente lo que se propone medir. En investigaciones previas realizadas en diferentes lugares y contextos, el cuestionario MLQ ha demostrado una alta validez en la identificación de la medición de los distintos estilos de liderazgo dentro de una organización, diversos estudios han evidenciado su robustez psicométrica en diferentes contextos, uno de ellos es el realizado por Moreno et al. (2021) en el cual llevaron a cabo una adaptación al español de la versión MLQ-5X para aplicarlo con estudiantes de secundaria y posteriormente llevar a cabo un análisis factorial confirmatorio. Los resultados de este trabajo investigativo mostraron una estructura de cuatro factores con 34 ítems, buena consistencia interna, alphas aceptables, y correlaciones entre factores que respaldan la validez divergente y convergente del instrumento.

Por otra parte, en base al trabajo realizado por Bagheri et al. (2015) señalan que la versión persa del MLQ también ha sido validada en un estudio con docentes universitarios iraníes, en el que se examinó la validez de contenido mediante un panel de expertos y la validez de constructo mediante análisis factorial confirmatorio, donde los resultados de dicha investigación reportaron un coeficiente de confiabilidad, alfa de Cronbach, de 0,90 para la escala total, lo que indica una alta consistencia interna, y los índices de ajuste del modelo mostraron un buen encaje estructural.

De este modo, ambos instrumentos seleccionados garantizan que los resultados serán representativos, objetivos y comparables con otras investigaciones en el área, fortaleciendo la validez científica del presente trabajo.

### **Limitaciones y alcances de la investigación**

Como en toda investigación científica, el presente estudio también reconoce ciertas limitaciones que fueron tenidas en cuenta al interpretar los resultados, como primer limitante, la investigación se llevó a cabo únicamente en una empresa constructora de la ciudad de Cuenca, lo que implicó que los hallazgos no necesariamente pudieron ser generalizados a otras organizaciones del sector en Ecuador, como segundo lugar, la muestra seleccionada incluyó solo a 11 personas con cargos directivos o de supervisión, lo que restringió la diversidad de percepciones sobre el liderazgo dentro de toda la plantilla de trabajadores.

Otra limitación dentro de este trabajo investigativo está relacionada con el uso de cuestionarios estructurados, estas herramientas permiten medir con claridad los estilos de liderazgo predominantes, sin embargo, también pueden omitir matices subjetivos de las experiencias de los trabajadores. Es decir, se obtiene una radiografía precisa de los estilos de liderazgo, pero no siempre una visión profunda de las emociones o significados que los colaboradores atribuyen a sus líderes.

### **Estrategia de análisis y presentación de resultados**

El análisis de los datos representa una fase fundamental de la investigación, ya que permite convertir la información recopilada en conclusiones útiles y comprensibles. En este estudio, los resultados obtenidos mediante los cuestionarios aplicados fueron procesados en programas estadísticos accesibles, como Excel y JAMOV, lo que facilitará la generación de tablas de frecuencias, porcentajes y representaciones gráficas que ayuden en la interpretación.

La estrategia de análisis constará de tres pasos principales. En primer lugar, se llevará a cabo una organización inicial de los datos, clasificando las respuestas según cada estilo de liderazgo identificado en los cuestionarios. A continuación, se realizará un análisis descriptivo,

que incluirá medidas de tendencia central y distribución de frecuencias para identificar qué estilos predominan en la organización. Por último, se crearán gráficos comparativos que permitirán visualizar de manera clara las diferencias entre los estilos de liderazgo aplicados por los directivos.

Respecto a la presentación de resultados, se busca que la información no se limite a cifras, sino que se complemente con una interpretación clara en relación con los objetivos de la investigación. Por ejemplo, al presentar el porcentaje de líderes con estilo democrático o transformacional, se analizarán también las implicaciones de este hallazgo en el clima laboral y la productividad de la empresa.

### Capítulo III

#### Resultados

**Tabla 1.**

*Variables-Distribución según su rol en la empresa*

<b>Rol en la empresa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>% del Total</b>	<b>%Acumulado</b>
Dueño/Directivo	2	18.2%	18.2%
Maestro de obra	7	63.6%	81.8%
Supervisor/ingeniero	1	9.1%	90.9%
Recursos humanos	1	9.1%	100%

Con respecto a la variable rol de la empresa, los 2 participantes tienen un rol directivo o son dueños de la empresa, abarcado el 18,2 % de la población; en cuanto al rol operativo de maestros de obra son 7 quienes cubren este rol, abarcando el 63,6%, y por último, ambos roles tanto de Supervisor/ingeniero y de Recursos humanos tienen un participante cada uno que abarca el 9,1% en ambos casos.

**Tabla 2.**

*Variable-Sexo biológico*

<b>Sexo Biológico</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>% Total</b>	<b>% Acumulado</b>
Masculino	10	90.9%	90.9%
Femenino	1	9.1%	100%

Con respecto a la variable sexo biológico, se pudo observar que participantes 10 fueron de sexo masculino, correspondieron a 90.9%. Mientras que el sexo femenino estuvo representado solamente contaron con 1 miembro, abarcando el 9.10%.

**Tabla 3.***Variable-Edad*

<b>Grupo de Edad</b> <b>(años)</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>% del Total</b>	<b>% Acumulado</b>
30-34	4	36.4%	36.4%
35-39	3	27.3%	63.7%
40-44	2	18.2%	81.9%
45-50	2	18.2%	100%

**Resultados descriptivos del cuestionario de estilos de liderazgo de Lewin, Lippitt y White (1939)**

**Tabla 4.***Variable – Estilo 1 (Autoritario)*

Un gerente que mantiene relaciones amistosas con su personal encuentra difícil imponer disciplina			
<b>Pregunta 1</b>	<b>Frecuencias</b>	<b>% del Total</b>	<b>% Acumulado</b>
De acuerdo	9	81.8%	81.8%
En desacuerdo	2	18.2%	100.0%
Un gerente siempre debe hacer sentir a su personal que él es quien está a cargo			
<b>Pregunta 4</b>	<b>Frecuencias</b>	<b>% del Total</b>	<b>% Acumulado</b>
De acuerdo	10	90.9%	90.9%
En desacuerdo	1	9.1%	100.0%
Castigar la desobediencia a las normas es una de las formas más eficientes de mantener la disciplina			

<b>Pregunta 7</b>	<b>Frecuencias</b>	<b>% del Total</b>	<b>% Acumulado</b>
De acuerdo	8	72.7%	72.7%
En desacuerdo	3	27.3%	100.0%

Al fijar objetivos, es preferible que lo haga solo la dirección

<b>Pregunta 10</b>	<b>Frecuencias</b>	<b>% del Total</b>	<b>% Acumulado</b>
De acuerdo	9	81.8%	81.8%
En desacuerdo	2	18.2%	100.0%

Consideras que octubre es el mejor mes para hacer ciertas reparaciones, aunque la mayoría prefiera noviembre. Decides que será octubre

<b>Pregunta 13</b>	<b>Frecuencias</b>	<b>% del Total</b>	<b>% Acumulado</b>
De acuerdo	10	90.9%	90.9%
En desacuerdo	1	9.1%	100.0%

En los grupos, rara vez se encuentran soluciones satisfactorias a los problemas

<b>Pregunta 16</b>	<b>Frecuencias</b>	<b>% del Total</b>	<b>% Acumulado</b>
De acuerdo	10	90.9%	90.9%
En desacuerdo	1	9.1%	100.0%

Cuando se tratan asuntos importantes, el supervisor no debe permitir que el subordinado exprese sus diferencias de opinión, excepto en privado

<b>Pregunta 19</b>	<b>Frecuencias</b>	<b>% del Total</b>	<b>% Acumulado</b>
De acuerdo	9	81.8%	81.8%
En desacuerdo	2	18.2%	100.0%

Un buen gerente es aquel que puede despedir fácilmente a un subordinado cuando sea necesario

<b>Pregunta 22</b>	<b>Frecuencias</b>	<b>% del Total</b>	<b>% Acumulado</b>
De acuerdo	10	90.9%	90.9%
En desacuerdo	1	9.1%	100.0%

Un subordinado debe lealtad primero a su superior inmediato

<b>Pregunta 25</b>	<b>Frecuencias</b>	<b>% del Total</b>	<b>% Acumulado</b>
De acuerdo	9	81.8%	81.8%
En desacuerdo	2	18.2%	100.0%

Al fijar metas, un gerente no debe confiar demasiado en las recomendaciones de sus subordinados

<b>Pregunta 28</b>	<b>Frecuencias</b>	<b>% del Total</b>	<b>% Acumulado</b>
De acuerdo	8	72.7%	72.7%
En desacuerdo	3	27.3%	100.0%

No es recomendable promover reuniones en pequeños grupos con el personal; es preferible realizar asambleas para comunicar decisiones importantes

<b>Pregunta 31</b>	<b>Frecuencias</b>	<b>% del Total</b>	<b>% Acumulado</b>
De acuerdo	10	90.9%	90.9%
En desacuerdo	1	9.1%	100.0%

El liderazgo predominante en la empresa es autocrático con rasgos de autoridad participativa limitada, de acuerdo al análisis de estos resultados, ya que la mayoría (más del 80%) considera que el gerente debe mantener su posición de autoridad, fijar metas y tomar decisiones principales sin depender mucho del personal. Sin embargo, también valoran las relaciones amistosas y la comunicación grupal, siempre que no afecten la disciplina ni el respeto jerárquico



ya que el 90.9% coincide en que el gerente debe mostrarse como líder firme y capaz de despedir cuando sea necesario.

De igual manera, se evidencia una alta preferencia por mantener la disciplina mediante reglas claras, más que por castigos donde los empleados reconocen la importancia de la lealtad al superior, la confidencialidad en desacuerdos, y la comunicación estructurada mediante asambleas, por ende, dentro de esta organización se logra apreciar una cultura organizacional orientada al control, jerarquía y orden, pero con apertura moderada al diálogo y trabajo en equipo.

**Tabla 5.**

*Estilo democrático*

Los empleados obedecen mejor las órdenes amistosas que las que no lo son			
<b>Pregunta 2</b>	<b>Frecuencias</b>	<b>% del Total</b>	<b>% Acumulado</b>
De acuerdo	7	63.6%	63.6%
En desacuerdo	4	36.4%	100.0%
Un gerente debe convocar reuniones para resolver desacuerdos sobre problemas importantes			
<b>Pregunta 5</b>	<b>Frecuencias</b>	<b>% del Total</b>	<b>% Acumulado</b>
De acuerdo	4	36.4%	36.4%
En desacuerdo	7	63.6%	100.0%
Es aconsejable explicar las razones detrás de los objetivos y políticas de la empresa			
<b>Pregunta 8</b>	<b>Frecuencias</b>	<b>% del Total</b>	<b>% Acumulado</b>
De acuerdo	5	45.5%	45.5%
En desacuerdo	6	54.5%	100.0%

---

Un gerente debe mantener informado a su personal sobre cualquier decisión que los afecte

---

<b>Pregunta 11</b>	<b>Frecuencias</b>	<b>% del Total</b>	<b>% Acumulado</b>
De acuerdo	7	63.6%	63.6%
En desacuerdo	4	36.4%	100.0%

---

Consideras que octubre es el mejor mes para hacer reparaciones en la planta. *Un subordinado dice que la mayoría prefiere noviembre. La mejor solución es someterlo a votación*

---

<b>Pregunta 14</b>	<b>Frecuencias</b>	<b>% del Total</b>	<b>% Acumulado</b>
De acuerdo	4	36.4%	36.4%
En desacuerdo	7	63.6%	100.0%

---

Si dos subordinados no están de acuerdo en cómo ejecutar una tarea, lo mejor que puede hacer el gerente es llamarlos y buscar una solución entre los tres

---

<b>Pregunta 17</b>	<b>Frecuencias</b>	<b>% del Total</b>	<b>% Acumulado</b>
De acuerdo	3	27.3%	27.3%
En desacuerdo	8	72.7%	100.0%

---

Un gerente debe supervisar de cerca las tareas para tener oportunidad de establecer contactos personales

---

<b>Pregunta 20</b>	<b>Frecuencias</b>	<b>% del Total</b>	<b>% Acumulado</b>
De acuerdo	7	63.6%	63.6%
En desacuerdo	4	36.4%	100.0%

---

Lo mejor que puede hacer un supervisor al asignar una tarea es pedir a un subordinado que le ayude a preparar los objetivos

---

<b>Pregunta 23</b>	<b>Frecuencias</b>	<b>% del Total</b>	<b>% Acumulado</b>
De acuerdo	3	27.3%	27.3%
En desacuerdo	8	72.7%	100.0%

Cuando un subordinado critica a su jefe, lo mejor es discutir esas diferencias en persona y a fondo

<b>Pregunta 26</b>	<b>Frecuencias</b>	<b>% del Total</b>	<b>% Acumulado</b>
De acuerdo	4	36.4%	36.4%
En desacuerdo	7	63.6%	100.0%

Al fijar objetivos, el supervisor debe hacerlo preferentemente mediante una amplia discusión con sus subordinados inmediatos

<b>Pregunta 29</b>	<b>Frecuencias</b>	<b>% del Total</b>	<b>% Acumulado</b>
De acuerdo	5	45.5%	45.5%
En desacuerdo	6	54.5%	100.0%

Para discutir temas laborales, son preferibles pequeños grupos coordinados antes que asambleas generales

<b>Pregunta 32</b>	<b>Frecuencias</b>	<b>% del Total</b>	<b>% Acumulado</b>
De acuerdo	5	45.5%	45.5%
En desacuerdo	6	54.5%	100.0%

Los resultados de esta pregunta muestran que en la empresa predomina un liderazgo mixto con tendencia autoritaria, pese a ciertos intentos de aplicar un estilo democrático, aunque el 63.6% de los trabajadores obedecen mejor las órdenes amistosas, la mayoría (entre 54% y 73%) prefiere que las decisiones importantes sean tomadas directamente por la gerencia, sin mucha participación

de los subordinados, por lo que se puede observar que existe una percepción de que los empleados deben enfocarse en ejecutar tareas más que en cuestionar políticas o fijar objetivos.

Sin embargo, los colaboradores valoran la comunicación clara y sentirse informados sobre decisiones que los afectan ya que la supervisión cercana es vista como positiva para mantener el control y contacto directo, aunque no se fomenta la colaboración en la toma de decisiones ni el diálogo abierto ante conflictos, los resultados dentro de esta pregunta reflejan una cultura organizacional con bajo grado de participación y liderazgo predominantemente centralizado, donde la autoridad sigue siendo el eje principal de la gestión.

**Tabla 6.**

*Estilo Laissez faire*

Los contactos y comunicaciones personales del jefe con sus subordinados deben minimizarse			
<b>Pregunta 3</b>	<b>Frecuencias</b>	<b>% del Total</b>	<b>% Acumulado</b>
De acuerdo	5	45.5%	45.5%
En desacuerdo	6	54.5%	100.0%
Un gerente no debe involucrarse en resolver diferencias de opinión entre sus subordinados			
<b>Pregunta 6</b>	<b>Frecuencias</b>	<b>% del Total</b>	<b>% Acumulado</b>
De acuerdo	5	45.5%	45.5%
En desacuerdo	6	54.5%	100.0%
Cuando un subordinado no está de acuerdo con la solución dada por su superior, lo mejor es pedirle que sugiera una alternativa mejor y adoptarla			
<b>Pregunta 9</b>	<b>Frecuencias</b>	<b>% del Total</b>	<b>% Acumulado</b>

De acuerdo	4	36.4%	36.4%
En desacuerdo	7	63.6%	100.0%

La dirección debe establecer los objetivos, y deben ser los subordinados quienes asignen las tareas y determinen cómo llevarlas a cabo

<b>Pregunta 12</b>	<b>Frecuencias</b>	<b>% del Total</b>	<b>% Acumulado</b>
De acuerdo	5	45.5%	45.5%
En desacuerdo	6	54.5%	100.0%

Para la comunicación diaria, el líder debe alentar a sus subordinados a ponerse en contacto con él

<b>Pregunta 15</b>	<b>Frecuencias</b>	<b>% del Total</b>	<b>% Acumulado</b>
De acuerdo	6	54.5%	54.5%
En desacuerdo	5	45.5%	100.0%

A los empleados competentes no se les debe supervisar

<b>Pregunta 18</b>	<b>Frecuencias</b>	<b>% del Total</b>	<b>% Acumulado</b>
De acuerdo	5	45.5%	45.5%
En desacuerdo	6	54.5%	100.0%

Si dos subordinados no están de acuerdo en cómo realizar una tarea, el gerente debe pedirles que se reúnan y le informen el resultado

<b>Pregunta 21</b>	<b>Frecuencias</b>	<b>% del Total</b>	<b>% Acumulado</b>
De acuerdo	4	36.4%	36.4%
En desacuerdo	7	63.6%	100.0%

Un gerente no debe preocuparse por las diferencias de opinión con su personal; debe confiar en el buen juicio de sus subordinados

<b>Pregunta 24</b>	<b>Frecuencias</b>	<b>% del Total</b>	<b>% Acumulado</b>
De acuerdo	5	45.5%	45.5%
En desacuerdo	6	54.5%	100.0%

El supervisor solo necesita obtener datos de cada unidad para comparar resultados y detectar deficiencias

<b>Pregunta 27</b>	<b>Frecuencias</b>	<b>% del Total</b>	<b>% Acumulado</b>
De acuerdo	5	45.5%	45.5%
En desacuerdo	6	54.5%	100.0%

Son los propios subordinados quienes deben buscar información adecuada para su autocontrol

<b>Pregunta 30</b>	<b>Frecuencias</b>	<b>% del Total</b>	<b>% Acumulado</b>
De acuerdo	7	63.6%	63.6%
En desacuerdo	4	36.4%	100.0%

El buen jefe solo se preocupa por los resultados, sin interferir en los métodos y procedimientos utilizados por su personal

<b>Pregunta 33</b>	<b>Frecuencias</b>	<b>% del Total</b>	<b>% Acumulado</b>
De acuerdo	4	36.4%	36.4%
En desacuerdo	7	63.6%	100.0%

Los presentes resultados demuestran que en la empresa el estilo de liderazgo Laissez faire tiene una presencia limitada, ya que la mayoría de los empleados, alrededor del 55%, prefiere una dirección más involucrada y supervisora, los resultados evidencian que algunos de ellos valoran la autonomía y la comunicación abierta, sin embargo, también se logra demostrar que predomina la

idea de que el gerente debe participar activamente en la resolución de conflictos, la supervisión y la orientación de tareas.

Los trabajadores consideran que la falta de intervención puede generar desorganización y pérdida de compromiso laboral y a su vez también se evidencia que los empleados buscan un equilibrio entre libertad y control, reconociendo la importancia de la guía del líder para garantizar resultados coherentes con las políticas de la empresa. En otras palabras, la cultura organizacional presente en la empresa constructora no favorece un liderazgo totalmente libre, sino uno más estructurado y participativo, que combine independencia con supervisión y comunicación constante.

### Resultados descriptivos del cuestionario MLQ (Bass & Avolio, 1995)

**Tabla 7.**

#### *Estilo Autoritario*

Indica que necesitamos hacer para completar bien nuestro trabajo.			
<b>Pregunta 5</b>	<b>Frecuencias</b>	<b>% del Total</b>	<b>% Acumulado</b>
Casi siempre	8	72.7%	72.7%
Siempre	3	27.3%	100.0%
Nos dice lo que espera de cada uno de nosotros			
<b>Pregunta 12</b>	<b>Frecuencias</b>	<b>% del Total</b>	<b>% Acumulado</b>
Casi siempre	9	81.8%	81.8%
Siempre	2	18.2%	100.0%
Aclara cual es el objetivo de nuestra labor			
<b>Pregunta 18</b>	<b>Frecuencias</b>	<b>% del Total</b>	<b>% Acumulado</b>
Casi siempre	3	27.3%	27.3%

Siempre	8	72.7%	100.0%
Nos indica el desempeño que espera de cada uno de nosotros			
<b>Pregunta 27</b>	<b>Frecuencias</b>	<b>% del Total</b>	<b>% Acumulado</b>
Casi siempre	1	9.1%	9.1%
Siempre	10	90.9%	100.0%
Siempre que sea necesario se pueden negociar con él lo que obtendré a cambio del trabajo			
<b>Pregunta 39</b>	<b>Frecuencias</b>	<b>% del Total</b>	<b>% Acumulado</b>
Casi siempre	7	63.6%	63.6%
Siempre	4	36.4%	100.0%
Existe relación entre lo que hago y lo que puedo obtener de mi por su esfuerzo			
<b>Pregunta 40</b>	<b>Frecuencias</b>	<b>% del Total</b>	<b>% Acumulado</b>
Casi siempre	3	27.3%	27.3%
Siempre	8	72.7%	100.0%
Nos apoya si nos esforzamos de acuerdo a lo que él quiere			
<b>Pregunta 42</b>	<b>Frecuencias</b>	<b>% del Total</b>	<b>% Acumulado</b>
Casi siempre	10	90.9%	90.9%
Siempre	1	9.1%	100.0%
Podemos lograr lo que queremos si trabajamos conforme a lo pactado con el jefe			
<b>Pregunta 43</b>	<b>Frecuencias</b>	<b>% del Total</b>	<b>% Acumulado</b>
Casi siempre	11	100.0%	100.0%
Nos deja en claro cuál va a ser nuestras recompensas en el trabajo			
<b>Pregunta 44</b>	<b>Frecuencias</b>	<b>% del Total</b>	<b>% Acumulado</b>



Casi siempre	9	81.8%	81.8%
Siempre	2	18.2%	100.0%

Premia nuestros esfuerzos y logros

<b>Pregunta 45</b>	<b>Frecuencias</b>	<b>% del Total</b>	<b>% Acumulado</b>
Casi siempre	1	9.1%	9.1%
Siempre	10	90.9%	100.0%

Reconoce nuestros esfuerzos

<b>Pregunta 46</b>	<b>Frecuencias</b>	<b>% del Total</b>	<b>% Acumulado</b>
Casi siempre	2	18.2%	18.2%
Siempre	9	81.8%	100.0%

El análisis del cuestionario MLQ muestra que en la constructora predomina un liderazgo transaccional, enfocado en el control, la supervisión constante y las recompensas por resultados. La mayoría de los trabajadores, más del 80%, afirma recibir instrucciones claras, conocer los objetivos y recibir comentarios sobre su desempeño, lo que refleja una estructura jerárquica sólida y dependiente de las directrices del jefe.

A pesar de que existe comunicación frecuente entre colaboradores, esta se centra más en el cumplimiento de tareas que en la motivación o el desarrollo personal que asocian el esfuerzo de los trabajadores directamente con recompensas o reconocimientos, lo que refuerza la dependencia hacia incentivos externos más que hacia la autonomía o la iniciativa propia.

Aunque existen altos niveles de reconocimiento en la organización, el ambiente tiende a ser rígido y controlado, generando poca flexibilidad y riesgo de tensiones laborales, por ende, los resultados evidencian un liderazgo orientado a resultados inmediatos y a la obediencia, con escasa promoción del crecimiento individual o la innovación.

**Tabla 8.***Estilo democrático*

Estoy orgulloso de trabajar con él			
<b>Pregunta 2</b>	<b>Frecuencias</b>	<b>% del Total</b>	<b>% Acumulado</b>
Nunca	6	54.5%	54.5%
Casi nunca	4	36.4%	90.9%
Algunas veces	1	9.1%	100.0%
Nos anima a ser coherente con nuestras creencias			
<b>Pregunta 4</b>	<b>Frecuencias</b>	<b>% del Total</b>	<b>% Acumulado</b>
Nunca	4	36.4%	36.4%
Casi nunca	6	54.5%	90.9%
Algunas veces	1	9.1%	100.0%
Nos alienta a buscar nuestras propias soluciones y no guiarnos por los demás			
<b>Pregunta 6</b>	<b>Frecuencias</b>	<b>% del Total</b>	<b>% Acumulado</b>
Nunca	3	27.3%	27.3%
Casi nunca	5	45.5%	72.7%
Algunas veces	3	27.3%	100.0%
Escucha atentamente nuestras preocupaciones			
<b>Pregunta 8</b>	<b>Frecuencias</b>	<b>% del Total</b>	<b>% Acumulado</b>
Nunca	5	45.5%	45.5%
Casi nunca	4	36.4%	81.8%
Algunas veces	2	18.2%	100.0%
Va más allá de sus propios intereses por el bien del equipo			

<b>Pregunta 10</b>	<b>Frecuencias</b>	<b>% del Total</b>	<b>% Acumulado</b>
Nunca	6	54.5%	54.5%
Casi nunca	3	27.3%	81.8%
Algunas veces	2	18.2%	100.0%

Muestra nuevas posibilidades creativas e interesantes

<b>Pregunta 13</b>	<b>Frecuencias</b>	<b>% del Total</b>	<b>% Acumulado</b>
Nunca	4	36.4%	36.4%
Casi nunca	5	45.5%	81.8%
Algunas veces	2	18.2%	100.0%

Nos motiva a hacer más de lo que nosotros pensamos que podríamos hacer

<b>Pregunta 14</b>	<b>Frecuencias</b>	<b>% del Total</b>	<b>% Acumulado</b>
Nunca	8	72.7%	72.7%
Casi nunca	2	18.2%	90.9%
Algunas veces	1	9.1%	100.0%

Nos anima a pensar nuevas formas de cómo hacer las cosas

<b>Pregunta 15</b>	<b>Frecuencias</b>	<b>% del Total</b>	<b>% Acumulado</b>
Nunca	5	45.5%	45.5%
Casi nunca	5	45.5%	90.9%
Algunas veces	1	9.1%	100.0%

Se preocupa que desarrollemos nuestras capacidades

<b>Pregunta 16</b>	<b>Frecuencias</b>	<b>% del Total</b>	<b>% Acumulado</b>
Nunca	7	63.6%	63.6%
Casi nunca	1	9.1%	72.7%

Algunas veces	3	27.3%	100.0%
---------------	---	-------	--------

Es muy bueno y competente en su trabajo

<b>Pregunta 17</b>	<b>Frecuencias</b>	<b>% del Total</b>	<b>% Acumulado</b>
Nunca	4	36.4%	36.4%
Casi nunca	6	54.5%	90.9%
Algunas veces	1	9.1%	100.0%

Nos ayuda si ve que nos esforzamos

<b>Pregunta 19</b>	<b>Frecuencias</b>	<b>% del Total</b>	<b>% Acumulado</b>
Nunca	2	18.2%	18.2%
Casi nunca	5	45.5%	63.6%
Algunas veces	4	36.4%	100.0%

Habla con optimismo acerca del futuro

<b>Pregunta 20</b>	<b>Frecuencias</b>	<b>% del Total</b>	<b>% Acumulado</b>
Nunca	4	36.4%	36.4%
Casi nunca	4	36.4%	72.7%
Algunas veces	3	27.3%	100.0%

Aumenta nuestra habilidad por lograr el éxito

<b>Pregunta 21</b>	<b>Frecuencias</b>	<b>% del Total</b>	<b>% Acumulado</b>
Nunca	8	72.7%	72.7%
Casi nunca	2	18.2%	90.9%
Algunas veces	1	9.1%	100.0%

Dedica su tiempo a enseñar y asesorar a los demás

<b>Pregunta 23</b>	<b>Frecuencias</b>	<b>% del Total</b>	<b>% Acumulado</b>
--------------------	--------------------	--------------------	--------------------

Nunca	2	18.2%	18.2%
Casi nunca	5	45.5%	63.6%
Algunas veces	4	36.4%	100.0%

Es digno de respeto

<b>Pregunta 25</b>	<b>Frecuencias</b>	<b>% del Total</b>	<b>% Acumulado</b>
Nunca	2	18.2%	18.2%
Casi nunca	6	54.5%	72.7%
Algunas veces	3	27.3%	100.0%

Cree que la confianza en el otro puede ayudar a superar nuestras dificultades

<b>Pregunta 26</b>	<b>Frecuencias</b>	<b>% del Total</b>	<b>% Acumulado</b>
Nunca	5	45.5%	45.5%
Casi nunca	4	36.4%	81.8%
Algunas veces	2	18.2%	100.0%

Habla con entusiasmo acerca de nuestro trabajo

<b>Pregunta 28</b>	<b>Frecuencias</b>	<b>% del Total</b>	<b>% Acumulado</b>
Nunca	4	36.4%	36.4%
Casi nunca	3	27.3%	63.6%
Algunas veces	4	36.4%	100.0%

Nos anima a hacer más de lo que nosotros mismos esperamos

<b>Pregunta 29</b>	<b>Frecuencias</b>	<b>% del Total</b>	<b>% Acumulado</b>
Nunca	5	45.5%	45.5%
Casi nunca	4	36.4%	81.8%
Algunas veces	2	18.2%	100.0%

---

Ve los problemas desde varios puntos de vista

<b>Pregunta 30</b>	<b>Frecuencias</b>	<b>% del Total</b>	<b>% Acumulado</b>
Nunca	7	63.6%	63.6%
Casi nunca	2	18.2%	81.8%
Algunas veces	2	18.2%	100.0%

---

Nos trata como personas, a cada cual sus habilidades y aspiraciones

<b>Pregunta 32</b>	<b>Frecuencias</b>	<b>% del Total</b>	<b>% Acumulado</b>
Nunca	3	27.3%	27.3%
Casi nunca	4	36.4%	63.6%
Algunas veces	4	36.4%	100.0%

---

Muestra confianza en cada uno de nosotros

<b>Pregunta 33</b>	<b>Frecuencias</b>	<b>% del Total</b>	<b>% Acumulado</b>
Nunca	8	72.7%	72.7%
Casi nunca	3	27.3%	100.0%

---

Ayuda a que el grupo tenga una misión u objetivo compartido por todos

<b>Pregunta 34</b>	<b>Frecuencias</b>	<b>% del Total</b>	<b>% Acumulado</b>
Nunca	3	27.3%	27.3%
Casi nunca	5	45.5%	72.7%
Algunas veces	3	27.3%	100.0%

---

Reconoce los logros del equipo y/o de un miembro de éste

<b>Pregunta 35</b>	<b>Frecuencias</b>	<b>% del Total</b>	<b>% Acumulado</b>
Nunca	4	36.4%	36.4%
Casi nunca	5	45.5%	81.8%

---

Algunas veces	2	18.2%	100.0%
---------------	---	-------	--------

Tiene una visión de futuro que convence

<b>Pregunta 36</b>	<b>Frecuencias</b>	<b>% del Total</b>	<b>% Acumulado</b>
Nunca	5	45.5%	45.5%
Casi nunca	6	54.5%	100.0%

Observa los problemas desde diferentes ángulos

<b>Pregunta 37</b>	<b>Frecuencias</b>	<b>% del Total</b>	<b>% Acumulado</b>
Nunca	2	18.2%	18.2%
Casi nunca	6	54.5%	72.7%
Algunas veces	3	27.3%	100.0%

Da consejos útiles para nuestro desarrollo

<b>Pregunta 38</b>	<b>Frecuencias</b>	<b>% del Total</b>	<b>% Acumulado</b>
Nunca	7	63.6%	63.6%
Algunas veces	4	36.4%	100.0%

Reconoce nuestros logros

<b>Pregunta 41</b>	<b>Frecuencias</b>	<b>% del Total</b>	<b>% Acumulado</b>
Nunca	7	63.6%	63.6%
Casi nunca	3	27.3%	90.9%
Algunas veces	1	9.1%	100.0%

En la dimensión de liderazgo democrático revela una situación crítica dentro de la empresa. La mayoría de los trabajadores manifiesta sentirse poco orgullosa de su líder y carecer de motivación, inspiración y reconocimiento donde se encuentran inmersos dentro de un entorno laboral donde predominan la falta de comunicación efectiva, el escaso apoyo emocional y la

mínima participación en la toma de decisiones. La mayoría de los empleados indica que sus jefes no los motivan a desarrollar sus capacidades, ni los animan a pensar creativamente o a superar sus propios límites.

A su vez, se percibe poca confianza, inexistencia de visión compartida y ausencia de reconocimiento por los logros individuales o grupales por lo que este panorama refleja un liderazgo distante, con poca empatía y visión, que limita el crecimiento profesional y emocional de los empleados, lo que evidencia que los resultados muestran una cultura organizacional desmotivada, con liderazgo débil y comunicación vertical, donde el estilo democrático no se aplica de forma efectiva ni genera sentido de pertenencia entre los trabajadores.

**Tabla 9.**

*Estilo Laissez-faire*

Evita temas problemáticos que producirían conflicto			
<b>Pregunta 1</b>	<b>Frecuencias</b>	<b>% del Total</b>	<b>% Acumulado</b>
Nunca	5	45.5%	45.5%
Casi nunca	3	27.3%	72.7%
Algunas veces	3	27.3%	100%
No interviene hasta que los problemas se hacen evidentes			
<b>Pregunta 3</b>	<b>Frecuencias</b>	<b>% del Total</b>	<b>% Acumulado</b>
Nunca	8	72.7%	72.7%
Casi nunca	2	18.2%	90.9%
Algunas veces	1	9.1%	100.0%
Evita enfrentarse a los problemas			
<b>Pregunta 7</b>	<b>Frecuencias</b>	<b>% del Total</b>	<b>% Acumulado</b>



Nunca	1	9.1%	9.1%
Casi nunca	6	54.5%	63.6%
Algunas veces	4	36.4%	100.0%

Demora el tomar acciones hasta que los problemas se vuelven serios

<b>Pregunta 9</b>	<b>Frecuencias</b>	<b>% del Total</b>	<b>% Acumulado</b>
Nunca	7	63.6%	63.6%
Casi nunca	3	27.3%	90.9%
Algunas veces	1	9.1%	100.0%

Muestra seguridad en sus ideas, creencias y valores

<b>Pregunta 11</b>	<b>Frecuencias</b>	<b>% del Total</b>	<b>% Acumulado</b>
Nunca	2	18.2%	18.2%
Casi nunca	5	45.5%	63.6%
Algunas veces	4	36.4%	100.0%

Evita tomar decisiones

<b>Pregunta 22</b>	<b>Frecuencias</b>	<b>% del Total</b>	<b>% Acumulado</b>
Nunca	3	27.3%	27.3%
Casi nunca	5	45.5%	72.7%
Algunas veces	3	27.3%	100.0%

Espera hasta que las cosas hayan salido mal antes de actuar

<b>Pregunta 24</b>	<b>Frecuencias</b>	<b>% del Total</b>	<b>% Acumulado</b>
Nunca	5	45.5%	45.5%
Casi nunca	5	45.5%	90.9%
Algunas veces	1	9.1%	100.0%

---

Reacciona de forma lenta a los problemas urgentes			
<b>Pregunta 31</b>	<b>Frecuencias</b>	<b>% del Total</b>	<b>% Acumulado</b>
Nunca	3	27.3%	27.3%
Casi nunca	5	45.5%	72.7%
Algunas veces	3	27.3%	100.0%

---

La metodología seleccionada es pertinente para cumplir los objetivos de la investigación, permitiendo identificar el estilo de liderazgo predominante en la organización y establecer propuestas de mejora.

Los resultados muestran que en la empresa predomina un liderazgo pasivo y reactivo frente a los conflictos donde la mayoría de los trabajadores de la misma, considera que los líderes rara vez enfrentan los problemas de manera inmediata. Esto genera demoras en la resolución de conflictos y afecta el clima laboral; que estos a su vez, se observa falta de seguridad en las ideas y decisiones de los jefes, lo que debilita la confianza del equipo.

La comunicación se ve influenciada por factores emocionales, priorizando la amistad sobre el respeto profesional. Aunque algunos líderes actúan ante situaciones graves, lo hacen tardíamente, este estilo de liderazgo evita el conflicto, pero limita la eficiencia organizacional; se evidencia poca proactividad y firmeza en la toma de decisiones y como consecuencia, la empresa necesita fortalecer la gestión de conflictos y la comunicación asertiva.

## **Discusión**

Los resultados obtenidos en la empresa constructora de la ciudad de Cuenca muestran un predominio del liderazgo autoritario, con poca presencia de estilos democráticos y transformacionales, al comparar estos hallazgos con las investigaciones del estado del arte, se observa una clara discrepancia respecto a la tendencia general identificada en la mayoría de estudios e investigaciones presentados dentro de este trabajo investigativo, tanto en Ecuador como en otros países, donde se destaca otros tipos de liderazgo como predominantes tales como el tipo democrático y transformacional, que contribuyen de manera significativa a un clima organizacional positivo, colaborativo y orientado al bienestar del personal según los autores ya mencionados.

De acuerdo a Herrán y Carrera (2018), en el ámbito educativo técnico ecuatoriano, encontraron predominio del liderazgo democrático, lo que favoreció la cooperación y la comunicación efectiva; al igual que los aportes de Proaño y Fernández (2024) en la industria minera donde mostraron que los estilos transformacional y transaccional fomentan la innovación, mientras que en la constructora el liderazgo transaccional se manifiesta de forma rígida y centrada en el cumplimiento, sin elementos transformacionales que impulsen creatividad o visión compartida.

De manera similar, los estudios realizados en empresas productoras de calzado por Pazmay y Ortiz (2018) evidenciaron que un liderazgo directivo acompañado de comunicación fluida fortalece el clima laboral, lo cual difiere de la realidad de la empresa analizada, donde la comunicación es instructiva, pero no participativa ni motivadora. Por otra parte, las investigaciones que utilizan el MLQ también respaldan la importancia del liderazgo transformacional en el bienestar y desempeño de los equipos.

Moreno et al. (2021) y Laredo y Alania (2021) demostraron que este estilo incrementa la satisfacción, el compromiso y la motivación, mientras que García et al. (2022) encontró que reduce el agotamiento emocional en el personal de salud, al igual que, las investigaciones recientes de Arias (2025) que al utilizar el cuestionario de Lewin encontró predominio del liderazgo democrático en trabajadores del sector salud y lo relacionó con un clima laboral favorable. Concluyendo de esta manera, con que la realidad presentada por las investigaciones de dichos autores contrasta de manera significativa con los resultados obtenidos dentro de esta investigación.

Sin embargo, los resultados de esta investigación llegan a tener un gran parentesco con los resultados propuestos por Araniba et al. (2023), los cuales reportaron un predominio en el liderazgo autocrático en la Policía Nacional, correspondiente a una estructura altamente jerárquica. Como se mencionó previamente, la empresa constructora coincide más con este último patrón, pero a diferencia del sector policial, donde este estilo es necesario, en el sector de la construcción la cooperación, la comunicación horizontal y la participación podrían incrementar la cohesión y la eficiencia operativa.

En conclusión, la comparación entre los resultados de este trabajo de investigación y el estado del arte del mismo, revela una brecha importante, la cual señala que mientras la literatura contemporánea enfatiza la relevancia de los estilos transformacional y democrático para mejorar el clima organizacional, la empresa objeto de estudio mantiene un modelo autoritario/transaccional que limita la participación, la motivación y el sentido de pertenencia del personal. Esto sugiere la necesidad de fortalecer prácticas de liderazgo más participativas y humanas, que permitan alinear la organización con las tendencias actuales y generar un clima más favorable para la productividad y el bienestar laboral.

## Conclusiones

El presente estudio tuvo como propósito descubrir cuál era el tipo de liderazgo que predominaba dentro de la empresa constructora de la ciudad de Cuenca, cuyo objetivo general y la pregunta de investigación consistieron en descubrir cuál es de todos los tipos de liderazgo que existen, cual es el que predomina más en la empresa cuencana, dentro de este trabajo de investigación se obtuvo como resultados de los instrumentos de evaluación de liderazgo que el tipo de liderazgo que predominaba mayormente dentro de esta empresa fue el liderazgo de tipo autocrático. Por consiguiente, se pudo cumplir el objetivo presentado dentro de este trabajo de investigación y responder la pregunta de investigación planteada del mismo eficazmente.

Durante este estudio se evidenció que los trabajadores dentro de esta organización cuentan con una estructura jerárquica de mando que se caracteriza por tener un control muy arraigado dentro de la toma de decisiones cada uno de los colaboradores que se encuentran bajo su cargo, de la misma manera, se pudo evidenciar que además de existir un control jerárquico muy fuerte, dentro de la organización también existen la supervisión constante y la toma de decisiones centralizada, en el cual los trabajadores de la empresa no tienen tanto poder dedición en cuanto a las decisiones que son tomadas por sus supervisores.

En relación con el primer objetivo de este estudio, el cual consistió en identificar el tipo de liderazgo predominante en la empresa cuencana a través de herramientas de diagnóstico de liderazgo. Después de haber aplicado las herramientas de evaluación previamente mencionadas, y de acuerdo con los resultados de las mismas, se llegó a la conclusión de que se logró de manera efectiva determinar cuál es el tipo de liderazgo que predomina más dentro de la empresa de construcción de la ciudad de Cuenca. Por lo tanto, se cumplió con el primer objetivo específico planteado dentro de este trabajo investigativo.

Adicionalmente, el segundo objetivo específico, Proponer estrategias de mejora para optimizar el liderazgo ejecutivo en función de las necesidades de la empresa , con base de modelos de liderazgo eficientes y buenas prácticas organizacionales; después de haber obtenido los resultados de los instrumentos de investigación se prosiguió a realizar una propuesta de un plan de mejora que fue entregada a los líderes de la empresa constructora cuencana, el cual se les fue entregada en un formato impreso a cada uno de los miembros de los cargos directivos. De manera similar con el primer objetivo específico previamente mencionado, el segundo y último objetivo también fue cumplido eficientemente.

Este estudio aporta evidencia empírica que respalda la importancia de promover estilos de liderazgo orientados al desarrollo y fortalecimiento del talento humano, del cual también se recomienda implementar estrategias de comunicación interna que consoliden relaciones laborales saludables y programas en el desarrollo del liderazgo de los directivos de manera continua.

## Referencias

- Arias Araujo, A. M. (2024). *Estilos de liderazgo de Kurt Lewin y clima laboral en trabajadores de salud de Cajamarca* (Tesis de licenciatura, Universidad Nacional de Cajamarca). Repositorio Institucional UNC. <https://repositorio.unc.edu.pe/handle/20.500.14074/8011>
- Asana. (2025). *Estilos de liderazgo: 10 tipos comunes con ejemplos*. <https://asana.com/es/resources/leadership-styles>
- Bagheri, R., Sohrabi, Z., & Moradi, E. (2015). *Psychometric properties of the Persian version of the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)*. Medical Journal of the Islamic Republic of Iran, 29, 256. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/26793647/>
- Cienfuegos Velasco, M. de los A., & Cienfuegos Velasco, A. (2016). *Lo cuantitativo y cualitativo en la investigación: Un apoyo a su enseñanza*. RIDE Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo, 7(13), 15-36. <https://doi.org/10.23913/ride.v7i13.231>
- Espinosa, J. C. (2015). Estilos de liderazgo en directivos latinoamericanos. *Revista Científica General José María Córdova*, 13(15), 117–133. <https://doi.org/10.15332/s1794-9998.2015.0002.10>
- Estrella, M., Cisneros, P., & Ortega, C. (2025). *Impacto del liderazgo transformacional en la cultura organizacional: Revisión sistemática*. Revista Multidisciplinaria Arbitrada de Investigación Científica, 9(1). <https://doi.org/10.56048/MQR20225.9.1.2025.e280>
- Fierro, I., & Villalva, M. (2017). *El liderazgo democrático: una aproximación conceptual*. INNOVA Research Journal, 2(4), 155-162. <https://doi.org/10.33890/innova.v2.n4.2017.210>

- Fries, A., Kammerlander, N., & Leitterstorf, M. (2021). *Leadership styles and leadership behaviors in family firms: A systematic literature review*. *Journal of Family Business Strategy*, 12(6), Article 100374. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2020.100374>
- Fuentes Rodríguez, Y., Barrientos Monsalve, E. J., & Pabón León, J. A. (2021). *Liderazgo organizacional. Una revisión sistemática y análisis bibliométrico*. *Criterio Libre*, 19(35), 307–325. <https://doi.org/10.18041/1900-0642/criteriolibre.2021v19n35.7280>
- García, M. (2022). *Liderazgo organizacional: Fundamentos y prácticas*. Universidad del Valle. <https://books.google.com.ec/books?id=r6vTEAAAQBAJ>
- Herrán-Peñañiel, J. W., & Carrera-Viver, G. J. (2018). *Estilos de liderazgo y su influencia en el clima organizacional del personal de la Escuela Técnica de Aviación Civil (ETAC)*. *Retos de la Ciencia*, 2(3), 91–97. Recuperado de <https://retosdelacienciaec.com/Revistas/index.php/retos/article/view/218>
- Laredo-Cárdenas, R. I., & Alania-Contreras, R. D. (2021). *Liderazgo transformacional en la Universidad Nacional del Centro del Perú, según la percepción de los docentes*. *Gaceta Científica*, 7(3), 121–126. <https://doi.org/10.46794/gacien.7.3.1155>
- Li, P., Yin, K., Shi, J., Damen, T. G. E., & Taris, T. W. (2023). *Destructive leadership and employee outcomes: A meta-analytic examination*. *Journal of Business Ethics*, 190(2), 263–288. <https://doi.org/10.1007/s10551-023-05449-2>
- Lopes, T., Soares, A., & Palma, A. (2025). *The role of leadership in employee engagement: A longitudinal analysis*. *Administrative Sciences*, 15(1), 1–26. <https://doi.org/10.3390/admsci15010026>



- Magalhães, M. de O., & Badia Martín, M. del M. (2024). *Evaluación de las preferencias y aversiones del alumnado por los estilos de liderazgo docente*. *Psico-USF*, 29, e273358. <https://doi.org/10.1590/1413-8271202429e273358>
- Morales García, R., Lozano García, J. J., Ledesma Zavala, A. G., & Cuevas Vargas, H. (2023). *Liderazgo transformacional y su incidencia en el desempeño empresarial de las micro y pequeñas empresas de Guadalajara de Buga, Colombia*. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 31(2), 73-90. <https://doi.org/10.18359/rfce.6701>
- Moreno-Casado, H., Leo-Marcos, F. M., López-Gajardo, M. Á., García-Calvo, T., Cuevas-Campos, R., & Sánchez-Oliva, D. (2021). *Adaptación y validación de la escala de liderazgo MLQ-5X al contexto educativo español*. *Anales de Psicología*, 37(2), 311-322. <https://doi.org/10.6018/analesps.425351>
- Ogliastri, E. (1999). *Cultura y liderazgo organizacional en 10 países latinoamericanos*. Universidad del Rosario. <https://repository.urosario.edu.co/handle/10336/12141>
- Otzen, T., & Manterola, C. (2017). Técnicas de muestreo sobre una población a estudio. *International Journal of Morphology*, 35(1), 227-232. <https://doi.org/10.4067/S0717-95022017000100037>
- Pazmay Ramos, S. G., & Ortíz del Pino, Á. R. (2018). *Clima organizacional en las industrias ecuatorianas de calzado*. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 14(26), 1–15. <https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v14i26.2606>
- Preciado-Ortiz, C. L., Sánchez Gutiérrez, J., & Vargas-Barraza, J. A. (2017). *Líder o gerente, ¿qué los hace diferentes?* *Innovaciones de Negocios*, 14(27), 91–106. <https://doi.org/10.29105/rinn14.27-5>

- Proaño Vargas, J. O., & Fernández Lorenzo, A. (2024). *Liderazgo y clima organizacional de innovación en una empresa minera ecuatoriana*. *Cooperativismo y Desarrollo*, 12(1), e698. Recuperado de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2310-340X2024000100001](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2310-340X2024000100001)
- Qureshi, A., Ramish, S., Bashir, A., & Ansari, J. (2022). *Abusive leadership and employee outcomes: Evidence from Pakistan*. *SAGE Open*, 12(2), 1–15. <https://doi.org/10.1177/21582440221096425>
- Ramos, A. (2019). *El liderazgo como herramienta de transformación organizacional*. *Revista de Investigación Enlace Universitario*, 4(2), 156–164. <https://enlace.ueb.edu.ec/index.php/enlaceuniversitario/article/view/70/117>
- Rivera González, D. (2016). *Liderazgo y cultura organizacional en América Latina: una revisión* [Tesis de pregrado/maestría, Universidad del Rosario]. Repositorio Universidad del Rosario. <https://repository.urosario.edu.co/handle/10336/12141>
- Santander-Salmon, E. S., & Lara-Rivadeneira, L. J. (2023). *El liderazgo en el ámbito organizacional dentro del contexto humano*. *Journal of Economic and Social Science Research*, 3(2), 15–29. <https://doi.org/10.55813/gaea/jessr/v3/n2/64>
- Serrano, B. J., & Portalanza, A. (2014). *Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional*. *Suma de Negocios*, 5(11), 117–125. [https://doi.org/10.1016/S2215-910X\(14\)70026-6](https://doi.org/10.1016/S2215-910X(14)70026-6)
- Sousa, V. D., Driessnack, M., & Costa Mendes, I. A. (2007). *Revisão dos desenhos de pesquisa relevantes para enfermagem: Parte 1: desenhos de pesquisa quantitativa*. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, 15(3), 502–507. <https://doi.org/10.1590/S0104-11692007000300022>

- Sumba Bustamante, R. Y., Chóez Reyes, S. I., & Pico Delgado, Y. M. (2022). *Liderazgo empresarial como factor de desarrollo de las Pymes*. Dominio de las Ciencias, 8(1), 262–279. <https://doi.org/10.23857/dc.v8i1.2570>
- Valdés, M. O. (2022). *Liderazgo versus administración: precisiones conceptuales para la gestión organizacional*. Revista Retos de la Dirección, 16(2), 148–163. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2306-91552022000200148&script=sci\\_arttext&tlng=en](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2306-91552022000200148&script=sci_arttext&tlng=en)
- Yagual-Reyes, S. V., & Llivisaca-Villazhañay, J. C. (2025). *Sistemas de información y calidad del dato en los Registros de Atención Sanitaria: Un análisis exploratorio en el Distrito 24D01 Santa Elena, Ecuador*. Revista Espacios, 46(3), 435-452. <https://doi.org/10.48082/espacios-a25v46n03p34>

## ANEXOS

### Anexo 1. Solicitud de autorización institucional

#### SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN INSTITUCIONAL

##### PARA LA APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Cuenca, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2025

Señores

**Dueños de la empresa constructora de la ciudad de Cuenca**

Presente.-

De mi consideración:

Yo, **Hernán Josué Bernal Cevallos**, portador de la cédula de identidad 0302798004, estudiante del noveno ciclo de la Universidad del Azuay, me permito solicitar de manera atenta la **autorización institucional** para la aplicación de dos instrumentos de investigación a los colaboradores de la empresa constructora de la ciudad de Cuenca.

La presente solicitud se enmarca en el desarrollo de mi trabajo de titulación titulado: **“Evaluación de liderazgo en empresa cuencana”**.

Para cumplir con los objetivos planteados en la investigación, es necesaria la aplicación de los siguientes cuestionarios:

1. **Cuestionario LEWIN** – instrumento que permite identificar el estilo predominante de liderazgo.
2. **Cuestionario MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire)** – instrumento utilizado para evaluar dimensiones del liderazgo transformacional, transaccional y laissez-faire.

Ambos cuestionarios serán **aplicados de manera totalmente anónima**, garantizando la confidencialidad de la información, la privacidad de los participantes y el uso exclusivo de los datos con fines académicos e investigativos. La participación es voluntaria y no representa riesgo alguno para los colaboradores.

Agradezco de antemano la apertura y colaboración para el desarrollo de este proceso investigativo, el cual aportará al análisis y fortalecimiento de los estilos de liderazgo dentro del sector de la construcción.

Sin otro particular, quedo atento a su respuesta.

Atentamente,

---

**Hernán Josué Bernal Cevallos**  
C.I. 0302798004ss  
Estudiante – Universidad del Azuay  
Noveno ciclo

---

## Anexo 2. Consentimiento informado

### CONSENTIMIENTO INFORMADO (VERSIÓN BREVE)

**Investigación:** *Evaluación de liderazgo en empresa cuencana*

**Investigador:** Hernán Josué Bernal Cevallos – C.I. 0302798004

**Universidad del Azuay – Noveno ciclo**

Usted ha sido invitado(a) a participar en esta investigación mediante la aplicación de dos cuestionarios: **LEWIN** y **MLQ**, diseñados para evaluar estilos de liderazgo.

Su participación es **totalmente voluntaria**. Puede retirarse en cualquier momento sin consecuencias.

Los cuestionarios son **anónimos**: no se solicitará su nombre ni ningún dato que permita identificarle. Sus respuestas serán usadas únicamente con fines académicos y presentadas de forma grupal.

La aplicación de estos instrumentos no tiene un límite establecido de tiempo, por lo que puede desarrollar los instrumentos con calma siguiendo su propio ritmo.

Al firmar o continuar con los cuestionarios, usted declara que **comprende la información anterior y acepta participar voluntariamente**.

---

**Nombre del participante:** \_\_\_\_\_

**Firma:** \_\_\_\_\_

### Anexo 3. cuestionario de Lewin

1

## TEST DE LIDERAZGO (Kurt Lewin)

Lea las siguientes afirmaciones. Marque "A" si está de acuerdo y "D" si está en desacuerdo.

1. Un gerente que mantiene relaciones amistosas con su personal encuentra difícil hacer cumplir la disciplina. A / D
2. Los empleados obedecen mejor las órdenes cuando provienen de un superior amable que de uno que no lo es. A / D
3. Los contactos personales y las comunicaciones por parte del jefe deben mantenerse al mínimo. El mando debe mantener contactos y comunicaciones personales mínimos con sus subordinados. A / D
4. Un gerente debe hacer que su personal sienta siempre que él es quien está a cargo. A / D
5. Un gerente debe realizar reuniones para resolver desacuerdos sobre problemas importantes. A / D
6. Un gerente no debería involucrarse en resolver diferencias de opinión entre sus subordinados. A / D
7. Castigar la desobediencia a los reglamentos es una de las formas más eficientes de mantener la disciplina. A / D
8. Es aconsejable explicar las razones detrás de los objetivos y políticas de la empresa. A / D
9. Cuando un subordinado no está de acuerdo con la solución que su superior propone a un problema, es mejor pedirle al subordinado que sugiera una alternativa mejor y adherirse a ella. A / D
10. Al establecer objetivos, es preferible que la dirección lo haga sola. A / D
11. Un gerente debe mantener a su personal informado sobre cualquier decisión que los afecte. A / D
12. La dirección debe establecer los objetivos, y deben ser los subordinados quienes asignen las tareas y determinen cómo llevarlas a cabo. A / D
13. Usted considera que octubre es el mejor mes para realizar ciertas reparaciones, pero la mayoría de los trabajadores prefiere noviembre. Usted decide que será en octubre. A / D
14. Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer reparaciones en la planta. Un subordinado dice que la mayoría prefiere noviembre. La mejor solución es someter el asunto a votación. A / D
15. Para comunicaciones rutinarias diarias, el líder debe incentivar a sus subordinados a ponerse en contacto con él. A / D
16. En los grupos, rara vez se encuentran soluciones satisfactorias a los problemas. A / D
17. Si dos subordinados no están de acuerdo sobre cómo ejecutar una tarea, lo mejor que puede hacer el gerente es llamarlos a ambos a su oficina y encontrar una solución entre los tres. A / D
18. Los empleados que demuestran competencia no deberían ser supervisados. A / D
19. Cuando se discuten asuntos importantes, el supervisor no debería permitir que el subordinado exprese sus diferencias de opinión, excepto en privado. A / D
20. Un gerente debe supervisar de cerca las tareas para tener la oportunidad de establecer contactos y comunicación personal. A / D

21. Si dos subordinados no están de acuerdo sobre cómo llevar a cabo una tarea, el gerente debe pedirles que se reúnan para resolver sus diferencias y luego informarle del resultado. **A / D**
22. Un buen gerente es aquel que puede despedir fácilmente a un subordinado cuando sea necesario. **A / D**
23. Lo mejor que puede hacer un supervisor al asignar una tarea es pedir a un subordinado que le ayude a preparar los objetivos. **A / D**
24. Un gerente no debería preocuparse por las diferencias de opinión que tenga con su personal. Debe confiar en el buen juicio de sus subordinados. **A / D**
25. Un subordinado debe lealtad primero a su superior inmediato. **A / D**
26. Cuando un subordinado critica a su jefe, lo mejor es discutir esas diferencias de manera personal y exhaustiva. **A / D**
27. El supervisor solo necesita obtener datos de cada unidad bajo su supervisión para comparar resultados y detectar fácilmente las deficiencias. **A / D**
28. Al establecer objetivos, un gerente no debe depender demasiado de las recomendaciones de sus subordinados. **A / D**
29. Al establecer objetivos, el supervisor debería preferiblemente definirlos mediante una amplia discusión con sus subordinados inmediatos. **A / D**
30. Son los mismos subordinados quienes deben buscar la información adecuada para su autocontrol. **A / D**
31. No es aconsejable promover reuniones en pequeños grupos con el personal. Es preferible realizar asambleas para comunicar decisiones importantes. **A / D**
32. Para discutir asuntos relacionados con el trabajo, son preferibles los grupos pequeños y coordinados por el mando antes que las asambleas. **A / D**
33. El buen jefe solo se preocupa por los resultados, sin intervenir nunca para examinar los métodos y procedimientos utilizados por su personal. **A / D**

A continuación, encierre en un círculo las preguntas en las que respondió "De acuerdo (A)" y sume la cantidad de círculos en cada columna.

STYLE 1	STYLE 2	STYLE 3
1	2	3
4	5	6
7	8	9
10	11	12
13	14	15
16	17	18
19	20	21
22	23	24
25	26	27
28	29	30
31	32	33

3

El estilo 1 corresponde al "autoritario";  
El estilo 2, al "democrático";  
Y el estilo 3, al "laissez faire".

Observe cuál estilo predomina y en qué proporción.



## Anexo 4. cuestionario multifactor (MLQ 5X)

### DE LIDERAZFO FORMA 5 (MLQ 5X)

#### CUESTIONARIO MULTIFACTOR DE LIDERAZGO FORMA 5X (MLQ)

**Sexo:** Femenino\_\_ Masculino\_\_

**Tipo de organización:** Pública\_\_ Privada\_\_

#### **EL LIDER DE MI EQUIPO DE TRABAJO:**

1. Evita temas problemáticos que producirían conflicto.	1	2	3	4	5
2. Estoy orgulloso de trabajar con él.	1	2	3	4	5
3. No interviene hasta que los problemas se hacen evidentes.	1	2	3	4	5
4. Nos anima a ser coherente con nuestras creencias.	1	2	3	4	5
5. Indica qué necesitamos hacer para completar bien nuestro trabajo.	1	2	3	4	5
6. Nos alienta a buscar nuestras propias soluciones y no guiarnos por los demás.	1	2	3	4	5
7. Evita enfrentarse a los problemas.	1	2	3	4	5
8. Escucha atentamente nuestras preocupaciones.	1	2	3	4	5
9. Demora el tomar acciones hasta que los problemas se vuelven serios.	1	2	3	4	5
10. Va más allá de sus propios intereses por el bien del equipo.	1	2	3	4	5
11. Muestra seguridad en sus ideas, creencias y valores.	1	2	3	4	5
12. Nos dice lo que espera de cada uno de nosotros.	1	2	3	4	5
13. Muestra nuevas posibilidades creativas e interesantes.	1	2	3	4	5
14. Nos motiva a hacer más de lo que nosotros pensamos que podríamos hacer.	1	2	3	4	5
15. Nos anima a pensar nuevas formas de cómo hacer las cosas.	1	2	3	4	5
16. Se preocupa que desarrollemos nuestras capacidades.	1	2	3	4	5
17. Es muy bueno y competente en su trabajo.	1	2	3	4	5
18. Aclara cual es el objetivo de nuestra labor.	1	2	3	4	5
19. Nos ayuda si ve que nos esforzamos.	1	2	3	4	5

20. Habla con optimismo acerca del futuro.	1	2	3	4	5
21. Aumenta nuestra habilidad por lograr el éxito.	1	2	3	4	5
22. Evita tomar decisiones	1	2	3	4	5
23. Dedicar su tiempo a enseñar y asesorar a los demás.	1	2	3	4	5
24. Espera hasta que las cosas hayan salido mal antes de actuar.	1	2	3	4	5
25. Es digno de respeto.	1	2	3	4	5
26. Cree que la confianza en el otro puede ayudar a superar nuestras dificultades.	1	2	3	4	5
27. Nos indica el desempeño que espera de cada uno de nosotros.	1	2	3	4	5
28. Habla con entusiasmo acerca de nuestro trabajo.	1	2	3	4	5
29. Nos anima a hacer más de lo que nosotros mismos esperamos.	1	2	3	4	5
30. Ve los problemas desde varios puntos de vista.	1	2	3	4	5
31. Reacciona de forma lenta a los problemas urgentes.	1	2	3	4	5
32. Nos trata como personas, a cada cual sus habilidades y aspiraciones.	1	2	3	4	5
33. Muestra confianza en cada uno de nosotros.	1	2	3	4	5
34. Ayuda a que el grupo tenga una misión u objetivo compartido por todos.	1	2	3	4	5
35. Reconoce los logros del equipo y/o de un miembro de éste.	1	2	3	4	5
36. Tiene una visión de futuro que convence.	1	2	3	4	5
37. Observa los problemas desde diferentes ángulos.	1	2	3	4	5
38. Da consejos útiles para nuestro desarrollo.	1	2	3	4	5
39. Siempre que sea necesario se pueden negociar con él lo que obtendré a cambio del trabajo	1	2	3	4	5
40. Existe relación entre lo que hago y lo que puedo obtener de mi por su esfuerzo	1	2	3	4	5
41. Reconoce nuestros logros	1	2	3	4	5
42. Nos apoya si nos esforzamos de acuerdo a lo que el quiere	1	2	3	4	5
43. Podemos lograr lo que queremos si trabajamos conforme a lo pactado con el jefe.	1	2	3	4	5
44. Nos deja en claro cual va a ser nuestras recompensas en	1	2	3	4	5

el trabajo					
45. Premia nuestros esfuerzos y logros	1	2	3	4	5
46.Reconoce nuestros esfuerzos	1	2	3	4	5