

UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



**ESTILOS DE LIDERAZGO DE LOS GERENTES DE LAS EMPRESAS DE  
TRANSPORTES INTERPROVINCIAL DE PASAJEROS EN EL  
TERRAPUERTO DE LA CIUDAD DE TRUJILLO – 2019**

**Tesis para obtener el título de  
Licenciado en Administración**

**Autores:**

Br. Rubí Tatiana Morachimo Aguilar  
Br. Kelvin David Torres Perez

**Asesor:**

Dr. José Germán Salinas Gamboa.

Trujillo

2019

**MIEMBROS DEL JURADO**

**Dr. José Castañeda Nassi**

**Presidente**

**Mg. Royer Mendoza Otiniano**

**Secretario**

**Mg. Humberto Flores Cornejo**

**Vocal**

## **DEDICATORIAS**

Dedicar esta tesis a mis padres Luis y Perla quienes con su amor, paciencia y esfuerzo me han permitido cumplir hoy un sueño más, gracias por inculcar en mí el ejemplo de esfuerzo y valentía de no temer a las adversidades por qué Dios está conmigo siempre.

**Rubi Tatiana Morachimo Aguilar**

La presente tesis la dedico a toda mi familia y amigos, principalmente a mi madre Miriam Perez Vásquez y a mi padre Roland Torres Ruiz que han sido un pilar fundamental en mi formación como profesional, por brindarme la confianza, consejos, oportunidades y recursos para lograrlo, a mis hermanos Sedrik (Gordo), Roland (Noni) y Carito por estar en esos momentos difíciles brindándome su apoyo incondicional, y por ultimo a esos verdaderos amigos con los que compartimos todos estos años juntos.

**Kelvin David Torres Perez**

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a Dios por ser mi guía y mi acompañante en el transcurso de la vida, brindándome paciencia y sabiduría para culminar con éxito mis metas propuestas.

A mis padres por ser el pilar fundamental y haberme apoyado incondicionalmente.

A mi asesor Jose Salinas Gamboa por ayudarme con el proceso de esta tesis y a mi compañero Kelvin Torres por confiar en mí y tenerme en cuenta para la realización de la tesis.

### **Rubi Tatiana Morachimo Aguilar**

Gracias a mis padres por ser los principales promotores de mis sueños, gracias a ellos por cada día confiar y creer en mí y en mis expectativas, gracias a mi madre por estar dispuesta a acompañarme cada larga y agotadora noche de estudio; gracias a mi padre por siempre desear y anhelar siempre lo mejor para mi vida, gracias por cada consejo y por cada una de sus palabras que me guiaron durante mi vida.

Gracias a Dios por la vida de mis padres, también porque cada día bendice mi vida con la hermosa oportunidad de estar y disfrutar al lado de las personas que sé que más me aman, gracias a Dios por permitirme amar a mis padres, gracias a mis padres por permitirme conocer de Dios y de su infinito amor.

De igual forma, agradezco a mi asesor de tesis Jose Salinas Gamboa, quien nos ha guiado con el proceso de esta tesis, gracias por su paciencia, y su rectitud como docente, por su valioso aporte para nuestra investigación hoy podemos culminar este trabajo. A los Profesores que me han visto crecer como persona, y gracias a sus conocimientos hoy puedo sentirme dichoso y contento.

Gracias a la vida por este nuevo triunfo, gracias a todas las personas que me apoyaron y creyeron en la realización de esta tesis.

### **Kelvin David Torres Perez**

## ÍNDICE

MIEMBROS DEL JURADO.....	ii
DEDICATORIAS.....	iii
AGRADECIMIENTOS.....	v
ÍNDICE.....	vi
RESUMEN.....	viii
ABSTRACT.....	ix
CAPÍTULO I	
INTRODUCCIÓN.....	11
1. Realidad Problemática.....	11
1.1. Formulación del problema.....	11
1.2. Enunciado del problema.....	12
1.3. Justificación.....	12
1.4. Objetivos.....	13
1.4.1 Objetivos Generales.....	13
1.4.2 Objetivos Especificos.....	13
CAPÍTULO II	
MARCO DE REFERENCIA.....	15
2.1 Antecedentes del problema.....	15
2.1.1. Internacionales.....	15
2.1.2. Nacionales.....	16
2.1.3. Locales.....	16

2.2 MARCO TEÓRICO.....	17
2.2.1. Qué se entiende por liderazgo.....	17
2.2.2 Fundamentos de liderazgo.....	17
2.2.3 Importancia del liderazgo.....	18
2.2.4. Estilos de Liderazgo.....	18
2.2.5. Los estilos de liderazgo más comunes.....	20
2.2.6. Concepciones sobre estilo de liderazgo.....	20
2.2.7. Características del Liderazgo.....	21
2.2.8. Modelo de contingencia de Fieder.....	22
2.2.9. Transporte .....	23
2.2.10 Transporte internacional.....	23
2.2.11 Clasificación del transporte.....	23
2.2.12. Tipos de vehículos .....	24
2.2.13. Marco normativo.....	25
2.3. Marco conceptual.....	27
2.4. Hipotesis.....	27
2.5. Variable.....	27
2.5.1. Operacionalización de Variable.....	28
CAPÍTULO III	
MATERIAL Y METODOS.....	31
3.1. Material.....	31
3.1.1. Población.....	31
3.1.2. Marco muestral.....	31

3.1.3. Unidad de análisis.....	31
3.1.4. Muestra.....	31
3.2 Metodos.....	31
3.2.1. Diseño de contrastación.....	31
3.2.2. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	32
3.2.3. Procesamiento y análisis de datos.....	32
CAPÍTULO VI	
PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	34
CAPÍTULO V	
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	39
Referencias.....	41
Anexo	
Cuestionario de estilos de liderazgo.....	44
LISTA DE TABLAS	
Tabla 1. Carisma.....	34
Tabla 2. Estimulación intelectual.....	34
Tabla 3. Inspiración.....	35
Tabla 4. Consideración individualizada.....	35
Tabla 5. Recompensa contingente y dirección por excepción.....	36
Tabla 6. Liberal.....	37
Tabla 7. Resumen promedio de los estilos de Liderazgo.....	37

## RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo conocer cuál es el estilo de liderazgo más usados por los gerentes de las empresas de transporte de pasajeros de la ciudad de Trujillo en el año 2019. Se utilizó un diseño descriptivo simple y para ello se trabajó con una muestra de 145 trabajadores administrativos y operativos que trabajan en las empresas de transporte de pasajeros de las 17 empresas de transporte ubicadas en el terrapuerto de la ciudad de Trujillo, departamento de la Libertad (Perú), se aplicó un muestreo no probabilístico y el instrumento utilizado es el cuestionario, el cual constó de 34 preguntas relacionadas a identificar los estilos de liderazgo: transformacional, transaccional y liberal. Los resultados nos indican que el liderazgo más usado por los líderes que dirigen las empresas de transporte interprovincial de pasajeros en el terrapuerto de la ciudad de Trujillo (Perú) es el estilo transaccional, además no existe un solo estilo de liderazgo general por parte de los Gerentes de las empresas de transporte, este varía de acuerdo a la forma de hacer gestión, personalidad, tamaño de la empresa, etc. Asimismo, las características de los estilos de liderazgo son, en el transformacional son el carisma, estimulación intelectual, la inspiración y la consideración individualizada, en el transaccional, la intervención y en el liberal, la ausencia en algunas ocasiones del líder.

*Palabras Clave: Estilos de liderazgo, transporte interprovincial.*



## **ABSTRACT**

The purpose of this research is to know the leadership style most used by the managers of the passenger transport companies of the city of Trujillo in 2019. A simple descriptive design was used and for this we worked with a sample of 145 administrative and operational workers who work in the passenger transport companies of the 17 transport companies located in the city of Trujillo, department of La Libertad (Perú), a non-probabilistic sampling was applied and the instrument used is the questionnaire, which consisted of 34 questions related to identifying leadership styles: transformational, transactional and liberal. The results indicate that the leadership most used by the leaders who run the interprovincial passenger transport companies in the city of Trujillo (Peru) is the transactional style, in addition there is not a single style of general leadership by the Managers of transport companies, this varies according to the way of doing management, personality, company size, etc. Likewise, the characteristics of leadership styles are, in the transformational, charisma, intellectual stimulation, inspiration and individualized consideration, in transactional, intervention and liberal, the absence on some occasions of the leader.

Keywords: Leadership styles, interprovincial transport.

# CAPÍTULO I

## INTRODUCCIÓN

### 1. Formulación del Problema:

#### 1.1. Realidad problemática:

A nivel internacional, la BBC de Londres califica a las ciudades de América Latina en el centro en relación con las urbes del resto del mundo. Lo que no es motivo de mucho alivio. De acuerdo con investigaciones el Índice de movilidad urbana, que evaluó 84 grandes ciudades del mundo en una escala del 0 al 100, la valoración promedio se ubicó en 43,9 puntos. La posición de Latinoamérica no es la más conveniente a pesar de que en la gran mayoría de las grandes ciudades en torno a la mitad de la población utiliza transporte público.

A nivel nacional, Labarthe, jefe de investigación económica de ACP, señaló que "el problema del transporte público es el segundo que más afecta la calidad de vida de los limeños, después de la seguridad ciudadana" (párrafo. 2), por ello el transporte se ha vuelto un problema de carácter social para las instituciones que regulan el transporte no solo porque contamina el medio ambiente, los constantes accidentes o el maltrato que reciben los pasajeros o usuarios que día a día se dirigen a su trabajo y retornan a sus hogares.

A nivel local, diversas instituciones como la Municipalidad Provincial de Trujillo y otras contiguas, así como el ministerio de transportes y comunicaciones, Indecopi, ministerio de Turismo y la defensoría del pueblo; siempre han estado inmersos en solucionar este problema que preocupa a la comunicad Trujillana y a los Turistas que siempre visitan Trujillo por ser la principal ciudad en el norte del país, no solo por el desarrollo cultural, sino también económico y político.

En la ciudad de Trujillo tanto a nivel local, distrital y provincial, el transporte siempre ha estado en la portada de muchos diarios y noticieros de los canales regionales locales, nacionales e internacionales; muchas de

ellas con noticias por denuncias por asalto, pérdida de equipaje, no entrega de boletos, incrementos de precios por temporadas altas, impuntualidad y mala calidad de servicio.

En el terrapuerto de la ciudad de Trujillo (inaugurado hace dos años) podemos apreciar muchas empresas de transporte con destino al norte, oriente y sur de nuestra ciudad, algunas pequeñas, otras medianas y otras grandes, son gerenciadas por personas con distintas capacidades o profesiones a la Administración de empresas, algunos pensamos en forma empírica por su trayectoria profesional solo como conductores o ayudantes, quizás pocos, pero existen. Conjuntamente, muchos trabajadores (colaboradores) de estas empresas no permanecen mucho tiempo en ellas, porque no tienen un líder que las dirija correctamente, asimismo están buscando mejores oportunidades de ganar más dinero o no se encuentran motivados.

## **1.2. Enunciado del problema:**

¿Cuál es el estilo de Liderazgo de los Gerentes de las empresas de transporte interprovincial de pasajeros en el Terrapuerto de la ciudad de Trujillo – Perú, 2019?

## **1.3. Justificación**

Este trabajo ayudará desde el punto de vista teórico porque muy poco se ha investigado sobre el mejor estilo que poseen estos Gerentes en la actualidad, desde el punto de vista práctico a determinar qué estilo de liderazgo es el más usado se los Gerentes de las empresas de transportes de pasajeros de la ciudad de Trujillo, desde el punto de vista social, porque muy poco se conoce del estilo que practican estos Gerentes con sus colaboradores y desde el punto de vista metodológico se trabajará mediante una investigación descriptiva.

## **1.4 Objetivos:**

### **1.4.1. Objetivo general:**

Conocer cuál es el estilo de liderazgo más usados por los Gerentes de las empresas de transporte de pasajeros de la ciudad de Trujillo 2019.

### **1.4.2. Objetivos específicos:**

Identificar el elemento más importante del estilo Liberal en los Gerentes de las empresas de transporte de pasajeros en el Terrapuerto de la ciudad de Trujillo 2019.

Identificar el elemento más importante del estilo Transaccional en los Gerentes de las empresas de transporte de pasajeros en el Terrapuerto de la ciudad de Trujillo 2019.

Identificar el elemento más importante del estilo Transformacional en los Gerentes de las empresas de transporte de pasajeros en el Terrapuerto de la ciudad de Trujillo 2019.

# CAPÍTULO II

## MARCO DE REFERENCIA

### 2.1. Antecedentes

#### 2.1.1. Internacionales

Uriza (2016) en su tesis *Estilos de liderazgo en el desempeño laboral de los colaboradores de restaurante Don Carlos, Cobán Alta Verapaz*, cuyo objetivo fue conocer los estilos de liderazgo de los colaboradores del restaurante Don Carlos, identificó el estilo de liderazgo predominante en la presente investigación es el Autocrático, estos resultados revelaron que un 75% de los sujetos asumen la responsabilidad en la toma de decisiones, dirigen las acciones; posee diversas características, es por ello que se considera seguro, responsable y capaz de expresar sus ideas de forma directa, mientras que la minoría se encuentra representada con un 25% correspondiente al estilo liberal donde el líder delega toda la autoridad a sus seguidores. De lo anterior se concluye, que a través de los resultados obtenidos de la prueba de estilos de liderazgo del INCAE, se determinó el estilo de liderazgo autocrático es el predominante en el grupo de participantes del estudio. Finalmente recomienda lograr un equilibrio de liderazgo en los colaboradores que poseen estilo autocrático, permitiendo que se promueva la participación y los niveles de autonomía de los subordinados; creando un clima organizacional entre los sujetos de la empresa.

Pomareta (2014) en la tesis *La influencia de los estilos de liderazgo en los niveles de satisfacción laboral de los empleados del GAD Municipal de Loja* concluye que referente a los estilos de liderazgo que predominaron en los directores y jefes departamentales, obtenemos el empobrecido, club social y equilibrado. Donde el estilo dominante (85,8 %) fue el equilibrado, el cual se caracteriza por ajustarse al sistema y al ritmo cómodo que los demás han llegado adoptar; sin que exista esfuerzo por mejorar los resultados, aun cuando estos sean menos de los que podían haberse obtenido con una manera diferente de supervisar.

### **2.1.2. Nacionales**

Huillca (2015), realizó una investigación titulada "*Liderazgo transformacional y desempeño docente en la especialidad de ciencias histórico - sociales del Instituto Pedagógico Nacional Monterrico*" de la Ciudad de Lima, la población considerada para este estudio; consta de 85 estudiantes, con una muestra de 49 estudiantes; utilizando como instrumentos: Cuestionario Liderazgo transformacional y el Cuestionario desempeño docente. La conclusión que más resalta el autor es que después de realizar las pruebas estadísticas, existe suficiente evidencia empírica para decir que el liderazgo transformacional se relaciona significativamente con el desempeño docente en cada una de sus dimensiones, según la percepción de los estudiantes de la especialidad de Ciencias Histórico Sociales del Instituto Pedagógico Nacional Monterrico. Por lo que se puede concluir: Que una mejor percepción del liderazgo transformacional se puede encontrar una mejor percepción de desempeño docente.

Ortiz y Rivera (2015) en su tesis de pregrado titula *Relación entre los estilos de liderazgo y la Calidad del servicio prestado en hoteles Categorizados de tres estrellas en el alto mayo – 2015*, el objetivo fue determinar la relación entre los estilos de liderazgo y la calidad del servicio prestado en hoteles categorizados de tres estrellas en el Alto Mayo, concluye la investigación que el estilo de liderazgo identificado en hoteles categorizados de tres estrellas en Alto Mayo, según el Modelo del Grid Gerencial es predominantemente Autocrático.

### **2.1.3. Locales**

Esparza (2016) en su tesis *El Estilo de Liderazgo y su efecto en el Desempeño Laboral del área de Contabilidad en la Empresa El Rocío S.A. Año 2016 – Trujillo*. El objetivo fue determinar el efecto del estilo de liderazgo en el desempeño laboral del área de contabilidad en la empresa El Rocío S.A. año 2016 – Trujillo. Obtuvo como resultado que el estilo de liderazgo Autocrático afecta el desempeño laboral, los colaboradores tienen un nivel desempeño laboral bueno con un 46.4%, el 39.3% tiene un desempeño regular y solo él un 14.3% es



destacado en su desempeño dentro del área de contabilidad. De lo expresado anteriormente concluye que más de la mitad de los trabajadores cumplen con las expectativas en el trabajo tareas a cumplir objetivos y metas trazadas del área. Finalmente recomienda monitorear constantemente actividades, responsabilidades, la productividad y eficiencia en las tareas asignadas normalmente con la entrega de reporte para la elaboración de los estados financieros.

Barrera Arréstegui (2017) en su tesis Influencia del estilo de liderazgo en el compromiso laboral de los colaboradores del instituto TECSUP, Trujillo 2014, se obtuvo un coeficiente de correlación  $R = 0.95$  lo que indica una fuerte relación directa entre las variables y concluye que el estilo de liderazgo influye significativamente en el compromiso laboral.

## **2.2. Marco teórico**

### **2.2.1. ¿Qué se entiende por liderazgo?**

El liderazgo consiste en la capacidad o habilidad que tiene una persona para influir, inducir, animar o motivar a otros a llevar a cabo determinados objetivos, con entusiasmo y por voluntad propia. (Crece Negocios, 2012).

Moore (1927) nos da una definición: “el liderazgo consiste en la habilidad de inculcar la voluntad del líder en aquellos que son dirigidos y de inducir la obediencia, el respeto, la lealtad y la cooperación”.

Por su parte, Bennis y Naus (2001) describen el liderazgo como la fuerza central que se encuentra detrás de las organizaciones de éxito y que les ayuda a desarrollar una nueva visión de lo que puede ser, y luego las moviliza para el cambio hacia esa meta.

### **2.2.2. Fundamentos liderazgo:**

Martínez (2009), en su libro Liderazgo describe a cuatro fundamentos del verdadero liderazgo:

- 1) Conciencia: Significa Co-conocimiento o conocimiento con uno mismo.
- 2) Creatividad: Es la capacidad que tiene el líder para soñar y construir su visión.
- 3) Voluntad: Se define como la capacidad de llevar a cabo acciones contrarias a nuestras tendencias inmediatas en un momento dado.
- 4) Amor Incondicional: El verdadero líder desarrolla amor incondicional.

### **2.2.3. Importancia del liderazgo**

Es importante, por ser la capacidad de un jefe para guiar y dirigir una organización (Koontz y Wehrich, 2004).

### **2.2.4. Estilos de liderazgo:**

Bass (1990) al estudiar el modelo transformador encuentra dos tipos de conducta de los líderes: la transaccional y la transformacional. La primera se refiere a “transar” con los colaboradores para lograr objetivos y la segunda para buscar transformaciones en la organización especialmente en el trabajo.

Los estilos de liderazgo varían según la motivación, el poder o la orientación que tenga el líder hacia el trabajo o los colaboradores. Actualmente se le da más importancia a la identificación al comportamiento del líder y a sus habilidades (Mitzberg, 1980), en lugar de las cualidades personales.

Por su parte, el autor Schermerhorn (2011) agrupa el liderazgo acorde a tres perspectivas:

- 1) Existen rasgos que tienen un rol central en la diferenciación entre personas que son líderes.
- 2) Las conductas del líder pueden actuar conjuntamente con las contingencias situacionales.
- 3) Los nuevos enfoques del liderazgo estudiadas por Bass (1990) se centran en el liderazgo transformacional y en el liderazgo transaccional.

Koontz (1995), adopta la siguiente tipología de liderazgo:

1. El Estilo coercitivo: El típico líder que coacciona sus colaboradores para que realicen las cosas que él desea.
2. Estilo autocrático: Imponen sus ideas, su visión del mundo y su percepción de la realidad.
3. Estilo democrático: el líder busca la participación de todos los integrantes de la organización, propiciado el respeto y la consideración de opiniones.
4. Estilo situacional: El líder se enfrenta a diversas situaciones durante el desempeño de su trabajo.
5. Estilo transformacional: Se encarga de transformar a los colaboradores y los procesos de las organizaciones.

El líder tiende a motivar tenazmente a los colaboradores, les provoca a dejar de lado sus intereses personales en beneficio de la misión y visión de la empresa, ganando altos niveles de eficacia y satisfacción (Bass, 2000).

Goleman (2005) menciona otros estilos de Liderazgo que los ejecutivos utilizan seis estilos de liderazgo, pero sólo cuatro de ellos tienen consistentemente un efecto positivo en el clima y en los resultados. A continuación, detalle cada uno de los estilos de liderazgo:

1. **Estilo coercitivo:** El líder ordena y manda. (p.29)
2. **Estilo orientativo:** El líder tiene una visión clara a largo plazo. (p.30)
3. **Estilo afiliativo:** El líder genera vínculos afectivos y crea armonía en los miembros del grupo. (p.31)
4. **Estilo participativo:** El líder adquiere ideas y toma decisiones de manera conjunta con los colaboradores. (p.31)
5. **Estilo imitativo:** El líder establece estándares de desempeño altos y se pone como ejemplo. (p.32)

**6. Estilo capacitador:** El líder ayuda a los empleados a identificar sus puntos fuertes y débiles, y los trabaja a sus expectativas personales y de carrera. (p.32)

### **2.2.5. Los Estilos de Liderazgo más comunes**

Evaristo (2014) señala que se pueden expresar varios tipos de estilos que son los más usados o tradicionales:

- Autocrático o autoritario.
- Democrático.
- Anárquico.

#### Autocrático

- Las decisiones son tomadas por el jefe, radicando también el centro del poder sobre él.
- La comunicación es unilateral.

#### Democrático

- La participación del equipo es estimulada por los líderes, por lo que las decisiones son participativas.
- Se establece una comunicación bilateral entre el líder y el equipo.

#### Anárquico

- El líder evade la utilización del poder conjuntamente con la autoridad y responsabilidad, por lo que su rol es menor en este estilo.

### **2.2.6. Concepciones del Estilo de Liderazgo**

Bowers y Seashore (1996) señalan que los estilos tienen que ver con las ideas del líder y de la organización de lo que el liderazgo es y hace. Las posibles concepciones incluyen:

- El ejercicio el poder: Establecer el poder sobre los demás es un fin en sí mismo y simboliza la posición de uno como un líder.
- Obtener y ejercer los privilegios de un alto rango: El liderazgo se trata de llegar a la cima y de ser reconocido como el que tiene el más alto rango.
- Ser el jefe: El liderazgo es la supervisión de la labor de la organización diciéndole a todos cuándo hacer qué, y premiar o disciplinar según corresponda.
- Orientación de las labores: El liderazgo es hacer que se realice el trabajo.
- El cuidado de las personas: El liderazgo es tener una actitud paternalista muchas veces.
- Empoderamiento: El liderazgo es obtener poder y convertirse en líderes.

### **2.2.7. Características de Liderazgo**

Según Kotter (1990) podemos establecer cuatro características involucradas las personas de un grupo, una distribución desigual entre los líderes y los miembros del grupo, el líder utiliza diferentes formas para influir en sus seguidores y el último se refiere al liderazgo moral entendido como el que se refiere a los valores entre los miembros del grupo.

En otro orden de cosas Pastor (2010) nos dice, el liderazgo organizacional se define en base a tres dimensiones generales

1. Dirección.
2. Alinear a los subordinados con la dirección.
3. Motivar e inspirar a los seguidores.

Por otro lado, según Maxwell (2016), escritor y orador estadounidense, experto en liderazgo y comunicación, describe en su libro “las 21 Cualidades indispensables de un líder”:

1. Carácter.
2. Carisma.

3. Compromiso.
4. Comunicación.
5. Capacidad.
6. Valentía.
7. Discernimiento.
8. Concentración.
9. Generosidad.
10. Iniciativa.
11. Escuchar.
12. Pasión.
13. Actitud positiva.
14. Solución de problemas.
15. Relaciones.
16. Responsabilidad.
17. Seguridad.
18. Autodisciplina.
19. Servicio.
20. Aprender.
21. Visión.

Modelos interaccionistas de liderazgo Liderazgo situacional de Hersey y Blanchard (2007)

Hersey y Blanchard (2007) opina que la madurez de los empleados consiste en el deseo de logro que tienen, la habilidad, la experiencia, y la disposición a admitir responsabilidades.

#### 2.2.8. Modelo de contingencia de Fiedler

El modelo de contingencia de Fiedler (1965) fue la primera y principal teoría que propuso relaciones de contingencia en el campo del liderazgo.

Aisló 3 dimensiones primordiales que determinan, en gran parte, el estilo de dirección más eficaz en distintas situaciones:

1. Tipo de relaciones entre el líder y los miembros: Se refiere a la buena relación que debe existir entre el líder y los colaboradores.
2. Grado de estructuración de la tarea: La tarea puede darse ambigua (no estructurada) o bien definida (estructura).
3. Grado de autoridad del líder o poder del puesto: La tarea del líder es más fácil cuanto más firme y grande resulta su perspectiva de poder.

Referente al transporte, Carmona (1994) señala:

**2.2.9 Transporte:** Se puede entender y emplear como la acción de llevar los bienes o personas, de un lugar a otro. También como el conjunto de los diversos medios para el traslado de bienes o de personas (p. 32)

Los medios de transporte han tenido y seguirán teniendo un papel de primer orden en la historia de la humanidad. Su constante evolución, que va desde el propio esfuerzo físico humano y el uso de animales hasta la invención de las máquinas, ha permitido el desarrollo alcanzado por el intercambio comercial.

**2.2.10. Transporte internacional:** operación de tránsito aduanero mediante el cual se efectúa el transporte de mercancías o personas de un país otro; es decir, el transporte que se efectúa entre varias naciones, y que son sometidos a varias actividades materiales y legales (controles aduaneros).

**2.2.11. Clasificación del transporte:**

**1. Según el ámbito de operación:**

- Nacional: El autorizado para efectuar transporte entre distintos puntos del territorio nacional. Cuando es marítimo, fluvial, lacustre o aéreo, también se le conoce como cabotaje
- Internacional: El autorizado para efectuar transporte con el exterior del territorio nacional, es decir, entre naciones.
- Mixto: El autorizado para efectuar transporte, tanto entre distintos puntos del territorio nacional, como con el exterior.

**2. Según la nacionalidad de su matrícula:**

- Nacional: Si su matrícula ha sido expedida en el país.
- Extranjero: Si su matrícula ha sido expedida por otro país

**3. Según el medio natural donde opera:**

- Acuático: Navegación por mar, ríos (fluvial) y lagos (lacustre)
- Aéreo: Navegación por aire.
- Terrestre: Vehículos proyectados para circular en tierra.

**4. Según su función:**

- Carga: Transporte de mercancías.
- Pasajeros: Transporte de personas.
- Encomiendas: Transporte de pequeños bultos (postales). Normalmente este tipo de transporte se hace en compartimientos especiales en el transporte de pasajeros.
- Guerra: Transporte para fines bélicos

**5. Según el modo:**

- **Ordinario:** Un solo modo de transporte (marítimo, aéreo o terrestre)
- **Multimodal, intermodal o combinado:** Dos o más modos diferentes de transporte en una operación de tránsito aduanero.

**2.2.12. Tipos de vehículos:** Los vehículos de tránsito y transporte terrestre se clasifican en:

- Tracción a sangre.
- A motor.

**Clasificación:**

1. Transporte Terrestre de Pasajeros:

De uso público.

De uso privado.

2. Transporte Terrestre de Carga:



Carga en general, a granel, perecedera y frágil.

Alto riesgo.

### 3. Servicios conexos.

#### **Documentación:**

##### **Manifiesto de encomienda:**

- Denominación o razón social del transportista.
- Nombres de la tripulación y licencias
- Identificación del vehículo, número de matrícula y nacionalidad.
- Lugares de embarque y descarga
- Nombres del remitente y consignatario.
- Cantidad, peso, volumen y contenido de los bultos.
- Fecha de emisión y firma del porteador.

##### **Conocimiento de embarque:**

- Denominación o razón social del transportista y su dirección.
- Nombres y dirección del remitente.
- Lugar y fecha de embarque de la carga y lugar previsto para su descarga.
- Nombre y dirección del consignatario.
- Características de peligrosidad.
- Cantidad, peso, volumen y contenido de los bultos
- Fletes y gastos suplementarios, valor declarado de la carga.

**Guía de encomienda:** que contiene información similar a la contenida en los conocimientos de embarque terrestre.

**2.2.13. Marco Normativo:** Según el Ministerio de transportes y comunicaciones, en su página web, señala a las siguientes instancias oficiales:

Ley 27181 – Ley general de transporte de tránsito terrestre.

D.S. 011-2018-MTC - Decreto Supremo que establece el Procedimiento Especial de Acciones e Intervenciones en Materia de Servicios de Transporte y Tránsito Terrestre Vinculadas a la Seguridad Vial y modifica el Texto Único Ordenado del Reglamento Nacional de Tránsito aprobado por Decreto Supremo N° 016-2009-MTC, el Reglamento Nacional del Sistema de Emisión de Licencias de Conducir aprobado por Decreto Supremo N° 007-2016-MTC y establece otras disposiciones

D.S. N° 009-2017-MTC - Decreto Supremo que prorroga obligaciones y regímenes extraordinarios establecidos en el Reglamento Nacional del Sistema de Emisión de Licencias de Conducir aprobado mediante Decreto Supremo N° 007-2016-MTC

D.S. N° 026-2016-MTC - Aprueban modificaciones al Reglamento Nacional del Sistema de Emisión de Licencias de Conducir aprobado mediante Decreto Supremo N° 007-2016-MTC.

D.S. N° 018-2016-MTC - Aprueban modificaciones al Reglamento Nacional del Sistema de Emisión de Licencias de Conducir aprobado mediante Decreto Supremo N° 007-2016-MTC.

D.S. N° 016-2016-MTC - Aprueban modificaciones al Reglamento Nacional del Sistema de Emisión de Licencias de Conducir aprobado mediante Decreto Supremo N° 007-2016-MTC.

D.S. N° 015-2016-MTC - Aprueban modificaciones al Reglamento Nacional de Administración de Transporte, al Texto Único Ordenado del Reglamento Nacional de Tránsito - Código de Tránsito, al Reglamento Nacional del Sistema de Emisión de Licencias de Conducir, al Texto Único Ordenado del Reglamento Nacional de Responsabilidad Civil y Seguros Obligatorios por Accidentes de Tránsito y al Reglamento Nacional de Inspecciones Técnicas Vehiculares.

Decreto Supremo N° 007-2016-MTC - Aprueban Reglamento Nacional del Sistema de Emisión de Licencias de Conducir.

Decreto Supremo N° 058-2003-MTC - Aprueban Reglamento Nacional del Vehículos.

**Terrapuerto de la ciudad de Trujillo:** Este moderno terminal fue inaugurado en el año 2013 tiene una infraestructura moderna que permite en sus instalaciones a más

de 30 mil pasajeros arribando y partiendo en sus destinos. Su Dirección es carretea panamericana norte Km 558, Trujillo – La Libertad. (www.deperu.com)

### 2.3. Marco conceptual

Estilo de Liderazgo: “Que los estilos de liderazgo abarcan desde cómo se relacionan los líderes con otros dentro y fuera de la organización, como se ven a sí mismos y su posición y en gran medida si son o no exitosos como líderes”. (Evaristo, 2014, p.3)

Liderazgo: “Que el liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación mediante un proceso de comunicación humana para la consecución de uno o diversos objetivos específicos”. (Chiavenato, 1993, p.36)

Terrapuerto: (no existe esta palabra en el diccionario de la Real Academia Española).

### 2.4. Hipótesis

Por ser un estudio descriptivo no lleva hipótesis (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, 2006, p. 240).

### 2.5. Variable: Estilos de Liderazgo

#### 2.5.1. Operacionalización de la variable

VARIABLE	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSION ES	INDICADORES	ITEMS	ESCALA DE MEDICIÓN
----------	------------------------	--------------	-------------	-------	--------------------

Estilos de Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Busca la innovación y el cambio.</li> <li>- Trata de dar soluciones a los problemas presentados.</li> </ul>	Transformacional	- Carisma.	3-21-33-34	3 = Total acuerdo con la afirmación.  2 = Intermedio
			- Estimulación intelectual.	4-15-23-25-28-29-30	
	- Inspiración.		19-22-24		
	- Consideración individualizada.		13-14-17		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Busca el intercambio de algo con sus colaboradores.</li> <li>- Siempre existe interés de por medio.</li> </ul>	Transaccional	- Recompensa contingente.	8-10-11-12-16	1 = Indica total desacuerdo
			- Dirección por excepción.	2-5-7-9-18-26	

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Deja hacer las cosas.</li> <li>- Poca o casi nula participaci3n en las decisiones de grupo.</li> </ul>	Liberal	Ninguna	1-6-20-27-31-32	
--	---	---------	---------	-----------------	--

# CAPÍTULO III

## MATERIAL Y METODOS

### 3.1. Material

#### 3.1.1. Población:

La población estuvo conformada por los 145 colaboradores operativos y administrativos de las 17 empresas de transporte del Terrapuerto de la ciudad de Trujillo (información proporcionado por el Administrador del Terrapuerto)

**3.1.2. Marco muestral:** Empresas de transporte del Terrapuerto de la ciudad de Trujillo

**3.1.3. Unidad de análisis:** colaboradores operativos y administrativos de las empresas de transporte del Terrapuerto de la ciudad de Trujillo.

#### 3.1.4. Muestra:

Fueron los 145 colaboradores operativos y administrativos de las empresas de transporte del Terrapuerto de la ciudad de Trujillo, a quienes se le aplicó el cuestionario.

### 3.2. Métodos:

#### 3.2.1. Diseño de contrastación:

**EL : T**

Dónde:

**EL** : Estilos de Liderazgo

**Terrapuerto:** Trabajadores administrativos y operativos que trabajan en las empresas de transportes de pasajeros en el Terrapuerto.

### **3.2.2. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

La técnica es la encuesta y su instrumento es el cuestionario de estilos de liderazgo (CELID), el cual fue creado por Bass (1985), citado por Castro Solano (2004); este instrumento es especialmente útil en tareas de investigación o en evaluaciones psicológicas donde resulta evaluar a gran cantidad de personas en poco tiempo. Arroja unas ideas acerca de los estilos de liderazgo predominantes además el cuestionario consta de 15 ítems autoadministrables, es decir puede ser llenadas o contestadas por los encuestados y puede ser en forma individual o colectiva y se responde en 15 minutos. Básicamente evalúa tres estilos de liderazgo: transformacional, transaccional y laissez faire, superando la distinción entre democrático versus autocrático o participativo vs directivo. El instrumento ha sido validado por la validez de criterio según las propuestas de Bass.

### **3.2.3. Procesamiento y análisis de datos**

Se procesó la información utilizando el programa informático Ms. Excel, asimismo se analizó la información a través de tablas estadísticas de los resultados obtenidos.



# CAPÍTULO IV

## PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

### Estilo transformacional

Tabla 1

Carisma

Ítem	Indicadores	Total acuerdo	%	Neutral	%	Desacuerdo	%	total
3	Nos sentimos orgullosos de trabajar con él.	22	19.47	57	26.15	66	16.75	145
21	Cuenta con nuestro respeto.	29	25.66	49	22.48	67	17.01	145
22	Potencia nuestra motivación de éxito.	18	15.93	38	17.43	89	22.59	145
33	Tenemos plena confianza en él.	29	25.66	35	16.06	81	20.56	145
34	Confiamos en su capacidad para seguir cualquier obstáculo.	15	13.27	39	17.89	91	23.1	145
	Total	113	100	218	100	394	100	725

Fuente: cuestionario

Como podemos apreciar con respecto al carisma, los encuestados destacan que tienen confianza en él, pero contrariamente señalan que no están motivados (Crece Negocios, 2012 y Schermerhorn, 2011), ello es preocupante porque todos los trabajadores deben estar motivados para hacer un mejor trabajo, porque motivados desarrollan un mejor trabajo que se ve reflejado en la cooperación que brindan los colaboradores (Moore, 1927; Pastor, 2010 y Bass, 1990).

Tabla 2

Estimulación intelectual

Ítem	Indicadores	Total acuerdo	%	Neutral	%	Desacuerdo	%	total
4	Pone especial énfasis en la resolución cuidadosa de los problemas antes de actuar.	69	32.55	10	9.804	66	9.415	187.4
15	Nos hace saber que nos basamos en el razonamiento y en la evidencia para resolver los problemas.	28	13.21	20	19.61	97	13.84	177.8
23	Trata de que veamos los problemas como una oportunidad para aprender.	19	8.962	13	12.75	113	16.12	166.7
25	Nos hace pensar sobre viejos problemas de forma nueva.	29	13.68	19	18.63	97	13.84	177.3
28	Impulsa la utilización de la inteligencia para superar los obstáculos.	38	17.92	15	14.71	92	13.12	177.6
29	Nos pide que fundamentemos nuestra opiniones con argumento sólidos.	16	7.547	9	8.824	120	17.12	161.4
30	Nos da nuevas formas de enfocar los problemas que antes nos resultaban desconcertantes	13	6.132	16	15.69	116	16.55	166.8
	Total	212	100	102	100	701	100	1215

Fuente: cuestionario

En lo que respecta a la estimulación intelectual podemos señalar que el ítem 4, es el que más puntaje obtuvo, ello porque el Líder pone especial énfasis en la resolución de problemas antes de actuar esto coincide con Uriza (2016) quien hace referencia

que es importante tener un equilibrio de liderazgo, es decir también debemos enfocarnos en el trabajo. Por otro lado, el puntaje más bajo fue el relacionado a que pide que fundamente sus opiniones con fundamentos y argumentos sólidos, ello en algunos colaboradores es un punto en contra porque muchos de ellos tienen baja autoestima o tiene dificultad de expresarse, ante ello el líder debe actuar con amor incondicional (Martínez, 2009 y Goleman, 2005).

Tabla 3  
Inspiración

Ítem	Indicadores	Total acuerdo	%	Neutral	%	Desacuerdo	%	total
19	Nos da charlas para motivarnos.	5	22.73	6	22.22	134	34.72	189.9
22	Potencia nuestra motivación de éxito.	8	36.36	10	37.04	127	32.9	218.4
24	Trata de desarrollar nuevas formas para motivarnos.	9	40.91	11	40.74	125	32.38	226.6
	Total	22	100	27	100	386	100	635

Fuente: cuestionario

En esta tabla podemos apreciar que el líder trata de desarrollar nuevas formas de motivarnos, saben porque la competencia es fuerte cada día y muchos de ellos emplean técnicas regalos (obsequios) y celebraciones pequeñas entre los trabajadores por onomásticos; esto como dice Pomareta (2014) es importante para mejorar resultados. Además, uno de los puntos más débiles es que no da charlas o consejos para motivarlos y como dice Koontz (1995) es importante que el líder haga hincapié en el crecimiento personal de sus colaboradores.

Tabla 4  
Consideración individualizada

Ítem	Indicadores	Total acuerdo	%	Neutral	%	Desacuerdo	%	total
13	Se preocupa de formar a aquellos que los necesites.	20	28.57	10	37.04	115	34.02	210.6
14	Centra su atención en los casos en los que no se consigue alcanzar las metas esperadas.	15	21.43	9	33.33	121	35.8	199.8
17	Esta dispuesto a instruirnos o enseñarnos siempre que lo necesitamos.	35	50	8	29.63	102	30.18	224.6
	Total	70	100	27	100	338	100	635

Fuente: cuestionario

En cuanto a la consideración individualizada, la mitad de los encuestados opina que el líder no está dispuesto a instruirnos o enseñarnos siempre lo que necesitan los

trabajadores, quizás porque esta sea la función de los líderes de las empresas de transportes enseñarles a los nuevos colaboradores sus funciones además de hacer una inducción y socialización; esto es confirmador por Bennis y Naus (2001) quien señala que es importante promover desafíos en los miembros de la organización, Casos contrario tenemos a que muchos líderes con un 35.8 % a veces no consigue lograra sus metas, quizás se debe a la fuerte competencia informal que se da con mucha frecuencia en la ciudad de Trujillo especialmente en los alrededores del Terrapuerto, ante ello Esparza (2016) sostiene que es importante monitorear actividades, responsabilidades, productividad, eficiencia en las tareas asignadas.

### Estilo transaccional

Tabla 5  
Recompensa contingente y Dirección por excepción

Ítem	Indicadores	Total acuerdo		Neutral		Desacuerdo		total
			%		%		%	
2	No trata de cambiar lo que hacemos mientras las cosas salgan bien.	5	5.376	10	28.57	130	21.78	178.9
5	Evita involucrarse en nuestro trabajo.	19	20.43	8	22.86	118	19.77	188.3
7	Demuestra que cree firmemente en el dicho "sino funciona, no lo arregles".	11	11.83	10	28.57	124	20.77	185.4
9	Cita intervenir, excepto cuando no se consiguen los objetivos.	29	31.18	2	5.714	114	19.1	181.9
26	Nos deja que sigamos haciendo nuestro trabajo como siempre lo hemos hecho, a menos de que sea necesario introducir algún cambio.	29	31.18	5	14.29	111	18.59	190.5
	Total	93	100	35	100	597	100	925

Fuente: cuestionario

En cuanto al liderazgo transaccional, podemos decir que los líderes de las empresas de transporte se interesan por los objetivos de la empresa para la cual trabajan, quizás porque muchos de ellos son contratados y no son los dueños de las empresas para la cual trabajan, y sus resultados dependen de la estabilidad en el puesto de trabajo, como señala Huilca (2015) el liderazgo transformacional ayuda a lograr un mejor desempeño, además Ortiz y Rivera (2015) y Evaristo (2014) afirman que muchas veces para lograr el objetivo se requiere un estilo autocrático. Asimismo, el ítem 2, nos muestra que el 21.78 % (130 colaboradores) opina que los líderes no tratan de cambiar mientras las cosas salgan bien, al respecto Bowers y Seashore

(1966) señalan que es importante obtener y ejercer los privilegios de un alto rango en el desempeño de sus funciones.

### Estilo liberal

Tabla 6  
Liberal

Ítem	Indicadores	Total acuerdo	%	Neutral	%	Desacuerdo	%	total
1	Su presencia tiene poco efecto en mi rendimiento.	19	15.83	3	5.556	123	17.67	166.4
6	No nos dice donde se sitúa en algunas ocasiones.	38	31.67	1	1.852	106	15.23	178.5
20	Evita tomar decisiones.	19	15.83	10	18.52	116	16.67	179.4
27	Es difícil de encontrarlo cuando surge algún problema.	12	10	18	33.33	115	16.52	188.3
31	Evita decirnos cómo se tienen que hacer las cosas.	17	14.17	12	22.22	116	16.67	181.4
32	Es probable que esté ausente cuando se lo necesita.	15	12.5	10	18.52	120	17.24	176
	Total	120	100	54	100	696	100	1070

Fuente: cuestionario

Con respecto al estilo liberal podemos señalar que los encuestados están totalmente de acuerdo en la gran mayoría de líderes que Gerencia las empresas de transporte en el terrapuerto no dice donde se sitúa en algunas ocasiones, lo cual puede causar incertidumbre entre los colaboradores o puede ser que se “escape” de su centro de trabajo, pero con fines personales y/o familiares, allí entra a tallar el tema liderazgo moral (Kotler, 1990). Por el contrario, el 17.67 % afirman estar en desacuerdo con el ítem: están convencidos que su presencia tiene poco efecto en el rendimiento de los colaboradores de las empresas (operarios, administrativos, choferes) de allí que se destaca el compromiso de los colaboradores (Maxvell, 2016 y Fliedler, 1965).

Tabla 7. Resumen promedio de los estilos de liderazgo

Estilo	Ratio	Promedio
Estilo liberal	1070 puntos/6 ítems	178.33
Estilo transaccional	925 puntos/5 ítems	185
Estilo transformacional	3210puntos/18 ítems	178.33

# CAPÍTULO V

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

## **5.1. CONCLUSIONES**

El estilo de liderazgo más usado por los Gerentes de las empresas de transporte de pasajeros es el estilo transaccional, por los resultados ponderados obtenidos, además no existe un solo estilo de liderazgo general por parte de los Gerentes de las empresas de transporte, este varía de acuerdo a la forma de hacer gestión, personalidad, tamaño de la empresa, etc.

La característica más sobresaliente en el estilo transformacional, son el carisma, estimulación intelectual, la inspiración y la consideración individualizada en los Gerentes de las empresas de transporte de pasajeros del Terrapuerto de la ciudad de Trujillo.

La característica más sobresaliente en el estilo transaccional, es la intervención en los Gerentes de las empresas de transporte de pasajeros del Terrapuerto de la ciudad de Trujillo.

La característica más sobresaliente en el estilo liberal, es la ausencia en los Gerentes de las empresas de transporte de pasajeros del Terrapuerto de la ciudad de Trujillo.

## **5.2 RECOMENDACIONES**

Seguir realizando estudios de liderazgo en los Gerentes de las empresas de transporte interprovincial de pasajeros por cuanto siempre están en constante cambio.

Investigar las diferencias entre estilos de liderazgo entre Gerentes hombres y mujeres, así como también tomar en cuenta la edad, experiencia y profesión.

Realizar talleres de liderazgo, comunicación, trabajo en equipo y calidad de servicio para beneficio de todos los trabajadores de las empresas de transporte de tal manera que permita brindar un mejor servicio y ser más competitivos.

Establecer un perfil del Gerentes de las empresas de transporte de empresa de transporte de pasajeros del Terrapuerto de la ciudad de Trujillo, el cual podría ser: Competencias genéricas: Liderazgo, visión estratégica, articulación con el entorno político y competencias transversales: orientación a resultados, vocación de servicio, trabajo en equipo.

## **Referencias**



- Bass, Bernard (1990). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. España: ESIC Editorial.
- Barrera Arréstegui, Martha Lucía (2017). Influencia del estilo de liderazgo en el compromiso laboral de los colaboradores del instituto TECSUP, Trujillo 2014. Tesis de pregrado. Universidad Nacional de Trujillo. Consultado el 07/10/2019 <http://renati.sunedu.gob.pe/handle/sunedu/443427>
- BBC Mundo (2017). *¿Cuáles son las ciudades con mejor y peor transporte público en América Latina?*. Noticia consultado el 05/10/2019 <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-38927134>
- Bernis, M. y Naus, C. ( 2001). *Líderes: las estrategias para Tomar el cargo*. Nueva York: Harper y Row.
- Bowers, J y Seashore, P (1966). *Liderazgo en las organizaciones*. New York; Pearson.
- Carmona Pastor F. (1994). *Técnica y práctica de los transportes internacionales de mercancías*. Pricam S.A. Madrid.
- Castro Solano, Alejandro (2004). *Cuestionario de estilos de Liderazgo CELID*. Editorial Paidós. Buenos Aires.
- Crece Negocios (2012). *Definición de Estilos de Liderazgo*. Consultado el día 12/03/2019 <https://www.crecenegocios.com/concepto-y-estilos-de-liderazgo>
- De Peru (2019). *Terminal Terrestre de Trujillo*. Portal de Internet. Consultado el día 22/05/2019. [www.deperu.com/medios-de-transporte/terrapuerto](http://www.deperu.com/medios-de-transporte/terrapuerto)
- Esparza, A. (2016). *El Estilo de Liderazgo y su efecto en el Desempeño Laboral del área de Contabilidad en la Empresa El Rocío S.A. Año 2016 – Trujillo* (tesis para obtener el título profesional de licenciado en administración). Universidad Cesar Vallejo – Trujillo Perú.
- Evaristo, M. E. (2014). *Estilos de liderazgo*. Huánuco. Educación. Recuperado de <https://es.slideshare.net/archilock/estilos-de-liderazgo-39130367>
- Fiedler (1965). *Comportamiento Organizacional*. New York: Pearson

- Goleman, D. (2005). *Liderazgo que obtiene resultados*. Harvard Business School Publishing Corporation. Recuperado de <http://ecob.scienceontheweb.net/liderazgo1.pdf>
- Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio (2006). *Metodología de la Investigación Científica*. (4ta Edición) México. Mac Graw Hill.
- Hersey , A y Blanchard, K(2007). *Liderazgo al más alto nivel*. Barcelona: Norma.
- Huillca (2015). *Liderazgo transformacional y desempeño docente en la especialidad de ciencias histórico - sociales del Instituto Pedagógico Nacional Monterrico* de la Ciudad de Lima.
- Koontz, P. (1995). *Liderazgo Contemporáneo*. México: McGraw-Hill.
- Koontz, A, Weihrich, D. (2004). *Perfil de Liderazgo empresarial*. España: Cengage.
- Kotter, J (1990). *La verdadera labor de un líder*. Barcelona: Norma.
- Labarthe, Raúl (2019). *El Uso de subsidios en el transporte urbano: una propuesta de Lima Metropolitana*. Asociación Contribuyentes del Perú (ACP). Consultado el 06/10/2019 <https://gestion.pe/economia/problematika-transporte-segundo-afecta-calidad-vida-limenos-estudio-273435-noticia/>
- Martínez, D (2009). *Liderazgo: La gestión empresarial*. Madrid, España: Diaz de Santos.
- Maxwell, J (2016), *Liderazgo: Lo que todo líder debe saber*. New York: Nelson
- Ministerio de Transportes y Comunicaciones (2019). *Marco Normativo del transporte terrestre*. Consultado el día 23/05/2019 [www.mtc.gob.pe/Transporteterrestre/Regalemntosnacionales](http://www.mtc.gob.pe/Transporteterrestre/Regalemntosnacionales)
- Mitzberg, C (1980). *Liderazgo*. México: Grupo Planeta.

- Moore, A (1927). *Hacia el liderazgo europeo en las escuelas de pensamiento de marketing*. España: Visión Libros.
- Ortiz I.y Rivera R. (2015). *Relación entre los estilos de liderazgo y la Calidad del servicio prestado en hoteles Categorizados de tres estrellas en el alto mayo*, (Grado Académico de Licenciadas), Universidad de San Martín – Tarapoto Perú.
- Pastor, A (2010). *Calidad y Liderazgo*. Madrid: Palibrio.
- Pomareta (2014). *La influencia de los estilos de liderazgo en los niveles de satisfacción laboral de los empleados del GAD Municipal de Loja*, Universidad Andina Simón Bolívar Sede Ecuador.
- Real Academia Española (2019). *Definición de Terrapuerto*. Consultado el 22/05/2019. [www.rae.es](http://www.rae.es)
- Schermerhorn, P (2011). *Introducción al liderazgo organizacional: Teoría y metodología*. New York: Editorial Dykinson.
- Urizar, S. (2016). *Estilos de liderazgo en el desempeño laboral de los colaboradores de restaurante don Carlos, Cobán alta Verapaz* (tesis de grado). Universidad Rafael Landívar, San Juan Chamelco, Alta Verapaz.

## **Anexo: Cuestionario de estilos de liderazgo (CELID)**

(Castro Solano, 2004)\*

Sexo:..... Fecha:.....Empresa:.....

INSTRUCCIONES: A continuación, hay una serie de afirmaciones acerca del liderazgo y del acto de liderar: por favor indique cuanto se ajusta cada una de ellas al estilo de liderar que usted percibe en su superior, 1 indica total desacuerdo, 3 indica: total acuerdo con la afirmación y 2 es intermedio (ni de acuerdo ni desacuerdo).

INDICADORES	1	2	3
1. Su presencia tiene poco efecto en mi rendimiento.			
2. No trata de cambiar lo que hacemos mientras las cosas salgan bien.			
3. Nos sentimos orgullosos de trabajar con él.			
4. Pone especial énfasis en la resolución cuidadosa de los problemas antes de actuar.			
5. Evita involucrarse en nuestro trabajo.			
6. No nos dice donde se sitúa en alguna ocasiones.			
7. Demuestra que cree firmemente en el dicho "sino funciona, no lo arregles".			
8. Nos da lo que queremos a cambio de recibir su apoyo.			
9. Cita intervenir, excepto cuando no se consiguen los objetivos.			
10. Se asegura que existe un fuerte acuerdo entre lo que se espera que hagamos y lo que podemos obtener por nuestro propio esfuerzo.			
11. Siempre que sea necesario, podemos negociar con él lo que obtenemos a cambio de nuestro trabajo.			
12. Nos hace saber que podemos lograr lo que queremos si trabajamos conforme a lo pactado con él.			
13. Se preocupa de formar a aquellos que los necesites.			
14. Centra su atención en los casos en los que no se consigue alcanzar las metas esperadas.			
15. Nos hace saber que nos basamos en el razonamiento y en la evidencia para resolver los problemas.			
16. Trata de que obtengamos lo que deseamos a cambio de nuestra cooperación.			
17. Esta dispuesto a instruirnos o enseñarnos siempre que lo necesitamos.			
18. No trata de hacer cambios mientras las cosas marchen bien.			

19. Nos da charlas para motivarnos.			
20. Evita tomar decisiones.			
21. Cuenta con nuestro respeto.			
22. Potencia nuestra motivación de éxito.			
23.Trata de que veamos los problemas como una oportunidad para aprender.			
24.Trata de desarrollar nuevas formas para motivarnos.			
25.Nos hace pensar sobre viejos problemas de forma nueva.			
26.Nos deja que sigamos haciendo nuestro trabajo como siempre lo hemos hecho, a menos de que sea necesario introducir algún cambio.			
27.Es difícil de encontrarlo cuando surge algún problema.			
28. impulsa la utilización de la inteligencia para superar los obstáculos.			
29.Nos pide que fundamentemos nuestra opiniones con argumento sólidos.			
30.Nos da nuevas formas de enfocar los problemas que antes nos resultaban desconcertantes			
31. Evita decirnos cómo se tienen que hacer las cosas.			
32.Es probable que esté ausente cuando se lo necesita.			
33.Tenemos plena confianza en él.			
34. Confiamos en su capacidad para seguir cualquier obstáculo.			

\* Adaptado para esta investigación.