



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

DIRECCIÓN DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MODALIDAD: INFORME DE INVESTIGACIÓN

Título:

**“Influencia del Liderazgo en la Calidad de Servicio de los
Clientes Posventa del sector Automotriz del cantón
Ambato”**

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de Magister en
Administración de Empresas

Autor

Panchi Mayo Dennys Omar

Tutor

Almeida Lara Libia Dolores MBA

LATACUNGA –ECUADOR

2020

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Trabajo de Titulación “Influencia del Liderazgo en la Calidad de Servicio de los Clientes Posventa del sector Automotriz del Cantón Ambato” presentado por Panchi Mayo Dennys Omar, para optar por el Título Magister en Administración de Empresas

CERTIFICO

Que dicho trabajo de investigación ha sido revisado en todas sus partes y considero que reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del Tribunal de Lectores que se designe.

Latacunga, agosto del 2020

Libia Dolores Almeida Lara MBA.
CC.:0501797997

APROBACIÓN TRIBUNAL

El trabajo de Titulación: Influencia del Liderazgo en la Calidad de Servicio de los Clientes Posventa del sector Automotriz del Cantón Ambato, ha sido revisado, aprobado y autorizada su impresión y empastado, previo a la obtención del Título de Magister en Administración de Empresas, reúne los requisitos de fondo y forma para que el estudiante pueda presentarse a la sustentación del trabajo de titulación.

Latacunga, agosto del 2020

MSc. Ibett Jácome L.
CI: 1714953807
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

MSc. Angelita Falconi
CI: 0502037674
LECTOR 2

PhD. Edwin Vásquez
CI: 1001303997
LECTOR 3

DEDICATORIA

El presente trabajo quiero dedicar a mi familia Estefanía, Israel y Junior motores de mi vida, su apoyo y paciencia fueron fundamentales en esta etapa de volver a las aulas. Sin duda que el amor es la inspiración, cuando se propone se cumple.

Dennys Omar

AGRADECIMIENTO

Agradecer siempre a Dios por sus bendiciones durante mi caminar.

A Marcelo y Guadalupe, mis padres pilar fundamental de mi vida. A mis hermanas Vivi, Eve y Michel por su preocupación y empuje en esta enriquecedora experiencia. A Edwin y Mauricio mis cuñados por su aliento.

A los Docentes de la Universidad Técnica de Cotopaxi, por compartir sus conocimientos y experiencias.

A mis compañeros, amigos maestrantes, excelentes seres humanos con quienes se pudo compartir experiencias amenas durante la colegiatura.

Mil, mil gracias...

Dennys Omar

RESPONSABILIDAD DE AUTORIA

Quien suscribe, declara que asume la autoría de los contenidos y los resultados obtenidos en el presente trabajo de titulación.

Latacunga, agosto del 2020

Ing. Panchi Mayo Dennys Omar
CC: 0502374093

RENUNCIA DE DERECHOS

Quien suscribe, cede los derechos de autoría intelectual total y/o parcial del presente trabajo de titulación a la Universidad Técnica de Cotopaxi.

Latacunga, agosto del 2020

Ing. Panchi Mayo Dennys Omar
CC: 0502374093

AVAL DEL VEEDOR

Quien suscribe, declara que el presente Trabajo de Titulación: Titulación “Influencia del Liderazgo en la Calidad de Servicio de los Clientes Posventa del sector Automotriz del Cantón Ambato” contiene las correcciones a las observaciones realizadas por los lectores en sesión científica del tribunal.

Latacunga, agosto del 2020

MSc. Ibett Mariela Jácome Lara
CC.: 1714953807

**UNIVERSIDAD TECNICA DE COTOPAXI
DIRECCION DE POSGRADO**

MAESTRÍA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

TITULO: INFLUENCIA DEL LIDERAZGO EN LA CALIDAD DE SERVICIO DE LOS CLIENTES POSVENTA DEL SECTOR AUTOMOTRIZ DEL CANTÓN AMBATO.

AUTOR: Panchi Mayo Dennys Omar

TUTOR: Libia Dolores Almeida Lara MBA.

RESUMEN

La falta de capacitación adecuada a los trabajadores en busca de mitigar deficiencias internas, el bajo soporte o apoyo organizacional entre las áreas, el desconocimiento de la cultura de servicio entre clientes internos, y principalmente la ausencia de autoridad de los directivos en la toma de decisiones, ha conllevado a una desconexión por parte del liderazgo organizacional y la calidad del servicio. Es por lo anterior que el presente informe de investigación se analizó la influencia que existe entre el liderazgo transformacional y la calidad de servicio en las empresas automotrices del Cantón Ambato. La metodología se ejecutó bajo el enfoque cuantitativo, método deductivo; investigación de tipo descriptivo y correlacional; a través del muestreo estratificado se eligió a 18 concesionarios que ofertan el servicio posventa de los vehículos comercializados; se utilizó la técnica de la encuesta, aplicando un cuestionario al Gerente de Servicios y de Repuestos, al Jefe de Taller y a un Técnico de cada una de las empresas, lo que ascendió a 72 personas encuestadas, esto permitió recopilar información de fuentes primarias sobre la variable liderazgo transformacional y como influyó en la calidad de servicio, por medio de sus dimensiones. Para el procesamiento de los datos descriptivos e inferenciales, se utilizó el programa SPSS Statistis 22, para obtener tablas de frecuencia, figuras y la prueba de coeficiente de correlación, específicamente de Spearman (Rho) en razón de que las muestras son no paramétricas. Después del procesamiento de la información a través de la investigación de campo, se pudo determinar que no existe correlación positiva ni significativa entre el liderazgo transformacional y la calidad de servicio por medio de sus dimensiones y de las actividades planteadas. Se finalizó proponiendo un plan de acción que avale la capacitación del personal involucrado.

PALABRAS CLAVE: Liderazgo transformacional; Calidad del Servicio; Dimensiones del Liderazgo transformacional; Dimensiones de la Calidad de Servicios; Correlación de Variables.

UNIVERSIDAD TECNICA DE COTOPAXI
DIRECCION DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

**TITLE: INFLUENCE OF LEADERSHIP IN THE QUALITY OF SERVICE
OF AFTER-SALES CUSTOMERS IN THE AUTOMOTIVE SECTOR OF
THE AMBATO CITY**

AUTHOR: Panchi Mayo Dennys Omar

TUTOR: Libia Dolores Almeida Lara MBA.

ABSTRACT

The lack of adequate training for workers in search of mitigating internal deficiencies, lack of support or organizational support between areas, ignorance of the service culture among internal clients, and mainly the lack of authority of managers in making- decision, It has led to a disconnection from organizational leadership and quality of service. It is because of the above that this research report analyzes the influence that exists between transformational leadership and quality of service in the automotive companies of the Ambato Canton. The methodology was implemented under the quantitative approach, the deductive method; descriptive and correlational research; Through the stratified sampling, 18 concessionaires were selected to offer after sales service of the vehicles placed on the market; the survey technique was used, by means of a questionnaire applied to the Service Manager, Spare Parts Manager, Workshop Manager and a Technician from each of the companies, which amounts to 72 people surveyed, this allowed collecting information from sources primary information on the transformational leadership variable and how it influenced the quality of service through its dimensions. For the processing of descriptive and inferential data, the SPSS Statistic 22 program was used to obtain frequency tables, figures, and the correlation coefficient test, specifically Spearman (Rho) because the samples are non-parametric. After processing information through field research, it was determined that there is no positive or significant correlation between transformational leadership and quality of service through its dimensions and the activities proposed. It was concluded by proposing an action plan that supports the training of the personnel involved.

KEYWORD: Transformational leadership; Quality of service; Transformational Leadership Dimensions; Dimensions of the Quality of Services; Variable Correlation

Martha Cecilia Cueva con cédula de identidad número: 1705022448 Licenciada en: Ciencias de la Educación mención inglés con número de registro de la SENESCYT: 1031-04-545043; **CERTIFICO** haber revisado y aprobado la traducción al idioma inglés del resumen del trabajo de investigación con el título: “Influencia del Liderazgo en la Calidad de Servicio de los Clientes Posventa del sector Automotriz del Cantón Ambato” de: Panchi Mayo Dennys Omar, aspirante a magister en Administración de Empresas.

Lic. Martha Cecilia Cueva
CC: 1705022448

INDICE DE CONTENIDOS

Introducción	1
Antecedentes	3
Planteamiento del problema.....	4
Formulación del problema	7
Objetivo General	7
2. Tareas	9
Justificación.....	10
Metodológica.....	11
CAPÍTULO I. FUNDAMENTACIÓN TEORICA	14
1.1 Antecedentes.....	14
1.2 Fundamentación epistemológica	16
1.3 Fundamentación del estado del arte	46
1.4 Conclusiones Capítulo I	48
CAPÍTULO II. PROPUESTA	50
2.1 Título de la propuesta	50
2.2 Objetivos.....	50
2.3 Justificación.....	51
2.4 Desarrollo de la propuesta	52
2.5 Confiabilidad del instrumento	57
2.6 Estadísticos descriptivos del Liderazgo.....	58
2.7 Correlaciones no paramétricas	59
2.8 Estadísticos descriptivos de Calidad del Servicio	61
2.9 Aceptación o rechazo de la hipótesis nula.....	63

2.10 Propuesta en relación a la correlación de las variables	64
2.11 Conclusiones Capítulo II	67
CAPÍTULO III. APLICACIÓN Y/O VALIDACION DE LA PROPUESTA	68
3.1 Evaluación de expertos.....	68
3.2 Resultados de la evaluación de expertos	70
3.3 Evaluación de usuarios y resultados.....	71
Conclusiones generales	74
Recomendaciones.....	76
Referencias bibliográficas.....	77
Anexo N° 1. Instrumento de medición del liderazgo	81
Anexo N° 2. Instrumento de medición de la calidad del servicio	83
Anexo N° 3. Oficio a expertos	85
Anexo 4. Matriz Validada por los expertos	86
Anexo 5. Base de Datos Variable Liderazgo	87
Anexo 6. Base de Datos Variable Calidad de Servicio.....	90
Anexo 7. Total, de dimensiones que intervinieron en la correlación.....	93

INDICE DE TABLAS Y FIGURAS

TABLA 1 LÍNEA DE INVESTIGACIÓN	3
TABLA 2 TAREAS DE ACUERDO A LOS OBJETIVOS.....	9
TABLA 3 CONCESIONARIOS A ESTUDIAR	12
TABLA 4 MUESTRA DE ESTUDIO	12
TABLA 5 APORTACIONES DE LIDERAZGO	22
TABLA 6 DESCRIPCIÓN DE TIPOS DE LIDERAZGO	24
TABLA 7. DIMENSIONES DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	52
TABLA 8. FACTORES DE LA CALIDAD DE SERVICIO	52
TABLA 9. VARIABLES DIMENSIONES E INDICADORES DEL LIDERAZGO	53

TABLA 10. VARIABLES, FACTORES E INDICADORES DE LA CALIDAD DEL SERVICIO	54
TABLA 11. ESCALA DE LIKERT.....	54
TABLA 12. VARIABLES DE LIDERAZGO	54
TABLA 13. VARIABLES DE LA CALIDAD DE SERVICIO	56
TABLA 14. ALFA DE CRONBACH DE LA VARIABLE LIDERAZGO.....	57
TABLA 15. ALFA DE CRONBACH DE LA VARIABLE CALIDAD DEL SERVICIO.....	57
TABLA 16. ESTADÍSTICO DESCRIPTIVO VARIABLES LIDERAZGO.....	58
TABLA 17. FRECUENCIA DE LA VARIABLE LIDERAZGO	58
TABLA 18. CORRELACIÓN DE SPEARMAN DIMENSIONES DEL LIDERAZGO.....	60
TABLA 19. ESTADÍSTICO DESCRIPTIVO DE LA VARIABLE CALIDAD DEL SERVICIO..	61
TABLA 20. FRECUENCIA DE LA VARIABLE CALIDAD DEL SERVICIO.....	61
TABLA 21. CORRELACIÓN DE SPEARMAN DE LAS DIMENSIONES CALIDAD DEL SERVICIO	62
TABLA 22. CORRELACIÓN DE LAS VARIABLES LIDERAZGO Y CALIDAD DEL SERVICIO	63
TABLA 23. CORRELACIÓN DE LAS DIMENSIONES DE LIDERAZGO CON LA VARIABLE CALIDAD DEL SERVICIO.....	64
TABLA 24. PLAN DE ACCIÓN EN RELACIÓN A LA CORRELACIÓN DE LAS VARIABLES	65
TABLA 25. CRITERIOS DE EVALUACIÓN.....	69
TABLA 26. CALIFICACIÓN DE LA PROPUESTA	70
TABLA 27. PROPUESTA DE CONDICIONES PARA EVALUACIÓN DE USUARIOS.....	72
Figura 1. Comparación entre enfoque tradicional y moderno de la calidad	38
FIGURA 2. SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.....	40
FIGURA 3. NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DEL CLIENTE	41
FIGURA 4. NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DEL CLIENTE.	41
FIGURA 5. ENFOQUE DE LA CALIDAD.....	42
FIGURA 6. SISTEMA DE CALIDAD.....	46
FIGURA 7. GRÁFICO DE BARRAS DE LA FRECUENCIA DEL LIDERAZGO.	59
FIGURA 8. GRÁFICO DE BARRAS DE LA FRECUENCIA DE LA CALIDAD DE SERVICIO	63

INTRODUCCIÓN

Tras la evolución del Sector Automotriz en el Ecuador, la multiplicación de empresas automotrices, ha sido representativa a nivel nacional. A pesar de las nuevas políticas arancelarias, el estilo de consumo de los ecuatorianos en este sector ha ido en crecimiento en los últimos años. Sin embargo, muchos de los usuarios de vehículos nuevos, esperan que se cumpla el tiempo de la garantía ofertada por la casa comercial, para luego realizar el mantenimiento de su vehículo en su taller mecánico de confianza, lo que implica que el sector siga creciendo. Los clientes posventa del sector Automotriz, son una ventaja competitiva para las empresas, logrando con esto, tener mayor prosperidad en el negocio.

A pesar de lo anterior, se evidenció una ***desconexión por parte del liderazgo organizacional y la calidad del servicio en el sector automotriz***, ocasionado por el incumplimiento de promesas de venta y/o servicios a los clientes, generada por la falta de capacitación adecuada a los trabajadores, en busca de mitigar deficiencias internas, el bajo soporte o apoyo organizacional entre las áreas, desconocimiento de la cultura de servicio entre clientes internos, y principalmente la ausencia de autoridad de los directivos en la toma de decisiones. Con el fin de dar solución a esta problemática, el presente proyecto de investigación se enfocó en analizar la influencia del Liderazgo en la Calidad de Servicio de los clientes Posventa del sector Automotriz del Cantón Ambato.

La metodología utilizada, fue de tipo bibliográfico-documental, con enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo; a través del método deductivo se infirió la información obtenida, que permitió describir las variables por medio de las técnicas de la observación y la encuesta con su respectivo cuestionario. El informe de investigación, está estructurado de la siguiente manera:

Dentro de la parte introductoria, se enunció la línea y sublínea de investigación, brevemente explicando la relación del tema de investigación con ellas. Se estableció y formuló la situación problemática del desacuerdo existente entre el liderazgo organizacional y la calidad del servicio brindado por parte de las organizaciones del sector automotriz del Cantón Ambato. A continuación, se planteó los objetivos

tanto el general y los específicos, con el sistema de tareas relacionadas con los resultados de la investigación. Se presentó la justificación, la misma que explica la solución del problema planteado, el impacto esperada, los beneficiarios, el interés y la utilidad del proyecto.

Además, se definió la metodología, explicando sobre el aporte del enfoque cuantitativo, en razón de haber utilizado la metodología bibliográfica y documental, con una investigación de tipo descriptiva y correlacional. El método definido fue el deductivo, en razón que se indagó de fuentes primarias y secundarias la información a ser discernida y utilizada en la determinación de la incidencia del Liderazgo con la calidad del servicio del sector automotriz, por medio de la encuesta. La población del estudio, son los concesionarios de la ciudad de Ambato y a través del muestreo estratificado se eligió a 18 que ofertan servicio posventa de los vehículos comercializados; se aplicó el cuestionario a los Gerentes de Servicios, Repuestos, Jefe de Taller y a un Técnico de cada una de las empresas, lo que asciende a 72 personas encuestadas, que tienen relación directa con la posventa, específicamente a la oferta de mantenimientos programados, preventivos o correctivos.

En el Capítulo I, se presentó los antecedentes, la fundamentación epistemológica y del estado del arte, a través de la investigación bibliográfica, se pudo inferir la teorización y métodos de las variables de estudio, como punto de partida para su aplicación. Finalmente se planteó conclusiones sobre el capítulo.

En el Capítulo II, se planteó la propuesta del trabajo, los objetivos y la justificación del diagnóstico realizado a través de herramientas estadísticas. Se desarrolló de manera clara el plan de acción, que contiene el resultado de la correlación de las variables, las mismas serán expuestas a capacitación, específicamente en fomentar la consideración individualizada, motivación inspiradora, estímulo intelectual, influencia idealizada, confiabilidad, seguridad, tangibilidad, capacidad de respuesta y empatía, dentro las variables de estudio. También se explicó las premisas de la implantación de la propuesta y las conclusiones del capítulo.

El Capítulo III se enfocó, en la aplicación y/o validación de la propuesta, a través de la evaluación de expertos, usuarios y del impacto de la investigación. Se especificó los resultados de la propuesta y las conclusiones del capítulo.

Para finalizar, se realizó conclusiones generales que responden a los objetivos propuestos en la investigación y recomendaciones relevantes, pertinentes y viables, donde se indicó lo que se puede hacer con los resultados.

Antecedentes

El presente trabajo se rige a los parámetros y normas académicas propuestas por la Universidad Técnica de Cotopaxi, en el programa de Maestría en Administración de Empresas, de allí que se profundizó en el estudio de Liderazgo, como parte primordial en la atención al cliente. Ante lo anterior, se direccionó el trabajo, bajo la línea de investigación denominada **Administración y Economía para el Desarrollo Social**. En esta relación, la sub línea investigativa **Recursos Humanos**, permitió orientar los objetivos de estudio, puesto que la cátedra de **Comportamiento Organizacional y Gestión de Recursos Humanos**, brindó las herramientas necesarias para su consecución. Se consolidó de manera eficaz con la investigación sobre la influencia del liderazgo en la calidad de servicio, de los clientes posventa automotriz del cantón Ambato, específicamente como estrategias administrativas en el servicio ofertado por este sector, que crece a pasos acelerados puntal de desarrollo para el país.

Tabla 1 *Línea de Investigación*

Línea de investigación

Línea de investigación	Sublínea de investigación	Catedra
Administración y economía para el desarrollo social.	Recursos Humanos	Comportamiento Organizacional y Gestión de Recursos Humanos

Fuente: Elaboración propia.

De igual forma el liderazgo desde la gerencia influye de manera decisiva en la gestión, en el desempeño y en la satisfacción de los trabajadores. Es una pieza clave para fomentar la motivación y promover el desarrollo del compromiso institucional

para la calidad del servicio, generando beneficios internos y externos. La calidad del servicio y la satisfacción de las organizaciones se verán fortalecidas constantemente en el mejoramiento continuo de los procesos desde los niveles gerenciales, transformando el estilo de liderazgo a fin de lograr un compromiso con la institución y para con los ciudadanos.

Planteamiento del problema

El constante avance tecnológico en nuestro planeta demanda cambios en los estilos de vida, para crecer personal y profesionalmente en la sociedad. Por naturaleza el ser humano al adquirir un servicio, busca satisfacer sus necesidades y deseos, de ahí la importancia de saber entregar un producto con agregación de valor, que satisfaga a los clientes más exigentes

El sector automotriz crece a pasos agigantados, según los boletines informativos de la Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador AEADE, mes de Mayo 2019, en nuestro país existen 1.965.538 vehículos livianos y 301.806 vehículos comerciales rodando, aquí la importancia para que un centro de servicio sea altamente competitivo, brindando un servicio diferenciado, con personal entrenado, entregando confianza y calidad a sus clientes, generando retención en las unidades atendidas y rentabilidad en el negocio. Este incremento de las ventas, hizo necesario interesarse por la satisfacción a los clientes además de atraer a los potenciales.

La principal función de un centro de servicio automotriz es brindar un servicio de calidad donde se garantice el correcto funcionamiento de un vehículo, ofertando una atención efectiva al propietario.

Ante esta realidad la estructura organizacional, debe enfocarse en la necesidad de contar con un líder que trabaje por mantener altamente posicionada su empresa en un mercado cada vez más competitivo, a través de estilos de liderazgo, forjando esperanza y autogestión en el equipo, baluartes para evitar confrontaciones al cambio, obteniendo los objetivos a corto, mediano y largo plazo (Hesselbein, Goldsmith & Beckhard 1996, p.34).

Bajo esta perspectiva a diferencia de los líderes del pasado, los del presente y futuro poseen herramientas claves para fomentar organizaciones solidas donde su pilar es su gente y el impulso es la voz del cliente, más aún en empresas que se encuentran en constante cambio.

La competitividad del mundo globalizado obliga a un gerente a trabajar en una dirección de empresa enfocada a sus metas y totalmente rentable, bajo este contexto se promulgó el desarrollo de la filosofía de la calidad total. Este modelo de gestión busca satisfacer necesidades y expectativas de la sociedad en general.

López (2015) mencionó que a partir de los años 50 y con motivo de una serie de conferencias de Deming y Juran, dirigida a empresarios japoneses organizadas por la JUSE (Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros), “se desencadenan el desarrollo de las principales teorías sobre la Calidad Total de autores japoneses: Ishikawa, Ohno, etc” (p.22).

La filosofía de la calidad total tiene su origen en los trabajos de Crosby (1987), Deming (1989) y Juran (1990), los mismos que sintetizan la interrelación con el cliente, la mejora continua, trabajo en equipo, planificación, compromiso y el liderazgo. Estas dimensiones de calidad total han sido abordadas por parte de los autores de la teoría de la dirección de empresas (López, 2015).

Dean & Bowen (1994) citado por López (2015) mencionan que:

Existe interrogantes sobre si existe relación entre la calidad total y la dirección de empresas; los autores consideran que, si poseen aspectos comunes, estos elementos son: liderazgo, planificación estratégica de la calidad, el desarrollo y gestión de recursos humanos y la orientación y satisfacción del cliente; pero también existe diferencias ya que la calidad total está orientada a los directivos, la dirección de empresas está dirigida a los investigadores (p.33).

De la misma manera Kouzes, Blanchard, Kotter, Peters, Drucker, Covey, Bennis y Heifetz (2000); citado por López (2015) mencionó que:

Si se estudia a fondo a estos pensadores, encontraríamos que todos coinciden en señalar una serie de características imprescindibles que convierten a nuestros líderes actuales en lo que son, entre esas se describen las siguientes: Trabajo en equipo/unifica el personal, Genera cambio/cuestiona status quo, da visión/dirección, etc. (p. 12).

Unificando conceptos entre liderazgo y calidad total, Ishikawa (1994) la define como:

Un círculo de calidad es un pequeño grupo compuesto por personas voluntarias, que resuelve los problemas de los niveles más operativos de la empresa. Todos sus componentes pertenecen a la misma área de trabajo y habitualmente es el propio grupo quien determina el problema a resolver (p. 13).

Se buscó involucrar y aumentar el compromiso de las personas con su empresa, generar un canal de comunicación ascendente y descendente, con el propósito de resolver problemas operativos que se enfocó en que el mismo grupo, reconoció y solucionó los mismos.

Ante lo establecido anteriormente, se evidenció una **desconexión por parte del liderazgo organizacional y la calidad del servicio** en el sector automotriz, ocasionado por el incumplimiento de promesas de venta o servicio a los clientes, la falta de capacitación adecuada a los trabajadores, a través de mitigar deficiencias internas, el bajo soporte o apoyo organizacional entre las áreas, desconocimiento de la cultura de servicio entre clientes internos, y principalmente la ausencia de autoridad de los directivos en la toma de decisiones.

El sector automotriz, no se encuentra ajeno a esta realidad, evidenciando en los gerentes o directores de departamento, que, con sus actuaciones y la ausencia de liderazgo, se encargaron de generar las causas a los pequeños problemas que, con el paso del tiempo, se transformaran en esos grandes conflictos de difícil manejo y de graves consecuencias para la organización.

Adicional, los mandos medios no asumían su responsabilidad como líderes y se ponen del lado de sus subordinados, oponiéndose a la empresa, ante esta situación,

los mandos superiores no saben lidiar con esta problemática. Esto conllevó a desmotivación por parte de los trabajadores, quejas constantes por la falta de reconocimiento de sus esfuerzos.

Formulación del problema

El cumplimiento de objetivos dentro de una organización con lleva a tener una dirección dinámica, preparada para enfrentar el mercado fluctuante, los modelos clásicos de gestión se han ido perdiendo, dando paso a la combinación entre tecnología y el talento humano; donde es trascendental el papel del líder para generar un ambiente ideal de trabajo y desarrollo.

La calidad es un factor trascendental en la toma de decisiones para adquirir un servicio, garantiza la satisfacción del cliente y la retención. Una organización a través de sus administradores debe mantener el nexo con el cliente, ya que la voz del cliente es un punto de partida para innovar, mejorar y ser pioneros en el mercado globalizado.

En el sector automotriz, se observó que los empleados no valoraban la relación con el cliente, parte importante para los objetivos empresariales, la respuesta a las problemáticas planteadas, tuvo su origen en la ausencia de liderazgo por parte de los mandos medios y superiores, a quienes se les dificultó guiar y tomar las mejores decisiones en la atención al cliente y buscar las mejores soluciones en los diferentes problemas y conflictos presentados en el día a día.

¿De qué manera el Liderazgo, influye en la Calidad de Servicio de los clientes Posventa del sector Automotriz del Cantón Ambato?

Objetivo General

Analizar la influencia del Liderazgo en la Calidad de Servicio a través de un estudio empírico de los clientes posventa de los concesionarios del sector automotriz del Cantón Ambato.

Objetivos Específicos

- Inferir los fundamentos teóricos sobre el liderazgo, la calidad del servicio y la incidencia, que sirva de sustento teórico para la investigación.
- Determinar la relación directa de las dimensiones del liderazgo, respecto a las de calidad del servicio, del cliente posventa de las concesionarias del Cantón Ambato.
- Proponer un plan de acción sobre las dimensiones, tanto de liderazgo como de calidad del servicio, que permita capacitar a los involucrados de los concesionarios objetos de estudio.

2. Tareas

Tabla 2. Tareas de acuerdo a los objetivos

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	¿QUÉ SE HARÁ?	TAREAS	¿CON QUÉ?
Inferir los fundamentos teóricos sobre el liderazgo, la calidad del servicio y la incidencia, que sirva de sustento teórico para la investigación.	Levantamiento de información a través de la observación y fuentes bibliográficas. Analizar e inferir los fundamentos teóricos del liderazgo y la calidad de servicio de los clientes Posventa del sector Automotriz.	Tarea 1.- Revisar teorías, definiciones, tipos de liderazgo, conceptualizar la calidad en el sector de la posventa automotriz y su importancia en nuestro medio. Tarea 2.- Analizar cómo los factores políticos, sociales, tecnológicos, culturales y medio ambientales afectan en la prestación del servicio al cliente del sector automotriz. Tarea 3.- Comprender la relación estrecha entre un excelente liderazgo y la calidad de servicio percibida por el cliente.	Técnica: Análisis documental de textos, artículos, tesis y normativas. Instrumento: Fuentes de almacenamiento de datos.
Determinar la relación directa de las dimensiones del liderazgo, respecto a las de calidad del servicio, del cliente posventa de los concesionarios del Cantón Ambato.	Determinación de los estilos de liderazgo, satisfacción al cliente y su estrecha relación en el sector automotriz.	Tarea 1.- Determinar la muestra participante en la investigación. Tarea 2.- Realizar una encuesta para conocer la influencia el liderazgo con la calidad del servicio del cliente posventa del sector automotriz. Tarea 3.- Establecer a través de las dimensiones la correlación de las variables liderazgo vs la calidad de servicio.	Técnicas: Observación y aplicación de herramientas estadísticas Instrumentos: Cuestionario y SPSS.
Proponer un plan de acción sobre las dimensiones, tanto de liderazgo como de calidad del servicio, que permita capacitar a los involucrados de los concesionarios objetos de estudio.	Definir la influencia del liderazgo respecto a la calidad de servicio del cliente posventa del sector automotriz.	Tarea 1.- Plantear estrategias de mejora en el servicio al cliente posventa del sector automotriz. Tarea 3.- Establecer metas a corto mediano y largo plazo para incrementar la satisfacción del cliente posventa del sector automotriz.	Técnica: Análisis de caso.

Fuente: Elaboración propia.

Justificación

Las evaluaciones que los clientes hicieran sobre la atención recibida por parte de los concesionarios, cobran gran relevancia. Los clientes ya no sólo deciden comprar a una cierta marca por la calidad de sus vehículos, sino que también por la calidad de las relaciones que se pueden establecer con ella. Es aquí la importancia del desarrollo del presente trabajo de investigación que se enfocó en **solucionar la desconexión existente entre el liderazgo y la calidad de servicio, reconociendo las dimensiones que presentan cada variable, acopladas en la realidad de los concesionarios del Cantón Ambato**. La evaluación de las dimensiones del liderazgo pretendió establecer la influencia o no de esta variable, con las dimensiones de la calidad del servicio y a partir de estas, se propuso **un plan de capacitación y actualización, permitiéndoles ser más competitivas dentro del sector**.

Los clientes fueron otros de los beneficiarios que palparon los resultados de la ejecución del plan acción, percibiendo nuevas experiencias en los servicios contratados, derivado de la ejecución del plan de acción propuesto, no solo enfocado a la calidad, sino a considerar los elementos tangibles ofertados, a la fiabilidad por parte del cliente, a la seguridad del mantenimiento y ser tratados con empatía, como que el servicio brindado es para el mismo trabajador. También los gerentes y personal técnico, en la aplicación del liderazgo considerando la motivación inspiradora hacia los subordinados, que generó el estímulo intelectual a ser parte en la toma de decisiones y la influencia idealizada, que les harán admirables ante los demás, demostrando las convicciones establecidas en sus miembros.

Los proveedores, se vieron ayudados en la confianza, al igual que los clientes en el trato personal, reconociéndoles como parte importante, involucrándolos en la organización, además de la confianza por la solides que genera la competitividad y el aumento de clientes satisfechos, por ende, el incremento de sus ingresos permitiéndoles tener liquidez, para cumplir sus obligaciones con terceros. Los estudiantes de la carrera de Administración de Empresas, pueden utilizar estos resultados como fuente de investigación y como brecha en sus investigaciones.

Se contó con los recursos necesarios para la consecución del presente trabajo investigativo, conjuntamente de la información de fuentes primarias y secundarias para concretar la investigación. La experiencia en el sector automotriz, por el lapso de 12 años del Maestrante, permitió manejar los términos y aportar con la realidad vivida sobre la atención al cliente, el liderazgo y la parte técnica ofertada por los concesionarios.

Metodológica

En el presente proyecto se utilizó el enfoque cuantitativo, obteniendo la realidad de los concesionarios en el ámbito del liderazgo y atención al cliente, a través de la técnica de la encuesta, que se aplicó a los encargados de administrar y de ejecutar el servicio en los centros de servicio automotriz. La recolección de esta información, permitió probar la hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, estableciendo la relación de las variables de estudio.

A través del tipo de investigación descriptivo, se comprendió las variables de forma detallada y en primera instancia de manera separada; se pudo observar y describir al sector seleccionado en el tema planteado, estableciendo la realidad de la prestación del servicio, en busca de satisfacer las necesidades y expectativas del cliente y el liderazgo generado por parte de directivos del centro automotriz, permitiendo plantear una propuesta de mejora. De la misma manera se aplicó el método de verificación correlacional, corroborado a través de herramientas estadísticas, el contraste de las dimensiones propuestas entre las dos variables.

El método de investigación que se utilizó fue el deductivo, a través del razonamiento obtenido de las observaciones y la deducción lógica, permitió derivar la influencia que el liderazgo generó en la manera de brindar el servicio al cliente y si esto se relacionó con sus dimensiones.

Las técnicas para la recolección de la información, fueron la observación directa y la encuesta a los usuarios directos de los centros de servicios automotriz y los que estén relacionados, con la prestación de los bienes o servicios, es decir los que intervinieron en el mantenimiento requerido en los vehículos de los clientes. La

información se obtuvo por medio del cuestionario seleccionado, estructurado y validado.

Como población del estudio, se utilizó los concesionarios de la ciudad de Ambato que ofertan servicio posventa. A través del muestreo estratificado, se aplicó el cuestionario a 72 personas, que tienen relación directa con los clientes, luego de que se haya vendido los autos, para mantenimientos programados, preventivos o correctivos (Ver tabla 2).

Tabla 3. Concesionarios a estudiar

N°	Concesionarios	Dirección	N° Encuestas
1	Sebastián Nieto	Ficoa	4
2	Autopolo	Av. Indoamérica a las Viñas Ingauro Bajo	4
3	Autos.com	Av. Indoamérica y pasaje las viñas (Diagonal a la Nissan)	4
4	Automotores Carlos Palacios	Av. El Rey y Cotacachi (Sur)	4
5	Carlos Larrea T	Av. Las Américas 2527 (Ingauro)	4
6	Autos y Autos	Av. Américas 19-281 y Brasil	4
7	Como Nuevos	Av. Cevallos y Abdón Calderón	4
8	Cenauto S.A	Av. Indoamérica Km2 y medio (Entrada a la Península)	4
9	Auto Sur Ambato	Av. Atahualpa S/N y Paltas	4
10	Automotores Pérez	Av. Indoamérica y J.B. (Barrio los Tres Juanes)	4
11	Autos Corea	Av. Atahualpa y Víctor Hugo Diagonal al Mall de los Andes	4
12	Confiauto	Av. Las Américas (Junto al Banco de Pichincha)	4
13	Credi Fácil	Av. Indoamérica Redondel las Focas Sector Izamba	4
14	Ferauto	Av. Julio Jaramillo y Jorge Araujo	4
15	Auto Spot	Av. Víctor Hugo y Ernesto Alvarado	4
16	Maya Autos	Av. Rodrigo Pachano Puente Luis A. Martínez frente Hunter	4
17	Automotores Milton Ruiz	Sector Mercado Mayorista	4
18	Importadora Jaral	Sector Redondel Rumiñahui	4

Fuente: Elaboración propia con información de Salazar (2016)

Tabla 4 Muestra de estudio

Gerente de Servicio	18
Gerente de Repuestos	18
Jefe de Taller	18
Técnico	18
Total:	72

Fuente: Elaboración propia.

Para probar las hipótesis planteadas en la investigación, se utilizó la información obtenida del instrumento tabulado a través del software Excel y contrastado en el

SPSS. Lo que permitió determinar la influencia o relación, de las variables liderazgo con la calidad de servicio en lo ofertado por los concesionarios. El análisis estadístico se realizó mediante la aplicación de procedimientos descriptivos tales como tablas de frecuencias, porcentajes y figuras estadísticas. Para contrastar la hipótesis de la investigación se utilizó las pruebas de correlación, con el propósito de evaluar si existe una relación lineal entre las variables liderazgo y la calidad de servicio.

Las hipótesis a contrastar con la finalidad de dar respuesta a las interrogantes planteadas, son las siguientes:

H₀: No existe correlación entre las variables, liderazgo y calidad del servicio.

H₁: Existe correlación entre las variables, liderazgo y calidad del servicio.

Las hipótesis planteadas, se enfocó a la realidad de los concesionarios objeto de estudio del Cantón Ambato.

CAPÍTULO I. FUNDAMENTACIÓN TEORICA

1.1 Antecedentes

Según Droguett (2017) en su trabajo de investigación realizado sobre la Calidad y Satisfacción en el Servicio a Clientes de la Industria Automotriz: Análisis de Principales Factores que Afectan la Evaluación de los Clientes; en un contexto donde la competencia dentro de la industria automotriz se hace cada vez más dura, las experiencias de servicio y, en consecuencia, las evaluaciones que los clientes hacen de las mismas, cobran gran relevancia. Los clientes ya no sólo deciden comprar a una cierta marca por la calidad de sus vehículos, sino que también por la calidad de las relaciones que se pueden establecer con ella.

PYSMA Group empresa con presencia en 9 países europeos y americanos, realizó un estudio referente a la satisfacción del cliente en la post venta automotriz, en primera instancia valorando la compra de un vehículo, ya que es una inversión diferente a la adquisición de otro artículo como ropa, reloj, perfumes, etc. (PYSMA Group, 2012).

El vehículo se convierte en un bien indispensable en la vida de una persona, por lo que proporciona movilidad, apoyo para trabajar, compartir viajes familiares, entonces debe proporcionar seguridad, confiabilidad, confort, aquí nace la importancia de satisfacer la necesidad de los clientes a través de un servicio de posventa de calidad.

El servicio posventa automotriz permite realizar recomendaciones a un cliente para que obtenga el mayor provecho de su vehículo, así como también crea un canal de retroalimentación donde los propietarios de los vehículos dejan sus opiniones buenas y malas, las últimas permitirán generar planes de acción, buscando mejorar el servicio, rompiendo los esquemas de una posventa automotriz tradicional.

La meta es convertir a un usuario en Fan del servicio posventa automotriz, para obtener nuevos clientes por las buenas experiencias entregadas, transmitidas por los Fans y fidelizar la marca en cada servicio. PYSMA recomienda clasificar a los clientes en tres niveles: insatisfechos, satisfechos y encantados. Analizando cada nivel permitirá determinar e identificar áreas de mejora.

El objetivo principal es que los usuarios de la posventa automotriz se conviertan en emancipadores de la marca, al lograr que sean leales a los servicios, esto se efectivizará si se cumple paso a paso los procesos de post venta automotriz y si se observa que atributos pueden generar un cambio en la matriz de satisfacción.

En el trabajo de investigación realizado por Chávez (2016) mencionó que La influencia del liderazgo en el Clima Organizacional, Análisis de la Pyme Ecuatoriana; el desarrollo del tema se llevó a cabo mediante el estudio Teórico Conceptual, a través del cual se comparó diferentes teorías, conceptos y modelos fundamentados en estudios e investigaciones del fondo, para lo cual se analizó la intencionalidad de varios autores que estudia el comportamiento organizacional, el liderazgo; entre otros.

Dentro de la investigación se pudo concluir que el estilo de Dirección tiene una incidencia del 70% en el clima Organizacional, esta percepción que tengan las personas acerca de la empresa en la que trabajan repercute en su manera de comportarse; el Liderazgo genera influencia directa en el logro de los objetivos de los miembros y por su puesto de los objetivos y metas organizacionales.

En las Pymes ecuatorianas, el estilo de dirección tiene importancia y responsabilidad en la organización y sus logros, ya que el ámbito de acción del liderazgo es más cercano que una empresa grande porque los equipos de trabajo son

más reducidos, la comunicación más directa y por lo tanto con una estrecha vinculación entre la gestión y la cultura de la empresa.

Por tal motivo se consideró importante la influencia del Liderazgo dentro de una organización, como herramienta fundamental en la formación de equipos de alto rendimiento, enfocados en cumplir sus objetivos, siendo altamente eficientes, eficaces y rentables.

En la actualidad se vive escenarios complejos entorno a las organizaciones, estabilidad y rentabilidad es impredecible, la presencia masiva de competidores extranjeros hace más dinámico pero inestable el mercado, poniendo en duda la toma de decisiones sobre la dirección de las empresas. Ante este panorama la dirección de una empresa debe ser entregada a una persona que garantice el posicionamiento del producto en el mercado, que a través de sus atributos y condiciones de liderazgo generaren confianza, convicción y cumplimiento de objetivos.

La tecnología abre camino para emprender y sobre todo poder liderar de mejor manera una organización, fomentando como pilares del negocio al cliente interno y externo, su voz será la base del cambio para ofertar un servicio que cumpla, que sea mejor, que sobrepasen las expectativas del consumidor. El crecimiento de una empresa depende del personal que la forma, manteniendo un equipo sólido con valores.

1.2 Fundamentación epistemológica

1.2.1 Historia del Liderazgo

A través del tiempo el liderazgo se ha evidenciado en las sociedades humanas, las acciones de dirigentes, personas públicas, políticas, emperadores, reyes, guerreros, etc., los cuales, gracias a sus logros, estamparon sus nombres en la historia de la humanidad, siendo en muchos casos los sujetos de estudio para diferentes temas; en este caso en especial, el liderazgo.

Las distintas particularidades que ha presentado el ser humano desde que dejó de ser nómada; para organizarse en civilizaciones, en las cuales fue creando una

estructura jerárquica para poder gobernarse a sí mismo y a su pueblo. Un claro ejemplo es la civilización Sumeria (siglo 50 y 49 A.C.) en la cual los sacerdotes debían administrar los bienes del pueblo, las gigantescas obras arquitectónicas de las pirámides de Egipto, que gracias al conocimiento de la geometría y liderazgo por parte de los capataces fueron posibles de construir en el siglo 25 A.C. (Estrada, 2007).

Con el crecimiento de las civilizaciones; los reinos se expandían y fortalecían, el liderazgo también lo hacía, y con esto los líderes evolucionaban y mejoraban sus formas de administrar a la sociedad. A raíz de esto, el liderazgo se fue convirtiendo en unos temas de estudio de muchos filósofos y sabios de todas las épocas, los cuales empezaron a escribir manuales y libros sobre el tema, analizando desde el ámbito administrativo y organizacional hasta el ámbito militar.

A continuación, algunos de los primeros aportes de sabios y filósofos al liderazgo descritos por Estrada (2007):

- “Confucio en el siglo VI A.C., escribió un manual sobre su gobierno y administración, al cual se le dio características de Constitución, estableció reglas sobre organización, funciones, procedimiento, labores de rutina, controles, castigos y registros.”
- “Sun Tzu escribió el Arte de la Guerra, el tratado militar más antiguo del mundo, que conserva vigencia. Este libro es una valiosa guía para los jefes o líderes militares y administradores ya que posee consideraciones importantes en relación con la planeación, la organización y la dirección.”
- “En Grecia se discutieron y analizaron los conceptos de origen y actualización del Estado, lo cual permitió el desarrollo de un gobierno democrático, similar al actual. Adicionalmente, en esta civilización se encuentra el origen del método científico que influyó en la administración, como se reflejan los estudios de Taylor, Gilbreth, Fayol y otros” (p.45).

Según estos antecedentes, en un principio el estudio del liderazgo se basó en definir estructuras sobre cómo se podría dirigir a la sociedad y en el análisis de los

grandes líderes de la historia del mundo, identificando cuales eran esas características que los diferenciaban de los demás, llegando a la gran conclusión que los líderes nacían, no se hacían.

Es entonces, cuando en el siglo 20 D.C., que esta hipótesis comienza a ser refutada por los nuevos especialistas en el tema, ya que todos los tipos de liderazgo que se presentan hoy en día pueden ser aprendidos. Se trata de habilidades de dirección, de influir sobre las personas para conducirlos al logro de metas y objetivos compartidos (Daft, 2006).

Como consecuencia de estas nuevas hipótesis sobre el liderazgo, empezaron a surgir nuevos analistas, estudios y proyectos para analizar este fenómeno, los cuales se pueden dividir en varias teorías, que a su vez pueden o no, contener más de un modelo de liderazgo.

1.2.2 Concepto de Liderazgo

Varios investigadores han definido el concepto de liderazgo, son múltiples conceptos los que se pudo encontrar, pero hay que tomar en cuenta que todos se asemejan, por eso es importante analizar y crear una definición propia, a continuación, se detalla los más importantes:

“Es la creación de la visión del hombre a vistas más altas, la elevación de los resultados del hombre a estándares mayores, la construcción de la personalidad humana por encima de sus limitaciones normales” (Drucker 1954; citado por López, 2015, p.99).

Las diferentes investigaciones sobre liderazgo han influido en tener un solo concepto, si bien es cierto existen similitudes en sus definiciones, es importante conocer el punto de vista de autores

“El líder es aquel que ejerce influencia según la clase de poder que posea sobre el resto de individuos. Dicho poder puede manifestarse de cinco formas: poder de recompensa, poder coercitivo, poder legítimo, poder de referencia y poder experto” (French y Raven 1959; citado por López, 2015, p. 89).

La persona que desempeña el rol de líder es aquella que ofrece expectativas, dirige al grupo hacia sus objetivos, proporciona recompensas a los demás, quienes a su vez le corresponden en forma de estatus, respeto y aceptando una mayor influencia.

“El rol del liderazgo significa la responsabilidad de motivar a los subordinados, formarles y activarles para el desempeño de sus obligaciones” (Mintzberg, 1975; citado por López, 2015, pp.68-69).

Algunos definen a los líderes como individuos que consiguen que sus seguidores hagan lo que por sí mismos no harían, o como aquellas personas que hacen que los seguidores realicen lo que estos deseen. Se puede expresar que los líderes son quienes inducen a los seguidores a trabajar por ciertos objetivos que representen los valores y las motivaciones, que pueden ser los deseos, necesidades, aspiraciones y expectativas, tanto de los líderes como de los seguidores.

“Liderazgo es un proceso de influencia social en el cual se busca la participación de los subordinados en un esfuerzo por alcanzar los objetivos organizativos” (Schriesheim, Tolliver y Behling, 1978; citado por López, 2015, p.67). Peters y Auston, 1985; citado por López, (2015) expresaron que el “Liderazgo significa visión, entusiasmo, amor, confianza, verbo, pasión, obsesión consistencia, el uso de símbolos, (...) crear héroes en todos los niveles, formar y otras numerosas cosas”

La habilidad de integrar a aquellos que deben actuar con lo que tiene que hacerse como un organismo en armonía consigo mismo y con el entorno, El líder es el que tiene poder sobre otros, no por la fuerza coactiva que le otorga la estructura foral, sino por la autoridad que le confieren su personalidad y comportamiento, en la medida en que los demás lo acepten.

“Liderazgo es la habilidad para alcanzar los objetivos a través de los individuos y del trabajo con los mismos” (Kavanaugh y Ninemeier, 1989; citado por López, 2015, p.221).

Se concluye que es un proceso incluyente de ciertas funciones ordenadas de forma lógica. La primera incluye procesos estratégicos, busca oportunidades y la

obtención de resultados formulando una visión. La segunda es el proceso de articular una visión y establecer un clima de confianza dentro de la organización. La tercera es la de proporcionar poder a otros

“El líder es aquel que motiva a sus asociados a alcanzar el máximo de su potencial tanto por el bien individual como por el bien colectivo” (Bass y Avolio, 1997, p.83).

El liderazgo es un conjunto de habilidades que hacen que una persona, sea apta para ejercer tareas como líder. Se pueden liderar no solo tareas, sino también ideologías o pueden ser un modelo en los que muchos se inspiren por sus labores. Generalmente, un líder tiene la capacidad de motivar a la gente porque tiene características emocionales que generan empatía en sus seguidores.

“Es la habilidad de influenciar en un equipo de trabajo para tener la mayor productividad en función del cumplimiento de objetivos; así como también mantener un excelente clima laboral mediante la motivación y recompensa en función de las metas cumplidas” (López, 2015, p. 85).

De los conceptos descritos en los párrafos anteriores se puede destacar que todos poseen aspectos en común, donde se destaca la visión, dirección, estrategias, influencia, motivación que debe poseer un líder para llevar a su equipo de trabajo a conseguir los objetivos planteados a corto y largo plazo, de igual manera tiene la capacidad de mantener al grupo recompensado con el fin de poner un equilibrio.

1.2.3 Enfoques Teóricos sobre el Liderazgo

A lo largo del tiempo el liderazgo ha sido objeto de estudio de múltiples investigadores, por lo que se han generado varias teorías, en las que las características personales de los líderes han sido el punto central, sin tomar en cuenta el entorno que forma la situación de su grupo. A través de la historia los estudios se han centrado en estudiar las funciones concretas que en base a cierta circunstancia un líder puede adoptar sin considerar su personalidad. En los siguientes párrafos se describirá las teorías desde que el liderazgo ha sido abordado.

1.2.4 Primeras Teorías del Liderazgo

El pensador chino Confucio (Kung Fu-Tse) recorrió gran parte de China tratando de persuadir a varios señores feudales acerca de cómo liderar sus reinos de la forma más eficaz. La importancia del personaje procede de la difusión posterior de su pensamiento, conocido como confucianismo o confucionismo. Dicho pensamiento puede interpretarse como una respuesta al clima de desorden y de continuas luchas entre señores feudales que imperaba en la época histórica que le tocó vivir.

Dicha moral, basada en el altruismo, la tolerancia, el respeto mutuo, la armonía social y el cumplimiento del deber, constituía en realidad una sistematización de ideas presentes en la cultura china, razón por la que se difundió con facilidad y contribuyó a modelar la sociedad y la política chinas sobre una base común como establece el propio Sun Tzu en su libro “El arte de la Guerra”. Entre sus principales aportaciones se puede manifestar que “Unos habían nacido para mandar y otros para obedecer”

1.2.5 Teorías de los Rasgos característicos del Liderazgo

Gómez (2015) mencionó que “el líder nace, no se hace”, a esta interrogante, responde la teoría de los rasgos, estableciendo que “el liderazgo es algo innato, se nace líder” (p.22).

La preocupación de estos autores era pues la identificación de los rasgos entendidos como aspectos de la personalidad y características físicas o intelectuales que distinguen a los líderes de los que no lo son. Los autores que defienden estas teorías manifiestan que hay una mejor manera de liderar y que variables de la personalidad profundamente enraizadas permiten que ciertas personas ejerzan un mejor liderazgo.

“Un estudio sobre el liderazgo, realizado en la Universidad Estatal de OHIO y al cual se le hizo mucha publicidad, aisló dos dimensiones del comportamiento del liderazgo, que mediante el análisis estadístico se identificaron como consideración y estructura de iniciación” (Martínez, Vera, Vera y Martínez, 2018, p.42).

Tabla 5 Aportaciones de liderazgo

AUTORES	APORTACIONES
Taylor 1911	A mayor motivación (recompensas, castigo), mayor rendimiento.
Mayo 1933	Concepto de “hombre social” en busca de relaciones sociales dentro del trabajo. Factores para el éxito del liderazgo: - Grado de autoritarismo democracia (líder orientado a la producción). Satisfacción (líder orientado a los empleados).
Maslow 1948	El líder debe conocer las necesidades individuales (físicas, de seguridad, de ego, autorrealización) para motivar a sus empleados.
Stogdill 1948	Rasgos asociados a los líderes: Inteligencia: juicio, facilidad de palabra, Personalidad, adaptabilidad, viveza, Capacidades, sociabilidad, cooperación.

Fuente: *Elaboración Propia, tomado de Teorías de los Rasgos: “el líder nace, no se hace” (Gómez, 2015): <https://mgomez70.wordpress.com/2015/06/27/teorias-del-liderazgo/>*

Las Teorías del Comportamiento sostienen que la mejor forma de clasificar a los líderes es por medio de las cualidades o estilos personales, o por medio de los patrones de comportamiento. Diversos autores han presentado teorías de liderazgo que entran en la categoría de las cualidades personales y en los patrones de comportamiento.

Se puede observar que diversos autores de las Teorías del Comportamiento, clasifican a los líderes principalmente por sus cualidades y por su comportamiento, como identificadores de sus rasgos.

Teorías Contingentes o Situacionales

Martínez (2018) sobre el desarrollo de la teoría X e Y referentes al estilo de mando de los directivos, mencionan que, si se suscribe la Teoría X, el estilo sugerido sería autocrático (las personas son por naturaleza perezosas e irresponsables y, por lo tanto, necesitan un control), mientras que, si se suscribe la Teoría Y, se parte de la creencia de que los vendedores son creativos, imaginativos, que les gusta asumir responsabilidades (p.42).

En este caso, lo más adecuado es desarrollar un estilo democrático participativo. Otros autores establecieron que en la realidad, un solo estilo no basta y niegan la existencia de un estilo mejor de Dirección, afirmando que éste depende de las circunstancias o situaciones específicas.

De la misma manera Martínez (2018) expresa que Drucker, mostró que había en realidad, una nueva profesión históricamente emergente (el gerente o “ejecutivo”), que se transformaría en un nuevo segmento social en la post-guerra; que había nacido un nuevo tipo de estructura organizacional ascendente (la corporación) y que surgía la posibilidad de aprender a gobernar las empresas y organizaciones, de transferir el “know how” de gestión de alrededor de media docena de capitales de la industria y profetas a un público más amplio.

1.2.6 Últimas Teorías de Liderazgo

El Liderazgo Transaccional, se basa en lo que deben hacer los empleados para alcanzar los objetivos. La filosofía básica detrás de este modelo, es que el liderazgo está enfocado en un intercambio de relaciones entre el líder y los subordinados, y viceversa. El líder transaccional afecta la motivación del seguidor por el intercambio de premios y por el establecimiento de una atmósfera en la cual hay una percepción de uniones más cercanas entre esfuerzos y resultados deseados.

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

1.2.7 Tipos de liderazgo

Tabla 6 Descripción de tipos de liderazgo

Tipos	Descripción
Liderazgo autocrático	El liderazgo autocrático es un estilo de liderazgo en donde los líderes tienen el poder absoluto sobre sus trabajadores o equipos. Los miembros de la organización tienen pocas oportunidades de dar sugerencias, incluso si estas son para el bien del equipo o de la institución. Muchas personas se sienten insatisfechas al ser tratadas de esta forma. A menudo el liderazgo autocrático tiene altos niveles de ausentismo, rotación de personal y baja productividad. Para algunas tareas y trabajos sin calificación, el estilo autocrático puede ser efectivo, porque las ventajas del control superan las desventajas.
Liderazgo burocrático	Es la manera más formal de liderar. El líder burocrático dirige a sus empleados a la consecución de objetivos y tareas en base a unas normas estrictas y concretas, basadas en la ley, las políticas institucionales o de la empresa. Los líderes burocráticos buscan la eficiencia a la hora de desempeñar su trabajo y se aseguran de que todo lo que hagan sus seguidores sea preciso. Crean un ambiente de trabajo rígido entre dirigentes y subordinados donde éstos deben acatar y seguir las instrucciones precisas y estrictas establecidas por los primeros. Es un estilo de liderazgo muy apropiado para trabajar cuando existen serios riesgos de seguridad (como trabajar con maquinaria, sustancias tóxicas, o peso peligroso) o cuando están en juego largas sumas de dinero.
Liderazgo carismático	Los líderes carismáticos inspiran mucho entusiasmo a sus equipos y los dirigen con mucha energía. De acuerdo con los expertos, el carisma es una de las formas de liderazgo más poderosas. Un líder carismático posee un magnetismo que inspira a otros a seguirlos ciegamente. Se ha visto que cuando un equipo de trabajo es dirigido por un líder carismático, los subordinados se sienten más seguros de sí mismos, trabajan más horas extra, encuentran más significativo su trabajo, manifiestan más confianza en sus líderes y tienen un mayor rendimiento. Ejemplos de líderes carismáticos son: Kennedy, Gandhi, Hitler, Napoleón y Jesucristo
Liderazgo participativo o democrático	A pesar de que el líder democrático es el que toma la última decisión, los líderes participativos o democráticos invitan a otros miembros del equipo a contribuir con el proceso de toma de decisiones. Esto no solo aumenta la satisfacción por el trabajo, sino que ayuda a desarrollar habilidades. Los miembros de equipo sienten en control de su propio destino así que están motivados a trabajar duro, más que por una recompensa económica. Ya que la participación democrática lleva tiempo, este abordaje puede durar mucho tiempo, pero a menudo se logra un buen resultado. Este estilo de liderazgo puede adoptarse cuando es esencial el trabajo en equipo y cuando la calidad es más importante que la velocidad o la productividad.
Liderazgo ‘Laissez-faire’	Esta expresión francesa significa “déjalo ser” y es utilizada para describir líderes que dejan a sus miembros de equipo trabajar por su cuenta. Puede ser efectivo si los líderes monitorean lo que se está logrando y lo comunican al equipo regularmente. A menudo el liderazgo laissez-faire es efectivo cuando los individuos tienen mucha experiencia e iniciativa propia. Desafortunadamente, este tipo de liderazgo puede darse solo, cuando los mandos no ejercen el suficiente control.
Liderazgo orientado a las personas o liderazgo orientado a las relaciones	Es el opuesto al liderazgo orientado a la tarea. Con el liderazgo orientado a las personas, los líderes están completamente orientados en organizar, hacer de soporte y desarrollar sus equipos. Es un estilo participativo, y tiende a empoderar al equipo y a fomentar la

	colaboración creativa. En la práctica la mayoría de los líderes utilizan tanto el liderazgo orientado a la tarea y el liderazgo orientado a las personas
Liderazgo natural	Este término describe al líder que no está reconocido formalmente como tal. Cuando alguien en cualquier nivel de una organización lidera simplemente por satisfacer las necesidades de un equipo, se describe como líder natural. Algunos lo llaman liderazgo servil. De muchas maneras este tipo de liderazgo es una forma democrática de liderazgo porque todo el equipo participa del proceso de toma de decisiones. Quienes apoyan el modelo de liderazgo natural dicen que es una buena forma de trabajo en un mundo donde los valores son cada vez más importantes. Otros creen que, en situaciones de mucha competencia, los líderes naturales pueden perder peso por otros líderes que utilizan otros estilos de liderazgo.
Liderazgo orientado a la tarea	Los líderes altamente orientados a la tarea, se focalizan solo en que el trabajo se haya cumplido y pueden ser un poco autocráticos. Estos líderes son muy buenos para definir el trabajo y los roles necesarios, ordenar estructuras, planificar, organizar y controlar. Pero no tienden a pensar mucho en el bienestar de sus equipos, así que tienen problemas para motivar y retener a sus miembros.
Liderazgo transaccional	Este estilo de liderazgo nace con la idea de que los miembros de equipo acuerdan obedecer completamente a su líder cuando aceptan el trabajo. La transacción es el pago a cambio del esfuerzo y la aceptación hacia las tareas que les da su líder. El líder tiene derecho a castigar a quien considere que su trabajo no está como él desea. El liderazgo transaccional es un tipo de management, no un verdadero estilo de liderazgo, porque el foco es hacia la ejecución de tareas de corto plazo.

Nota: Elaboración propia. Tomado de Ibero (2017) file:///C:/Users/Usuario/Downloads/1.2%20Estilos%20de%20liderazgo.pdf

1.2.8 Pilares del liderazgo transformacional

Según Costa (2015) menciona los cuatro pilares fundamentales del liderazgo son:

- **Propósitos:** es la visión compartida que los miembros de la organización tienen en relación con algo. El líder transformacional los denomina expectativas de cambio, es decir, la disposición de las personas a generar y asumir la transformación.
- **Personas:** es la razón de ser el líder transformacional. Y se refiere, en concreto, a la definición de los grupos o individuos sobre los se dispone a operar. Para que el proceso de cambio tenga éxito, debe conocerlos a profundidad: sus motivaciones, habilidades, comportamientos, aptitudes, entre otros aspectos.
- **Estrategia:** es la manera en que se efectúan los cambios, la cual está condicionada, desde luego, por las características de la organización o el grupo de trabajo: número de miembros, objetivos, expectativas, grado de heterogeneidad, edad, etc.
- **Cultura:** es el proceso mediante el cual los cambios se incorporan a la filosofía de la organización, coincidiendo, en muchos casos, con su visión y misión. (pp. 4-5).

1.2.9 Componentes del liderazgo transformacional

Los componentes según Costa (2015) son:

- **Vínculos directos y confiables:** Como su objetivo es producir cambios sustanciales en la visión, la estrategia y la cultura de las organizaciones, es fundamental que establezca contacto directo con las personas que hacen parte del clima laboral. El líder transformacional no ve sólo empleados; para él, se trata sobre todo de personas sobre las que es necesario operar cambios en el plano personal y, por consiguiente, en el organizacional.
- **Motivación permanente:** La manera en que establece el contacto con los integrantes de la organización no puede ser cualquiera. Además de la

cercanía, debe hacerlo generando estrategias que ayuden a mejorar los niveles de motivación entre las personas. Esto puede lograrse a través de estímulos, incentivos, recompensas y una labor de permanente reconocimiento de los logros obtenidos. No hay mejor antídoto contra la apatía de los grupos de trabajo que una buena dosis de motivación.

- **Estimulación intelectual:** Pero, asimismo, el líder transformacional no sólo debe centrarse en la motivación como motor del cambio. También es necesario promover un clima de participación constante en el que fluyan la creación y la expresión de las ideas. Los miembros de las empresas deben sentirse parte del cambio, y no hay mejor forma para lograrlo que abriendo más canales para la interacción, el diálogo y la retroalimentación.
- **Crecimiento a largo plazo:** El líder transformacional nunca trabaja a corto o mediano plazo; esa labor la delega en directivos seccionales o líderes de departamento. Por el contrario, su tarea es promover procesos de cambio que perduren en el tiempo, pues de lo contrario no pasarían de ser soluciones parciales o específicas. Dichos cambios son transversales: es decir, incluyen a cada uno de los elementos que conforman la estructura de una organización y con el tiempo pasan a integrarse a la cultura y la filosofía corporativas. O, dicho de otro modo: el líder transformacional no solventa averías; más bien, hace todo lo posible para que, implicando a las personas de su entorno, esas averías no se repitan. (p.6).

De acuerdo con Bass y Avolio (1997) afirman que los líderes transformacionales logran estos resultados de la siguiente manera: son carismáticos a los ojos de sus seguidores y son una fuente de inspiración para ellos; pueden tratar individualmente para satisfacer las necesidades de cada uno de sus subordinados; y pueden estimular intelectualmente a sus subordinados.

Estos factores representan los cuatro componentes básicos del liderazgo transformacional, más conocidos como las “Cuatro I’s”, por sus siglas en inglés:

- Carisma o Influencia idealizada (Idealized influence)
- Estimulación Intelectual (Intellectual Stimulation)
- Consideración Individualizada (Individualized consideration)

- Motivación Inspiracional (Inspirational motivation)

El líder transformacional propone cambios por vías indirectas o directas, tanto a nivel macro como micro-organizacional. La forma directa de los cambios, es a través de la influencia sobre los seguidores, en tanto que indirectamente lo hacen impulsando cambios en la cultura organizacional.

1.2.10 Ventajas

- Desarrollo de habilidades sociales.
- Aumento de la autoestima de los trabajadores.
- Aprendizaje corporativo.
- Creación de un clima propicio para nuevas ideas.
- Reforzamiento de los equipos de trabajo.
- Aumento del nivel de compromiso. (Costa, 2015, p. 10).

Por otro lado, el autor Talentum (2018) mencionó las ventajas del liderazgo transformacional, como los siguientes:

- Tiene un gran impacto en la autoestima y la seguridad del equipo de trabajo, el líder al motivarlos y creer en ellos hace que se sientan más seguros de sí mismos y actúen de forma positiva ante todo lo que se les solicita.
- Incrementa el rendimiento de los trabajadores, estos se esfuerzan al máximo para conseguir sus objetivos y los de la organización.
- Tiene un impacto positivo en las reacciones psicológicas y emocionales de los seguidores, lo cual convierte a los trabajadores en personas más comprometidas con la empresa y con su equipo de trabajo.
- Al estar motivados, inspirados y emocionalmente bien los seguidores de un líder transformacional pueden responder a las complejidades de la organización sin ningún problema, se adaptan fácilmente a los cambios y pueden trabajar bajo presión. (p. 3)

1.2.11 Pasos para implementar el liderazgo transformacional

Los pasos que propone Costa (2015) para la implementación del liderazgo transformacional son:

- 1. Análisis de la situación:** Como se ha dicho, este análisis puede originarse como respuesta a una situación de carácter excepcional (crisis directivas, problemas) o, simplemente, como parte de una estrategia para optimizar los procesos. El líder transformacional debe llevar a cabo una lectura detallada y precisa del estado actual de la organización y, sobre todo, de aquellos aspectos de su interés. Al mismo tiempo, es necesario que defina los objetivos generales de su acción; es decir, los cambios que se propone introducir en el contexto. Su intervención siempre tiene un sentido, un punto de llegada.
- 2. Detección de causas o puntos álgidos:** Hecho el análisis, el líder transformacional debe ser capaz de detectar las causas que han llevado a la organización a la situación actual, sea la que sea. Luego, su función consiste en sacarlas a la luz, ponerlas en común y abordarlas desde un punto de vista objetivo y sin prejuicios. Cuando se trata de problemas dentro de los grupos, se debe destacar por el uso de la diplomacia; además, es necesario que ponga en práctica habilidades sociales como la empatía, la ponderación, la escucha activa y el buen juicio.
- 3. Estimulación y participación:** Sea cual sea la situación, la labor del líder transformacional siempre debe ir orientada a los grupos de trabajo: son ellos su razón de ser y quienes, en últimas, experimentarán los cambios que se ha propuesto introducir en la organización. Es necesario que propicie climas basados en la participación, el intercambio de ideas y el debate. La autoridad excesiva disminuye la motivación.

También puede ocurrir que, en determinados momentos del proceso, deba centrar su mirada en cada uno de los miembros de los equipos de trabajo. En esos casos, su labor será muy similar a la de los profesionales del coaching u orientadores.

4. Generación de cambios: Superadas todas las etapas, el líder transformacional puede plantear soluciones a los conflictos o estrategias en las situaciones de cambio. No debe olvidar, sin embargo, que dichos cambios deben ser de tipo transversal, que involucren al grueso de la organización y que superen el mediano y el corto plazo. Su labor no debe limitarse a lo inmediato. (pp. 8-9).

1.2.12 Instrumento de medición de los estilos de Liderazgo; La escala Multifactor de Liderazgo (MLQ)

El Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) es, desde hace más de dos décadas, uno de los instrumentos más usados para medir el liderazgo en el campo de la psicología de las organizaciones. Este cuestionario se fundamenta teóricamente en las ideas de Bass (1997) quien defendió la existencia de dos tipos de liderazgo: el transaccional y el transformacional.

El liderazgo transaccional está basado en el intercambio de recompensas entre el líder y los miembros de su equipo. Este tipo de liderazgo, cuando es bien aplicado, consigue efectos positivos en la satisfacción y el rendimiento de los empleados. Sin embargo, no basta para explicar por qué ciertos líderes producen efectos extraordinarios en las actitudes, creencias y valores de sus seguidores. Para explicar dichos efectos se hace necesario reconocer la existencia de otro tipo de liderazgo: El liderazgo transformacional, estudiado por Bass (1997) expresa que el mérito de haber introducido el estudio del liderazgo transformacional dentro de la psicología empírica a través de la creación de un cuestionario capaz de medirlo, el MLQ. Con ello comienza uno de los paradigmas del liderazgo más importantes de los últimos años (Molero, 1995; citado por Pérez, 2017, p.54).

A lo largo de sus más de dos décadas de existencia, el MLQ ha pasado por diversas versiones. Bass y Avolio (1997) modificaron el cuestionario inicial, creando la que, hasta el momento, constituye su última versión. Esta versión consta de 45 ítems y es denominada MLQ-5X (short form). A juicio de los autores el cuestionario presenta la estructura factorial.

1.2.13 Calidad de servicio

1.2.13.1 Definición

La calidad en el servicio al cliente es uno de los puntos clave para permanecer entre la preferencia de los consumidores, dicho que esta es la imagen que se proyecta en ellos; siendo a su vez un diferenciador ante la competencia, y es el punto decisivo en el cual dichos clientes se crean una opinión positiva o negativa sobre la organización. (Cruz, 2017, p.34)

Por lo tanto, al hablar de servicios, y específicamente de calidad del servicio, al revisar la literatura se encuentran posturas que coinciden en un punto común: la medición de la calidad del servicio requiere ser vista inicialmente como un constructo subjetivo que debe su esencia a la forma como los consumidores perciben dicha calidad, de manera que la mejor forma de medirla es mediante la percepción emitida por el juez final, que es el consumidor.

1.2.13.2 Características del servicio de calidad

Según Aniorte (2013) algunas de las características que se deben seguir y cumplir para un correcto servicio de calidad, son las siguientes:

- Debe cumplir sus objetivos
- Debe servir para lo que se diseña
- Debe ser adecuado para el uso
- Debe solucionar las necesidades
- Debe proporcionar resultados

Así mismo, existen otras características más específicas mencionadas por Paz (2017); citado en Verdú (2013) las cuales estarán a cargo del personal que labora en las entidades, ya que son habilidades necesarias, sobre todo para aquellos que están en contacto directo con los clientes, estas pueden ser:

- Formalidad: honestidad en la forma de actuar, la capacidad para comprometerse en los asuntos con seriedad e integridad

- **Iniciativa:** ser activo y dinámico, con tendencia a actuar en las diferentes situaciones y dar respuesta rápida a los problemas.
- **Ambición:** tener deseos inagotables por mejorar y crecer; es decir, tener afán de superación.
- **Autodominio:** tener capacidad de mantener el control de emociones y del resto de aspectos de la vida.
- **Disposición de servicio:** es una disposición natural, no forzada, a atender, ayudar, servir al cliente de forma entregada y con dignidad (p.33).

1.2.13.3 Consideraciones teóricas sobre la calidad de los servicios

En el siglo XXI la calidad en ofertar un servicio al cliente el factor diferenciador que rompe esquemas dentro de la competencia, se analizará aportes realizados en cuestión a este tema. Como primer factor se debe considerar la evaluación de la calidad del servicio proporcionado, sin un indicador no se puede tener un punto de partida, la voz del cliente debe ser el inicio, referente a la percepción de un excelente, bueno o mal servicio. Aspectos primordiales del proceso son la medición y control de la calidad.

Es importante identificar el concepto de calidad del servicio percibida, conocer los instrumentos que permiten evaluar la calidad, analizar las escalas de medición y los puntos de vista de diferentes investigadores que cuestionan la validez de dicha escala, alternativas planteadas. Finalmente se expondrá enfoques de la Gestión Total aplicada a los servicios, su aporte en los modelos de gestión de la calidad en las empresas de servicios.

1.2.13.4 Los servicios: concepto y características

Los intentos por describir y definir a los servicios se remontan a más de dos siglos. A finales del siglo XVIII y principios del XIX, los economistas clásicos se enfocaban en la creación y posesión de la riqueza. Ellos consideraban que los bienes (a los que se referían como artículos) eran objetos de valor sobre los que se podían establecer e intercambiar derechos de propiedad. La propiedad implicaba la posesión tangible de un objeto que había sido adquirido a través de la compra,

trueque o regalo por parte del productor o de un propietario anterior, y que se podía identificar legalmente como propiedad del propietario actual.

En la actualidad se sabe, que la producción y el consumo sí pueden separarse en muchos servicios (piense en el lavado en seco, la jardinería y el pronóstico del tiempo), y que no todos los desempeños de servicios son perecederos (considere las grabaciones de audio o video de conciertos o eventos deportivos). Es muy significativo que muchos servicios estén diseñados para crear un valor duradero para sus receptores (la educación que usted está recibiendo es un claro ejemplo). Sin embargo, la diferencia entre la propiedad y la no propiedad, que enfatizan varios expertos en el marketing de servicio, sigue siendo válida.

Lovelock y Gummesson (2017) afirmaron que los servicios implican un tipo de arrendamiento. Los clientes de servicios obtienen beneficios al alquilar el derecho de utilizar un objeto físico, al contratar el trabajo y la pericia de algún empleado, o al pagar por tener acceso a instalaciones y redes. El valor se crea cuando los clientes se benefician al obtener las experiencias y soluciones deseadas.

El término servicio originalmente estaba asociado con el trabajo que los sirvientes hacían para sus amos. Con el tiempo surgió una asociación más amplia, incluida en la definición del diccionario, el cual dice que un servicio es el acto de servir, ayudar o beneficiar; conducta que busca el bienestar o ventaja de otro.

Las primeras definiciones que se hicieron en el marketing, comparaban los servicios con los bienes. Rathmell (2000) los definió en términos generales, como “actos, obras, ejecuciones o esfuerzos”, y planteó que tenían distintas características que los bienes, los cuales definió como “artículos, aparatos, materiales, objetos o cosas”

Los servicios son actividades económicas que se ofrecen de una parte a otra, las cuales generalmente utilizan desempeños basados en el tiempo para obtener los resultados deseados en los propios receptores, en objetos o en otros bienes de los que los compradores son responsables. A cambio de su dinero, tiempo y esfuerzo, los clientes de servicios esperan obtener valor al acceder a bienes, trabajo, habilidades profesionales, instalaciones, redes y sistemas; sin embargo, por lo

general no adquieren la propiedad de cualquiera de los elementos físicos involucrados.

1.2.14 Calidad de servicio percibida

La calidad del servicio puede identificarse con una estrategia de marketing de servicios y de diferenciación de la organización en general que supone el cumplimiento efectivo de y una serie de aspectos en la prestación del servicio tales como fiabilidad, competencia, agilidad, cortesía, credibilidad, seguridad, etc. Y que tal cumplimiento sea percibido por los usuarios de los servicios (Santesmases, 1996; citado por Pérez, 2017, p.54).

La facilidad con que actualmente las empresas copian los productos y procesos competidores hace que deban desarrollarse medios de defensa como la calidad entendida como el “el estilo” peculiar de la organización que los presta. En este sentido identificamos dentro de la calidad de un servicio dos dimensiones; una técnica o de resultado que coincide con la prestación efectiva que el cliente recibe y otra funcional o de proceso que se identifica como la forma en que se recibe el servicio, así como el modo en que experimenta el proceso simultáneo de producción y consumo.

Autores como Benatt y Brown (1989); citado por Pérez (2017) reconocen la complejidad que entraña el concepto de calidad y destacan algunos atributos que la configuran, así se puede distinguir, en primer lugar, la fiabilidad que implica la consistencia en la prestación del servicio por parte de la empresa, es decir, la prestación del servicio de un modo correcto en el momento preciso (p.54).

Otro factor importante es la rapidez en la prestación del servicio por parte de la empresa, en este sentido la organización debe procurar prestar el servicio en el menor tiempo posible.

“La disposición para proporcionar el servicio, la responsabilidad junto con la credibilidad, son muy valoradas en servicios de empresas” (Pérez, 2017, p. 134)). La motivación del personal es esencial en el nivel de calidad de servicio que es percibido por el cliente. La competencia y accesibilidad son otros dos factores muy considerados en la definición de calidad; la primera significa poseer la capacidad y

conocimiento requerido para prestar el servicio, la segunda supone la facilidad de acceso al servicio.

Del personal dependen en gran medida algunos factores como la cortesía, comunicación, credibilidad. Cuando hablamos de comunicación, estamos refiriendo a la relación empresa-cliente, mediante un lenguaje que éste comprenda y siempre plantea la necesidad de adaptación de la empresa a las demandas de sus clientes. El servicio ha de apoyarse en la relación personal de la empresa con el cliente y, de este modo, adaptarse a sus características y necesidades, de modo de que éste llegue a percibirlo como algo único.

Por todo lo dicho en las líneas precedentes, la calidad del servicio es un objetivo muy importante a alcanzar y necesario para mantener la capacidad competitiva de la actividad desarrollada. Sin embargo, a pesar de sus indudables ventajas, también tiene sus inconvenientes. La estrategia de marketing no puede basarse únicamente en ella, porque es, ante todo, un factor de retención de la clientela, pero no tanto de atracción. “Esto se debe a que la calidad no se puede comprobar plenamente hasta que se utiliza el servicio, además hay que tener en cuenta que, en determinadas ocasiones, las expectativas de calidad se basan en factores ajenos a la misma, como la reputación o la imagen” (Fith, 1993; citado por Pérez, 2017, p.89).

Ciertamente, lo primero que ha de hacer la empresa es atraer al cliente al servicio, para lo cual se requieren otros estímulos además de la calidad, estímulos como nuevos productos, precios accesibles, etc. Lo que siempre ha de tener presente la empresa es que, si el servicio prestado no se corresponde con el ofertado, el cliente se marchará a la competencia, y es ahí precisamente donde se evidencia la importancia de la calidad de servicio.

La falta de calidad de servicio no es sólo un factor de pérdida de clientes, sino también de incrementos de costes, con la consecuente reducción de beneficios, de abandono del personal debido a la desmotivación producida por las quejas de los clientes y de reducción de precios ya que el descenso en la calidad implica la posibilidad de exigir menores precios.

En definitiva, las empresas deben caminar hacia la consecución de la calidad total, entendida como “un concepto de gestión empresarial que sitúa como objetivo prioritario la calidad del bien o servicio ofrecido y la satisfacción del cliente” (Santesmases, 1966, p.45). Para lograr su implantación es necesario extender la calidad total a toda la organización y lograr la colaboración de todo el personal de la empresa.

1.2.15 La Calidad Total desde la perspectiva de la dirección de empresas

Esta evolución supone una ampliación del concepto tradicional de calidad. En la actualidad ya no se habla sólo de calidad del producto o servicio, sino que la nueva visión ha evolucionado hacia el concepto de la calidad total. La calidad del producto o servicio se convierte en objetivo fundamental de la empresa; pero si bien con la visión tradicional se trataba de conseguir a través de una función de inspección en el área de producción, en el enfoque moderno la perspectiva se amplía, considerando que va a ser toda la empresa la que va a permitir alcanzar esta meta, fundamentalmente a través de la prevención.

Según esta nueva visión, podrá mejorar la calidad del producto o servicio si mejora la calidad global de la empresa, es decir, si ésta se convierte en una organización de calidad, refiriéndose a una empresa avanzada en calidad porque ha implantado la dirección de la calidad. “El término calidad se relaciona muchas veces con un producto o servicio extraordinario o excepcional, sin embargo, el concepto que se pretende desarrollar, no tiene por qué guardar relación con lo magnífico, y esto se consigue” (Ishikawa, 1990).

Diseñando, fabricando y vendiendo productos con una calidad determinada que satisfagan realmente al cliente que los use. Por tanto, no se refiere únicamente a productos o servicios de elevadas prestaciones. Existen múltiples definiciones del concepto calidad. No obstante, dos de ellas son las más aceptadas por la literatura. En primer lugar, aquella que define la calidad como conformidad con las especificaciones. Esta definición, que fue una de las primeras aceptadas universalmente puede considerarse hoy como incompleta porque como critican Reeves y Bednar (1994) en los siguientes apartados:

- a) los requisitos de los productos deben ajustarse a lo que desean los clientes y no a lo que cree la empresa,
- b) los clientes pueden no conocer exactamente cómo el producto o servicio se ajusta a las especificaciones internas y
- c) el factor humano, que no está contemplado en esta definición, es una parte esencial en la calidad, no sólo en las empresas de servicios, sino también y cada vez más en las industriales (pp.430-431).

Un ejemplo clásico de la aplicación de esta definición en los años veinte es el modelo T de Ford, donde todos los automóviles eran de color negro porque la pintura de ese color se secaba antes que las demás. Sin embargo, General Motors se dio cuenta de que los productos estandarizados no complacían las demandas del mercado e introdujo variaciones, permitiendo a sus clientes elegir colores entre sus modelos, consiguiendo así ajustarse a las nuevas demandas. Esto demuestra cómo una empresa no puede ignorar los cambios del mercado, aunque se ajuste a unos determinados requerimientos.

Para satisfacer al cliente, la empresa debe, además, ser flexible y adaptarse a esos cambios. Así, esta definición queda hoy incompleta ya que los requisitos del cliente puede que no se ajusten a estas especificaciones. Por tanto, parece más apropiada la siguiente que relaciona calidad con satisfacción del cliente o «adecuado para el uso» (Juran y Gryna, 1995; citado en Almeida 2018, p.3).

En el presente trabajo se consideró esta descripción, por lo que se entiende calidad como satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente. Es cierto que esta definición por sí sola es amplia y subjetiva, por lo que también presenta inconvenientes. En este sentido, puede resultar difícil descubrir las necesidades y expectativas de los clientes, pues éstos quizás no conozcan en un principio cuáles son, y sólo identificarlas una vez utilizado el producto o servicio.

A pesar de esta dificultad, se considera más ajustada esta segunda definición, ya que la primera como se ha puesto de manifiesto está orientada al producto y puede no satisfacer las necesidades reales del cliente, mientras la segunda permite que las características del producto o servicio sean especificadas conforme a los requisitos que demanda el cliente, y por tanto satisfacer sus necesidades, permitiendo a la

empresa además, enfrentarse rápidamente a los cambios que se puedan dar en ellas, ya que pasado un periodo de tiempo las características que demanda el cliente serán otras, y habrá que conocerlas para lograr ajustarse a las mismas. De esta manera, esta segunda definición incluye la primera.

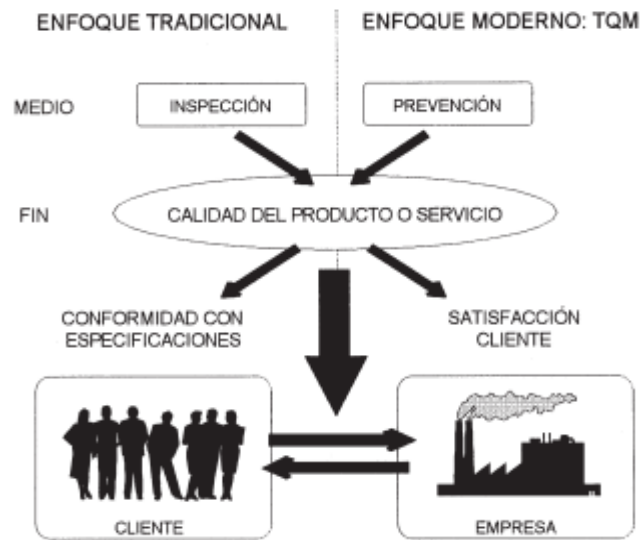


Figura 1. Comparación entre enfoque tradicional y moderno de la calidad

Fuente: Elaboración propia tomado de Juran y Gryna (1995).

Por consiguiente, el tránsito del término calidad desde una perspectiva de inspección en el departamento de producción a una de prevención abarcando todas las funciones de la empresa, así como la ampliación de la definición de calidad del producto o servicio, son dos de las principales características del enfoque moderno (Ver figura 1).

Como observamos, en base a esta transición del término se puede definir la calidad del producto como el conjunto de características del mismo que satisfacen al cliente que lo usa. En este sentido, calidad significa producir bienes y/o servicios según especificaciones que satisfagan las necesidades y expectativas de los clientes; por tanto, las necesidades del mismo llegan a ser un input clave en la mejora de la calidad (Reed, Lemak y Montgomery, 1996, p. 178).

Definido el concepto de calidad, sólo queda concretar su significado. Satisfacción del cliente significa que un bien o servicio cumple las características deseadas por el comprador y carece de deficiencias (Juran y Gryna, 1995; 4), para

lograr satisfacer sus necesidades y expectativas, a un precio justo, con el mínimo coste. A continuación, se analiza por un lado el término satisfacción, y por otro el de cliente, dos conceptos claves de la definición de calidad.

1.2.16 Satisfacción

En primer lugar, estas necesidades y expectativas del cliente que deben ser satisfechas serían según Galgano (1993) las siguientes:

- a) Las características que el cliente pide al especificar los elementos de su satisfacción, de manera que se conozca los términos necesarios para satisfacerla, es decir, es lo que se denomina como calidad requerida,
- b) Los aspectos de la calidad y de satisfacción en los que el cliente ni siquiera piensa, dándolos por descontado y que no especifica por su propia evidencia; esto es, calidad esperada y
- c) Aquella calidad que no se conoce pero que el cliente valora, y es por tanto de naturaleza subjetiva; es la calidad latente (pp. 100-101).

En segundo lugar, es fundamental considerar que un producto puede no tener defectos y, sin embargo, la empresa no sea capaz de venderlo en el mercado, por ejemplo, porque el competidor ofrezca un precio más bajo. Es decir, la opinión del cliente es verdaderamente la que debe realmente considerar la empresa.

Pongamos como ejemplo un cliente que se hospeda en un hotel de nivel medio. Normalmente no acudirá a otro de nivel más alto, y generalmente de precio mayor, si el primero se ajusta perfectamente a sus deseos. Es decir, esperará que éste cumpla determinadas características con las que satisfacer sus necesidades y expectativas correspondientes a ese nivel.

Así pues, la calidad de la empresa en este ejemplo no tiene por qué centrarse únicamente en ofrecer unas excelentes instalaciones, sino que se extiende más allá, incluyendo otros aspectos. Respecto al hotel de categoría superior, satisface necesidades y expectativas diferentes al anterior, dentro de otro nivel, y ambos pueden complacer a sus clientes, es decir, tener calidad



Figura 2. Satisfacción del cliente.

Fuente: Arthur Andersen (1995, p. 58).

Desde otro punto de vista, la satisfacción del cliente dependerá de la diferencia entre las expectativas y la percepción del mismo respecto al bien o servicio ofrecido (figura 2). Por esta razón será crucial que la información que comunique la empresa al cliente, a través por ejemplo de la publicidad, no prometa más de lo que puede ofrecer en realidad, pues en este caso la calidad percibida por el cliente será baja con respecto a sus expectativas, mientras que, si lo ofrecido es igual o superior, seguro que sentirá satisfechas estas necesidades.

Así, como señalan Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985):

La percepción de la calidad depende de la diferencia existente entre el servicio esperado (expected service: ES) y el servicio percibido (perceived service: PS). Por consiguiente, cuando el servicio esperado es superior al percibido, la calidad percibida es menor que la esperada y no se sentirá satisfecho. Sin embargo, si PS es mayor o igual que ES, seguro que reconocerá la buena calidad de la empresa y por tanto estará satisfecho con el bien o servicio (pp.45-46).

Como consecuencia, la única solución válida es la mejora permanente para satisfacer continuamente las necesidades y expectativas de los clientes, y por tanto elaborar bienes o servicios con las características que demanda el mercado. De manera ilustrativa se expone a continuación las figuras 2 y 3 sobre cuáles pueden ser las necesidades y expectativas de un determinado cliente.

INDUSTRIA MANUFACTURERA	EMPRESA DE SERVICIO
CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO	
Desempeño Confiabilidad Durabilidad Facilidad de uso Servicio Estética Disponibilidad de opciones y posibilidad de expansión Reputación	Precisión Realización a tiempo Integridad Ser amigable y cortés Anticipación a las necesidades del cliente Conocimiento de la persona Estética Reputación
FALTA DE DEFICIENCIAS	
Producto sin defecto o errores a la entrega, durante el uso y durante el servicio Ventas, facturación y otros procesos sin errores	Servicio sin errores durante las transacciones de servicio original y futuras Ventas, facturación y otros procesos del negocio sin errores

Figura 3. Necesidades y expectativas del cliente

Fuente: Juran y Gryna (1995, p.4)

ANTES DE LA COMPRA	EN LA COMPRA	DESPUÉS DE LA COMPRA
Nombre e imagen de marca	Características	Facilidad de instalación y uso
Experiencia previa	Comentarios del vendedor	Atención a las reclamaciones, reparaciones y garantía
Opiniones de amigos	Garantías	Disponibilidad de piezas
Reputación del distribuidor	Política de servicio y reparaciones	Eficacia del servicio
Resultados publicados de pruebas	Programa de apoyo al usuario	Fiabilidad
Precio y rendimiento anunciado	Precio y rendimiento ofrecido	Rendimiento comparativo

Figura 4. Necesidades y expectativas del cliente.

Fuente: Takeuchi y Quelch (1984, p. 36)

1.2.17 Cliente

Respecto a la segunda parte de la definición de la calidad, los clientes pueden ser internos y externos. Los externos no sólo incluyen a los usuarios finales sino también a todos los destinatarios del bien o servicios ajenos a la empresa como comerciantes, intermediarios, etc.

CALIDAD	
ENFOQUE TRADICIONAL	ENFOQUE MODERNO
Identificación con control de calidad	Identificación con calidad total
Inspección	Prevención
Afecta sólo al bien o servicio	Afecta a todas las actividades de la empresa
Responsabilidad del inspector	Responsabilidad de todos los miembros
Sólo participa en su logro el departamento de control de calidad	Participan en su consecución todos los miembros de la empresa
No existe una cultura de calidad	Se sostiene con una cultura de calidad
La alta administración se desvincula de la calidad	El compromiso de la alta dirección es esencial
Formación sólo para los especialistas e inspectores	Formación para todo el personal, no sólo profesionales y directivos
Especialización del puesto	Enriquecimiento del puesto de trabajo
Enfoque micro	Enfoque macro. Planteamiento global, estratégico de la calidad

Figura 5. Enfoque de la calidad

Fuente: Juran y Gryna (1995, p. 4)

Mientras los internos engloban todos aquellos receptores de un bien o servicio dentro de la empresa. Es necesario que el cliente interno reciba un producto adecuado del anterior eslabón de la cadena para hacer bien su trabajo, con el fin de que el cliente externo pueda recibir finalmente la calidad que cumple con sus necesidades y expectativas.

1.2.18 Diferencia entre calidad tradicional y moderna

Todas estas características mencionadas y que definen la concepción actual de la calidad difieren como se ha expuesto anteriormente de las de principios de siglo. Como síntesis, mostramos en la figura 4 las principales diferencias entre ambas concepciones.

De esta manera, se puede afirmar, que la calidad de principios de siglo, que afectaba sólo al producto y significaba detectar los errores para posteriormente corregirlos, ha evolucionado hasta impregnar a todas las actividades de la empresa,

por lo que para su consecución es necesaria la prevención y la participación de todos los miembros de la misma.

Como consecuencia de esta evolución del término, encontramos en la literatura existente el concepto de Total Quality Management (TQM), traducido al castellano como Gestión de la Calidad Total. Es ésta una traducción clásica que no consideramos del todo correcta dado el significado del concepto de gestión y management. De esta manera, la Economía de la Empresa asocia la palabra management con una visión general a corto y largo plazo, identificándola con el término «administración». Sin embargo, el concepto de gestión lo relaciona con actuaciones a corto plazo, mientras el de dirección con acciones a largo plazo.

Por esta razón, es más apropiado utilizar el vocablo Administración o Dirección de la Calidad Total, dado el compromiso a largo plazo que esta filosofía implica en vez del genérico Gestión de la Calidad Total, sin considerar la concepción a corto plazo. En el diccionario de la Real Academia, se distingue que las tres palabras tienen significados semejantes, por lo que optamos por el término Dirección de la Calidad Total dada la mayor relación que se le asocia a este término con la empresa. Por otro lado, si bien ha quedado definido el concepto de total, se coincide con Deming y Brocka (1992) que mencionó que “no es necesario añadirle dicha coletilla, pues va implícita en su definición tal como la aceptamos hoy” (p. 6). Como consecuencia, en nuestro contexto se utiliza el termino Dirección de la Calidad (TQM).

1.2.19 Concepto de dirección de la calidad

La dirección de la calidad es un sistema de dirección que implanta la calidad en toda la empresa como medio para conseguir los objetivos de calidad, caminando hacia la mejora continua en todos los niveles organizativos y utilizando todos los recursos disponibles con el menor coste posible. De esta manera, a través de la planificación, organización y control de la calidad, persigue la mejora continua, no sólo de los productos, sino también de los procesos, mediante la involucración de todos los miembros de la empresa.

1.2.19.1 Principios de la Calidad Total

Si inicialmente alcanzar unos determinados niveles de calidad puede resultar fácil, la esencia de un sistema TQM estriba en mantener y mejorar estos niveles permanentemente. Por consiguiente, para llevar a cabo el proceso de planificación, organización, control y mejora continua, es necesario que la empresa se sustente en los siguientes principios básicos:

1. **Enfoque basado en la satisfacción del cliente para sobrevivir y competir.** Todos los criterios de calidad se deben establecer en base al cliente. Fernández (1993) indicó que el enfoque orientado al cliente significa que la empresa logra satisfacer las necesidades y expectativas del cliente diseñando el bien o servicio, fabricándolo, vendiéndolo y descubriendo lo que piensa su usuario y por qué no lo ha comprado el no usuario, es decir, debe seguir un ciclo continuo como posteriormente se verá en el ciclo de la calidad (p. 243).

Por tanto, la empresa es capaz de crear valor para el cliente porque entiende su cadena de valor. “Esta satisfacción ha de conseguirla de manera eficiente, por lo que para alcanzar la calidad no hay que olvidar los costes” (Reed, Lemak y Montgomery, 1996, p. 176).

2. **Cultura de calidad centrada en la mejora continua.** En este sentido, la dirección de la calidad es un viaje sin fin hacia la mejora permanente.
3. **Implicación de la alta dirección.** Sin un compromiso y participación de la dirección que mantenga un liderazgo fuerte en este proceso, la dirección de la calidad está condenada al fracaso.
4. **Participación de todos los miembros de la organización a través del trabajo en equipo.** Para ello es esencial una adecuada formación (métodos, sistemas y herramientas) otorgando al personal una mayor iniciativa en su área de trabajo, motivándolo y reconociéndole el trabajo bien hecho. Con ello, cada empleado es responsable de su propio trabajo.
5. **Un adecuado sistema de comunicación** que permita el flujo de información en todos los sentidos, es decir, no sólo de superior a

subordinado, sino también a la inversa y entre empleados del mismo nivel jerárquico.

- 6. Involucración de los proveedores.** La responsabilidad por la calidad no debe quedarse dentro de la empresa, sino que ha de extenderse a los proveedores, quienes deben ser responsables de su trabajo, ya que forman parte de la cadena de valor del negocio (Pérez, 2013, p. 60).

Como resultado de lo expuesto anteriormente, se observa una concepción integrada, sistémica, de la calidad en la organización que permite “avanzar hacia la consideración de la calidad como un objetivo de toda la organización, para cuyo logro es precisa la participación de todos sus miembros” (Sarabia, López y Serrano, 1994, p.7) y la involucración de la alta dirección como eje director de la misma.

La dirección deberá adquirir un compromiso serio y sincero con la calidad y comprender que ésta no la hacen ellos, sino todo el personal. Además del enfoque orientado al cliente, el compromiso de la dirección y la participación de todos los recursos humanos de la empresa son dos aspectos esenciales del éxito de la nueva filosofía.

Esta visión, que afecta no sólo a producción o marketing, sino que influye también en todos los subsistemas de la empresa y en las relaciones que se dan entre los mismos, se extiende a lo largo de toda la empresa, participando todos sus miembros, cada uno en su respectiva área de trabajo, con el fin de conseguir el objetivo común de mejora de la calidad. De esta forma, la calidad es responsabilidad de toda la empresa, por ello hablamos de dirección y gestión integral de la calidad, es decir, fabricar y comercializar un producto de calidad al menor coste posible y siempre de forma que se ajuste al máximo a las expectativas del consumidor.

De esta manera, es esencial que una organización cuente “con un sistema claro y bien estructurado que determine, documente, coordine y mantenga todas las actividades claves que son imprescindibles para asegurar las acciones de calidad necesarias en todas las operaciones pertinentes de la empresa” (Feigenbaum, 1994, p. 83).

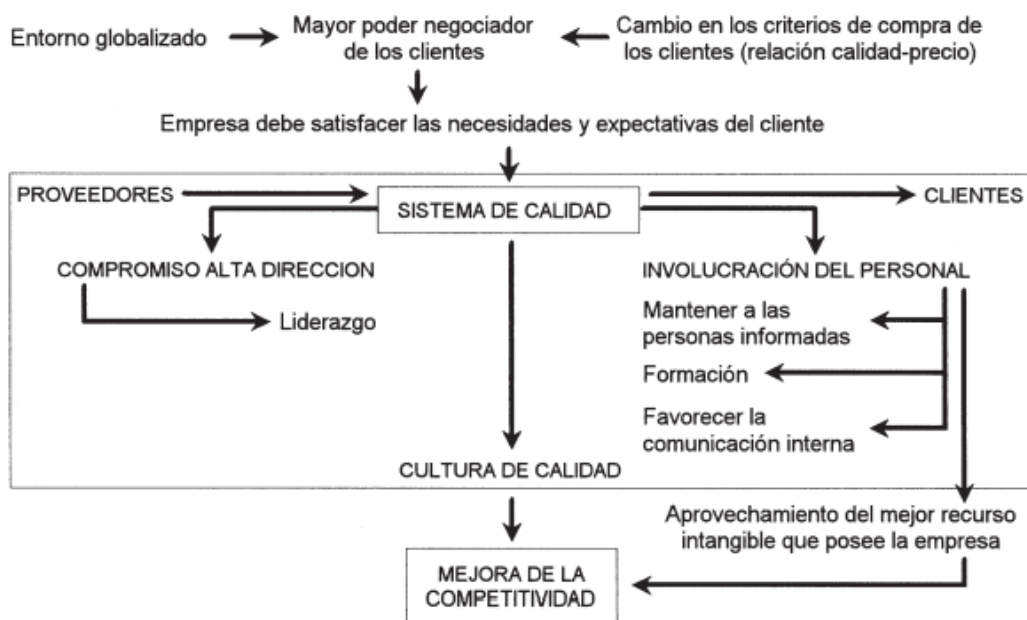


Figura 6. Sistema de calidad

Fuente: (Feigenbaum, 1994, p. 83).

En consecuencia, un sistema de calidad puede ser un medio ideal para crear una cultura de calidad orientada a satisfacer las necesidades y expectativas del cliente. Sus dos principios básicos, imprescindibles para su mantenimiento a largo plazo son: el compromiso de la alta dirección y que se involucren el resto del personal (figura 5).

1.3 Fundamentación del estado del arte

Es el historial actualizado de la investigación, comprende los avances realizados en el área durante los últimos cinco años. Se debe exhibir los trabajos e investigaciones realizadas por otros investigadores mostrando su efecto, impacto o resultados alcanzados.

Pedraja y Rodríguez (2016) según investigación realizada con 42 directivos pertenecientes a 10 instituciones de Chile, analizaron la influencia de los estilos o tipos de liderazgo sobre la eficacia en el servicio, demostrando que las organizaciones públicas presentan estilos participativo, colaborativo e instrumental, los dos primeros en alto grado influyendo de modo positivo sobre la eficacia de las organizaciones y el último en un grado medio que influye de manera negativa sobre la eficacia de las mismas. En la investigación realizada por los autores

anteriormente nombrados, se centran en descubrir si existe alguna relación estadísticamente significativa entre el estilo de liderazgo y la eficacia de la organización en las instituciones públicas.

Los autores se plantean ¿Cuál es el estilo de liderazgo que es considerado como un determinante de la eficacia de las organizaciones públicas? En la investigación los autores sustentan con la teoría de los escalafones superiores, que postula: Que las elecciones estratégicas y el desempeño de la organización están predeterminados por el equipo de alta dirección.

En efecto, la teoría de los escalafones superiores sostiene que en un contexto de racionalidad limitada la base cognitiva y los valores de la alta dirección limitan el campo de la visión, influyendo sobre la percepción selectiva, la interpretación y, consecuentemente, en la selección de la estrategia. (Pedraja y Rodríguez, 2016, p.64). Su estudio comprende un conjunto de variables, pero el propósito se refiere al estudio del estilo de liderazgo en las organizaciones públicas y su influencia sobre los procesos y servicios con calidad.

El método que utilizaron los autores es el científico a partir de una investigación realizada con muestras de cuestionarios aplicados a 116 directivos principales de 22 organismos públicos, determinando las variables y medidas empleadas para evaluar los estilos de liderazgo participativo, colaborativo e instrumental con la escala de Likert para su medición y con la validez y principalmente la fiabilidad de las variables se calculó el Alpha de Cronbach.

El estilo de liderazgo se relaciona con la eficacia en empresas pequeñas, medianas y grandes, y en organizaciones con fines de lucro y sin fines lucro Pedraja y Rodríguez (2016) sobre el estilo de liderazgo mencionó que “influye sobre los procesos, los productos, los servicios y, consecuentemente, sobre los resultados de las organizaciones”. Los autores con la investigación concluyen que el estilo de liderazgo afecta el desempeño y la eficacia de la organización y que puede ser considerado un determinante en los procesos de decisión en las organizaciones públicas y por ende un factor importante en la calidad de servicio ofrecido a los ciudadanos.

Distinguir 3 dimensiones del liderazgo que son de importancia y no son excluyentes entre sí:

- El estilo de liderazgo participativo se caracteriza por cuanto el líder considera la opinión de los trabajadores y les consulta para decidir. Además, supone un mayor nivel de motivación e invita a asumir responsabilidades por parte de los trabajadores.

- El estilo de liderazgo colaborativo se caracteriza porque el líder ayuda a los suyos en los trabajos encomendados, está atento al bienestar del grupo, trata a todos por igual y se afana en los detalles para que todos se sientan bien.

- El estilo de liderazgo instrumental se caracteriza porque el líder explica a sus seguidores, como llevar a cabo el trabajo, decide el modo en el cual las cosas se deben hacer, define los estándares de desempeño y los esquemas de trabajo, sin consulta de ningún tipo. (Pedraja y Rodríguez, 2016, p. 64-65.)

1.4 Conclusiones Capítulo I

- Se puede determinar que la consecución del presente proyecto es viable, en cuanto a información y recursos necesarios para su desarrollo. Estableciendo que el problema es la desconexión por parte del liderazgo organizacional de los directores y mandos medios con la calidad del servicio ofertado en el sector automotriz, ocasionado principalmente por el incumplimiento de promesas de venta o servicio a los clientes, la falta de capacitación adecuada a los trabajadores, a través de mitigar deficiencias internas, la falta de soporte o apoyo organizacional entre las áreas, desconocimiento de la cultura de servicio entre clientes internos, y principalmente la falta de autoridad de los directivos en la toma de decisiones.
- Se planteó como objetivos, analizar la influencia del Liderazgo en la Calidad de Servicio de los clientes Posventa del sector Automotriz del Ecuador, existe teoría y métodos para analizar y evaluar las variables planteadas, así como la investigación bibliografía y de campo, de enfoque

mixto, de tipo descriptiva, brindan las herramientas necesarias para plasmar los resultados del proyecto.

- Lo anterior permitió contrastar las hipótesis planteadas de que existe o no correlación entre las variables, liderazgo y calidad del servicio. Todo esto con el propósito de establecer conclusiones y recomendaciones sobre el proyecto de investigación.

CAPÍTULO II. PROPUESTA

2.1 Título de la propuesta

“Determinación de los factores que intervienen en la calidad del servicio, de los clientes posventa, a través del liderazgo en el sector automotriz del Cantón Ambato”

2.2 Objetivos

2.2.1 Objetivo general

Determinar la influencia que tiene el liderazgo en la calidad del servicio ofertado a los clientes posventa del sector automotriz del cantón Ambato, mediante instrumentos de investigación.

2.2.2 Objetivos específicos

- Establecer el tipo de liderazgo que se adecua al sector automotriz, a través de las dimensiones del liderazgo.
- Diagnosticar la situación actual de la atención al cliente posventa del sector Automotriz, por medio de un estudio empírico.
- Demostrar la relación directa de liderazgo con la calidad del servicio del cliente posventa del sector automotriz de Ambato, estableciendo la correlación de las variables a estudiar.

2.3 Justificación

Con esta investigación se pretendió solucionar el problema existente en el sector automotriz del Cantón Ambato, buscando respuesta y propendiendo mejorar la desconexión existente por parte del liderazgo organizacional con la calidad del servicio, mediante la determinación de los principales factores que fortalecen la calidad del servicio, establecidos por las dimensiones de un liderazgo específico, que permita cumplir las expectativas con las percepciones del cliente.

La calidad del servicio al cliente representó un gran impacto en las empresas del sector automotriz. El parque automotor del Ecuador específicamente Ambato, es uno de los sectores que registran un crecimiento sostenido. Del sector como tal, emergen diferentes empresas que dedican su actividad comercial a la producción, importación, distribución y comercialización de repuestos automotrices, participando en la generación de la riqueza del país. No obstante, en las últimas décadas, son pocas las empresas que disponen e implementan modelos de gestión a través del liderazgo, que se enfocan en la satisfacción de las expectativas de los clientes y que tienen como finalidad la búsqueda de la mejora continua, la competitividad en el mercado y sobre todo la satisfacción total de sus clientes ya sean estos externos e internos.

Sin embargo, definir y medir el servicio que se ofrece a los clientes del sector automotriz, no es tarea fácil, ya que los usuarios de los servicios (clientes) valoran en cierta medida diferentes variables, como: la competencia o el comportamiento del personal; los profesionales (Ingenieros Automotrices) la basan en los conocimientos de la tecnología empleada, y los responsables de esta gestión (empresa) la definen en relación con la eficiencia del personal y de las instalaciones, que forman parte del servicio y que son de vital importancia para su permanencia en el mercado.

La ejecución de la propuesta, servirá como fuente de información a otras investigaciones, así como el proceso metodológico y los instrumentos utilizados. Además, puede servir como fuente de información para la toma de decisiones en el

sector automotriz y el mejoramiento continuo por parte de los miembros de la misma.

2.4 Desarrollo de la propuesta

2.4.1 Elementos que la conforman

Las dimensiones que corresponden a este tipo de liderazgo y que servirán de apoyo para el cumplimiento de los objetivos del proyecto, serán las siguientes:

Tabla 7. Dimensiones del Liderazgo transformacional

Motivación inspiracional	El líder propone nuevos desafíos a sus seguidores. Les motiva, les transmite optimismo, les hace ver situaciones futuras positivas, de forma que consiga influirles para compartir objetivos
Estimulo Intelectual	Implica que el líder haga que sus seguidores tengan que replantearse la forma de solucionar problemas, estimulándoles a ser innovadores y creativos. Si un colaborador se equivoca no se le castigará con hacerlo público, y se les motiva para que aporten ideas, aunque no coincidan con las de sus responsables).
Influencia Idealizada	Hace referencia al despliegue, por parte del líder, de los comportamientos que resultan ser modelos de rol para sus seguidores, pudiendo demostrar consideración por las necesidades de los otros, incluso sobre sus propias necesidades, compartiendo riesgos con los seguidores, siendo consistente y mostrando altos estándares de conducta ética y moral.
Consideración Individualizada	Es responsable del desarrollo profesional de sus seguidores. Detecta las necesidades de cada uno de ellos, es decir, considera que cada integrante es diferente y se adapta a sus exigencias, y crea nuevas oportunidades de aprendizaje generando un clima adecuado para ello.

Fuente: Elaboración propia tomado de (Avolio y Bass (2005, pp.8-11).

2.4.1.1 Variable Dependiente:

Tabla 8. Factores de la calidad de servicio

Confiabilidad	Implica cumplir con lo pactado al momento de dar el servicio prometido, de forma fiable y eficaz
Seguridad	Hace referencia a los conocimientos y destreza que posee el empleado para tratar con cortesía a sus clientes y de las habilidades de los mismo, para así inspirar credibilidad y confianza
Tangibilidad	Hace referencia al aspecto físico, la limpieza, el orden, la apariencia de los empleados, las instalaciones y los equipos utilizado para la oferta del servicio
Capacidad de respuesta	Muestra el compromiso del establecimiento en ofrecer sus servicios, y el compromiso de los empleados a prestarlo
Empatía	En esta dimensión se define la capacidad de la empresa y del empleado, de percibir las necesidades y las especificaciones del servicio que desea el consumidor, para así poder encontrar una respuesta adecuada a su necesidad

Fuente: Elaboración propia tomado del cuestionario de SERVQUAL de Zeithaml, Parasuraman y Berry, 2004; citado por Matsumoto (2012).
http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1994-37332014000200005

La segunda variable de la investigación es Calidad de Servicio.

Esta metodología permitió evaluar, y a su vez es un instrumento de mejora continua y de comparación con otras organizaciones. (Zeithaml, Parasuraman, y Berry, 2004). Para esto se utilizó el cuestionario propuesto por los autores de SERVQUAL.

2.4.2 Operacionalización de las variables

Para la indagación de la información de variable liderazgo, se utilizó un cuestionario dirigido a los integrantes de las empresas del sector automotriz, dicho instrumento consta de 37 ítems, que facilitó la obtención de resultados, permitiendo conocer cómo se utilizó el liderazgo. El cuestionario utilizado es el conocido como multifactorial de liderazgo MLQ de Avolio & Bass (2005).

El cuestionario aplicado a los trabajadores de los talleres, con el objetivo de recoger información respecto al Liderazgo, tuvieron las siguientes dimensiones, sus respectivos indicadores y la escala de medición, según muestra la tabla 8.

Tabla 9. Variables dimensiones e indicadores del Liderazgo

Variable	Dimensiones	Indicadores
Liderazgo	Motivación Inspiracional	1. Optimismo
		2. Visión
		3. Estimulo
		4. Orientación
	Estimulo intelectual	1. Evaluación de criterios
		2. Solidaridad con problemas
		3. Consenso de opiniones
		4. Comunicación
	Influencia idealizada	1. Confianza
		2. Compromiso
		3. Honorabilidad
		4. Confiabilidad
		5. Solidaridad
6. Estilo de dirección		
7. Conducta		
Consideración individualizada	1. Apoyo al equipo	
	2. Claridad de expresión	
	3. Uso de poder	

Fuente: Elaboración propia.

Como base de información de la variable Calidad de servicio, se utilizó una ficha de observación, dicho instrumento consta de 22 ítems, según la tabla 9.

Tabla 10. Variables, factores e indicadores de la calidad del servicio

Variable	Dimensiones	Indicadores
Calidad de Servicio	Tangibilidad	1. Equipo de Apariencia moderna
		2. Instalaciones atractivas
		3. Imagen de Colaboradores
		4. Materiales Atractivos
		5. No cometen errores
	Confiabilidad	1. Cumplimiento
		2. Capacidad de respuesta
		3. Realizar bien el servicio la primera vez
		4. Servicio en el tiempo prometido
	Capacidad de respuesta	1. Comunicación de servicio
		2. Rapidez de empleados
		3. Empleados dispuestos a ayudar
		4. Empleados disponibles a servir
	Seguridad	1. Comportamiento confiable
		2. clientes seguros
		3. Amabilidad
		4. Conocimiento del servicio
Empatía	1. Atención individualizada	
	2. Horarios flexibles de atención convenientes para el cliente	
	3. Se preocupan por la atención personalizada a los clientes	
	4. Se preocupan por los intereses propios de los clientes	
	5. Comprensión de necesidad específicas de los clientes	

Fuente: Elaboración propia.

Para la recolección de la información, se utilizó la técnica de la encuesta con el instrumento del cuestionario.

2.4.3 Explicación de la propuesta

2.4.4 Análisis de la información

Para establecer la correlación entre las variables establecidas, de Liderazgo y Calidad de servicio, se enumeró cada pregunta o indicador correspondiente a cada dimensión de las variables. Los 37 Ítems perteneciente al liderazgo, se transformaron en variables, permitiendo operar en el SPSS. A las dimensiones le corresponde las variables a partir de la 39 a 41 y la variable 38, se relaciona con el componente de Liderazgo en su totalidad.

Tabla 11. Escala de Likert

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

Fuente: Elaboración propia a través del SPSS con 20 encuestas.

Tabla 12. Variables de Liderazgo

V38. Liderazgo		
Dimensión	Pregunta	Ítems
V39 Motivación inspiradora	1	Trato de mostrar el futuro de modo optimista.
	2	Tiendo a hablar con entusiasmo sobre las metas.
	3	Construyo una visión motivante del futuro.
	4	Expreso confianza en que se alcanzaran las metas.
	5	Motivo a los demás a tener confianza en sí mismos.
	6	Ayudo a los demás a centrarse en metas que son alcanzables.
	7	Soy capaz de exponer a los demás los beneficios que para cada uno acarrea el alcanzar las metas organizacionales.
	8	Puedo construir metas que incluyan las necesidades de quienes trabajan conmigo.
V40. Estimulo intelectual	9	Acostumbro a evaluar críticamente creencias y supuestos para ver si son apropiados.
	10	Cuando resuelvo problemas, trato de verlos de distintas formas.
	11	Ayudo a los demás a mirar los problemas desde distintos puntos de vista.
	12	Sugiero a los demás nuevas formas de hacer su trabajo.
	13	Evalúo las consecuencias de las decisiones adoptadas.
	14	Estimulo la tolerancia a las diferencias de opinión.
	15	Expreso mi interés a los demás por lo valioso de sus aportes para resolver problemas.
	16	Tiendo a estimular a los demás a expresar sus ideas y opiniones sobre el método de trabajo.
V41. Influencia Idealizada (atribuida y conductual)	17	Expreso mis valores y creencias más importantes.
	18	Hago que los demás se sientan orgullosos de trabajar conmigo.
	19	Considero importante tener un objetivo claro en lo que se hace.
	20	Por el bienestar del grupo soy capaz de ir más allá de mis intereses.
	21	Actúo de modo que me gano el respeto de los demás.
	22	Tomo en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas.
	23	Me muestro confiable y seguro.
	24	Enfatizo la importancia de tener una misión compartida.
	25	Comparto los riesgos en las decisiones tomadas en el grupo de trabajo.
	26	Quienes trabajan conmigo tienen confianza en mis juicios y mis decisiones.
	27	Intento mostrar coherencia entre lo que digo y hago.
	28	Intento ser un modelo a seguir para los demás.
V42. Consideración individualizada	29	Tiendo a comportarme de modo de poder guiar a mis subordinados.
	30	Me interesa conocer las necesidades que tiene el grupo de trabajo.
	31	Siento que quienes trabajan conmigo me escuchan con atención.
	32	Ayudo a los demás siempre que se esfuercen.
	33	Aclaro y especifico la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos de desempeño.
	34	Dejo en claro lo que cada uno podría recibir, si se logran las metas.
	35	Expreso mi satisfacción cuando los demás cumplen con lo esperado.
	36	Aclaro a cada uno lo que recibirá a cambio de su trabajo.
	37	Cuando los demás logran los objetivos propuestos, les hago saber que lo han hecho bien.

Fuente: Elaboración propia tomado del cuestionario MLQ de Avolio y Bass (2005).
<https://www.mindgarden.com/documents/MLQGermanPsychometric.pdf> (pp.8-11)

Para el cálculo de la correlación de las variables, se construyó dos instrumentos de la variable liderazgo (Ver anexo 5) y de calidad de servicio (Ver anexo 6). Para

la aplicación de la correlación de Sperman (Ver anexo 7), se procedió a sumar las respuestas del cuestionario por cada indicador clasificados por dimensiones, es por esta razón que, en el análisis, se observó 4 dimensiones de la variable liderazgo y 5 de la calidad de servicios. Cada dimensión es el resultado de la sumatoria de los ítems que le corresponde.

Tabla 13. Variables de la calidad de servicio

V23. Calidad del Servicio		
Dimensión	Pregunta	Ítems
V24. Elementos tangibles	1	El taller tiene equipos y tecnologías de apariencia moderna.
	2	Las instalaciones físicas son cómodas, visualmente atractivas y poseen un aspecto limpio.
	3	Los empleados tienen buena apariencia personal.
	4	Los elementos materiales y documentación relacionados con el servicio que ofrece la agencia bancaria son visualmente atractivos, sencillos y contienen información precisa a sus requerimientos.
	5	El taller mantiene sus registros sin errores.
V25. Fiabilidad	6	Cuando el taller promete hacer algo en cierto tiempo, lo cumple.
	7	Cuando el cliente tiene un problema, el taller tiene un sincero interés en solucionarlo.
	8	El taller realiza bien el servicio la primera vez.
	9	El taller concluye el servicio en el tiempo acordado.
V26. Capacidad de Respuesta	10	Los empleados informan de manera puntual y con sinceridad acerca de todas las condiciones del servicio del taller.
	11	Los empleados ofrecen un servicio rápido y de calidad a sus clientes según sus necesidades.
	12	Los empleados siempre están dispuestos a ayudar a sus clientes.
	13	Los empleados nunca están demasiado ocupados para responder a las preguntas de sus clientes.
V27. Seguridad	14	El comportamiento de los empleados transmite confianza a sus clientes a fin de orientarlos en los servicios que ofrece el taller.
	15	Los clientes se sienten seguros con los resultados de sus análisis que ofrece el taller.
	16	Los empleados son siempre amables y corteses con los clientes.
	17	Los empleados tienen conocimientos suficientes para responder a las preguntas de los clientes en forma clara y precisa.
V28. Empatía	18	El taller da a sus clientes una atención individualizada.
	19	El taller tiene horarios de trabajo flexible y adaptado a los diversos tipos de clientes.
	20	El taller tiene empleados que ofrecen una atención personalizada a sus clientes.
	21	El taller se preocupa por los mejores intereses de sus clientes.
	22	El taller conoce cuales son las necesidades específicas de sus clientes

Fuente: Elaboración propia tomado del cuestionario de SERVQUAL de Parasuraman, Zeithaml y Berry, 2004; citado por Matsumoto (2012).
http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1994-37332014000200005

Dentro del instrumento, las preguntas estuvieron encaminadas a responder entre 1 (Totalmente en desacuerdo con la afirmación) a 5 (se está totalmente de acuerdo

con la afirmación). El resto de valores graduaron estos dos extremos.

De la misma manera en el componente Calidad del servicio, los 22 ítems se transforman en variables, las 4 dimensiones correspondieron a las variables de la 24 a la 28 y la variable 23 se relacionó con el componente de calidad del servicio en su totalidad, concentrando todos los ítems.

2.5 Confiabilidad del instrumento

La validez del instrumento, se estableció por expertos, la misma se orientó a las variables de la investigación. Se utilizó el cuestionario de MLQ de Avolio y Bass (2005) en relación al liderazgo y SERVQUAL de Parasuraman, Zeithaml y Berry, 2004 para el componente Calidad del Servicio. Estos cuestionarios, fueron probados en varios estudios en el mundo.

Además, para complementar la viabilidad interna del cuestionario, se utilizó el estadístico de fiabilidad “Alfa de Cronbach”, siendo el valor de 0.672 para para los 37 ítems de Liderazgo según muestra la tabla 10 y 0.73 para los 22 de Calidad del Servicio.

Tabla 14. Alfa de Cronbach de la variable Liderazgo

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
.672	42

Fuente: Elaboración propia, a través del SPSS

Tabla 15. Alfa de Cronbach de la variable Calidad del Servicio

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
.073	20

Fuente: Elaboración propia

Este 67% y 73% respectivamente, estimó la proporción de varianza del instrumento, en relación al factor común entre los 37 y 22 ítems planteados. El estadístico facilita la estimación de la consistencia interna del cuestionario, que en nuestro caso es buena. El valor mínimo aceptable para el coeficiente alfa de Cronbach según Cortina (1998) es 0,65; por debajo de ese valor la consistencia interna de la escala utilizada es baja. Por su parte, el valor máximo esperado entre

0,80 a 0,90; por encima de este valor se considera que hay redundancia o duplicación.

2.6 Estadísticos descriptivos del Liderazgo

Tabla 16. Estadístico descriptivo variables Liderazgo.

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
Motivación inspiradora	72	15,00	36,00	30,1667	3,97173
Estimulo Intelectual	72	16,00	36,00	31,3333	3,09019
Influencia idealizada	72	26,00	66,00	58,9028	4,99340
Consideración individualizada	72	11,00	28,00	23,1111	2,60312
N válido (por lista)	72				

Fuente: Elaboración propia, a través del SPSS.

Dentro de los estadísticos descriptivos de la variable liderazgo se analizó la muestra de 72 empleados de las concesionarias, como dimensiones del mismo, la motivación inspiradora con una media de 30,17 con intervalos de 15 a 36 puntos, el estímulo intelectual de 16 a 36, la influencia idealizada de 26 a 66 con la máxima puntuación y la consideración individualizada de 11 a 28, con una media de 23,11 y la desviación estándar de 4,99, con el menor valor.

En lo que tiene que ver con la frecuencia de la variable del liderazgo se observó que el 91,7% de los encuestados, manifiestan estar totalmente de acuerdo con los ítems consultados sobre cada una de las dimensiones, como se observa en la tabla 15.

Tabla 17. Frecuencia de la variable Liderazgo

		Total Liderazgo			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	1	1,4	1,4	1,4
	De acuerdo	5	6,9	6,9	8,3
	Totalmente de acuerdo	66	91,7	91,7	100,0
	Total	72	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia, a través del SPSS

La figura 7 se observa el resultado total de la variable liderazgo transformacional que consistió, de los 72 empleados encuestados de los diferentes talleres el (91,70% que equivale a 66 personas) manifestaron estar totalmente de acuerdo con las acciones consultadas, (6.9%) que estuvieron de acuerdo y el (1.4%) totalmente en

desacuerdo, lo que corresponde a 1 trabajador, Se concluyó que están totalmente de acuerdo con la aplicación del liderazgo transformacional.

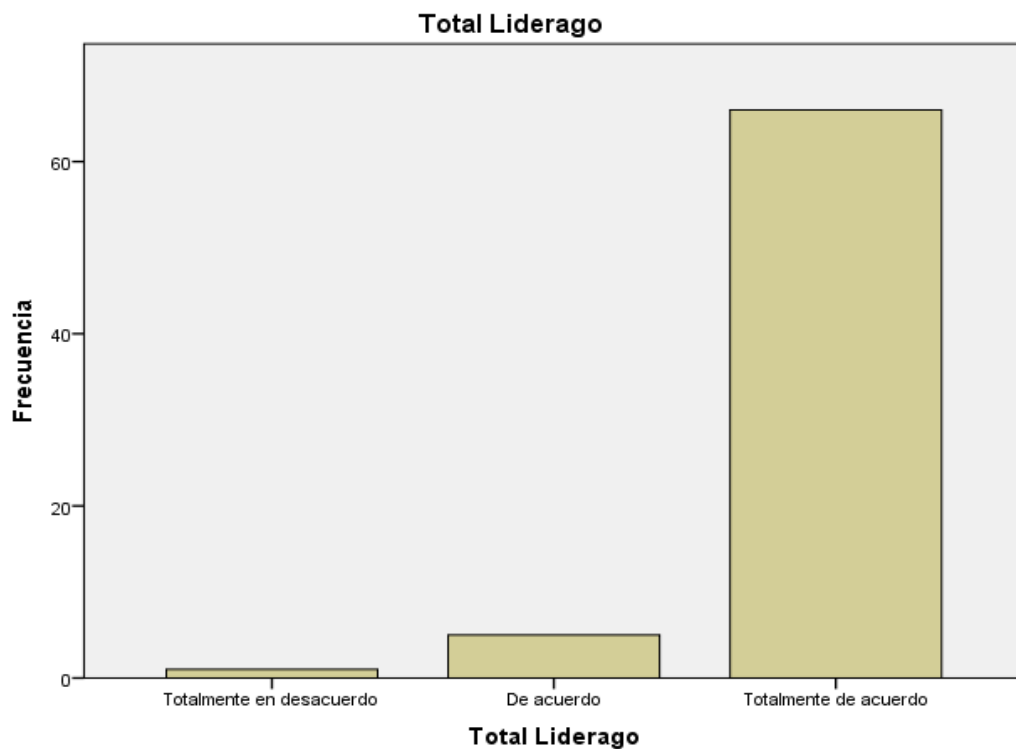


Figura 7. Gráfico de barras de la frecuencia del liderazgo.

Fuente: Elaboración propia, a través del SPSS.

2.7 Correlaciones no paramétricas

Para establecer la correlación de las variables, se consideró la sumatoria de las preguntas definidas por los indicadores y resumidas en las 4 dimensiones del liderazgo, y las 5 variables de la calidad de servicio como se muestra en el Anexo 7.

La correlación de las variables, se lo determinó a través del **coeficiente de correlación de Spearman**, que es una medida no paramétrica (Técnicas basada en especificar la distribución de la variable aleatoria y de los estadísticos derivados de los datos, no tiene normalidad). Su objetivo es, medir la fuerza y dirección de la asociación entre dos variables establecidas.

En lo que respecta a la correlación de las dimensiones del liderazgo en las empresas estudiadas, con un N= 72 empleados encuestados, se demostró que existe

correlación directa entre la variable liderazgo y la dimensión motivación inspiradora rechazando la hipótesis nula, en razón de que el coeficiente de correlación $Rho=0,448$ que se acerca a 1 y su significancia bilateral= $0,000$ menor a 0.05, al estar trabajando con un nivel de confianza del 95%, por lo tanto:

Hipótesis Nula: $H_0: Rho < 0,448 > 0$ RECHAZADA
 Hipótesis Alternativa: $H_1: Rho > 0,448 > 0$ NO RECHAZADA

Con la dimensión estímulo intelectual, el coeficiente de correlación $Rho=0,335$ que se acerca a 1 y su significancia bilateral= $0,004$ menor a 0.05, al estar trabajando con un nivel de confianza del 95%, por lo tanto, se rechazó la hipótesis nula y se aceptó la alternativa, es decir existe correlación directa entre las variables.

Tabla 18. *Correlación de Spearman dimensiones del Liderazgo*

			Total Liderazgo	Motivación Inspiradora	Estímulo Intelectual	Influencia Idealizada (agrupado)	Consideración Individualizada
Rho de Spearman	Total Liderazgo	Coefficiente de correlación	1,000	,448**	,335**	,446**	,168
		Sig. (bilateral)	.	,000	,004	,000	,158
		N	72	72	72	72	72
	Motivación Inspiradora	Coefficiente de correlación	,448**	1,000	,208	,253*	-,018
		Sig. (bilateral)	,000	.	,079	,032	,879
		N	72	72	72	72	72
	Estímulo Intelectual	Coefficiente de correlación	,335**	,208	1,000	-,060	-,089
		Sig. (bilateral)	,004	,079	.	,617	,459
		N	72	72	72	72	72
	Influencia Idealizada (agrupado)	Coefficiente de correlación	,446**	,253*	-,060	1,000	,083
		Sig. (bilateral)	,000	,032	,617	.	,486
		N	72	72	72	72	72
	Consideración Individualizada	Coefficiente de correlación	,168	-,018	-,089	,083	1,000
		Sig. (bilateral)	,158	,879	,459	,486	.
		N	72	72	72	72	72

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

* . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

Fuente: Elaboración propia, a través del SPSS

En la influencia idealizada, el coeficiente de correlación $Rho=0,446$ que se acerca a 1 y su significancia bilateral en las 2 colas $=0,000$ menor a 0.05, al estar trabajando con un nivel de confianza del 95%, por lo tanto, se rechazó la hipótesis nula y se aceptó la alternativa, es decir si existió correlación directa entre las variables.

En relación a la consideración individualizada, el coeficiente de correlación $Rho=1,68$ y su significancia bilateral $=0,158$ mayor a 0.05, al estar trabajando con un nivel de confianza del 95%, por lo tanto, se aceptó la hipótesis nula, no existiendo correlación entre estas variables.

2.8 Estadísticos descriptivos de Calidad del Servicio

Dentro de los estadísticos descriptivos de la variable calidad del servicio con los clientes pos pago de los concesionarios del Cantón Ambato, se analizó la muestra con un $N=72$ empleados, en relación a la dimensión elementos tangibles tiene una media aritmética de 15,11 con intervalos de 10 a 19 puntos, la fiabilidad de 12 a 24, la capacidad de respuesta de 11 a 19, seguridad de 14 a 24 con la máxima puntuación, con una media de 20,19 y la empatía de 11 a 29.

Tabla 19. Estadístico descriptivo de la variable Calidad del Servicio

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
Elementos tangibles	72	10,0	19,0	15,111	1,7244
Fiabilidad	72	12,0	24,0	19,833	2,4495
Capacidad de respuesta	72	11,0	19,0	15,833	1,7442
Seguridad	72	14,0	24,0	20,194	2,2243
Empatía	72	11,0	19,0	15,861	2,0439
N válido (por lista)	72				

Tabla 20. Frecuencia de la variable Calidad del Servicio

Calidad de Servicio					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	1	1,4	1,4	1,4
	En desacuerdo	5	6,9	6,9	8,3
	Ni en acuerdo, ni en desacuerdo	13	18,1	18,1	26,4
	De acuerdo	29	40,3	40,3	66,7
	Totalmente de acuerdo	24	33,3	33,3	100,0
	Total	72	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia, a través del SPSS.

En lo que tiene que ver al cálculo de la frecuencia de la calidad de servicios, se observa que el 40,3% de los encuestados expresaron estar de acuerdo con los ítems consultados sobre cada una de las dimensiones con 29 de frecuencia, totalmente de acuerdo asciende a 33,3% como se observa en la tabla 18. Esto quiere decir que un alto porcentaje concuerda que se ejecutó las acciones establecidas en el cuestionario sobre la calidad del servicio.

Tabla 21. *Correlación de Spearman de las dimensiones Calidad del Servicio*

			Calidad de Servicio	Elementos Tangibles	Fiabilidad	Capacidad de Respuesta	Seguridad	Empatía
Rho de Spearman	Calidad de Servicio	Coefficiente de correlación	1,000	,503**	,457**	,211	,439**	,402**
		Sig. (bilateral)	.	,000	,000	,075	,000	,000
	Elementos Tangibles	Coefficiente de correlación	,503**	1,000	,064	,081	,043	,241*
		Sig. (bilateral)	,000	.	,591	,497	,721	,042
	Fiabilidad	Coefficiente de correlación	,457**	,064	1,000	-,236*	,083	,025
		Sig. (bilateral)	,000	,591	.	,046	,489	,832
	Capacidad de Respuesta	Coefficiente de correlación	,211	,081	-,236*	1,000	,010	-,144
		Sig. (bilateral)	,075	,497	,046	.	,932	,229
	Seguridad	Coefficiente de correlación	,439**	,043	,083	,010	1,000	-,201
		Sig. (bilateral)	,000	,721	,489	,932	.	,090
	Empatía	Coefficiente de correlación	,402**	,241*	,025	-,144	-,201	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	,042	,832	,229	,090	.

Fuente: Elaboración propia, a través del SPSS.

Nota: **. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

c. N por lista = 72

La calidad de servicio tuvo correlación directa con todas las dimensiones establecidas en el estudio, a excepción de la capacidad de respuesta que su significancia bilateral es 0,075, es decir mayor a 0,05, lo que permitió aceptar la

hipótesis nula, donde la calidad de servicio no se relaciona con la capacidad de respuesta que tenga los empleados con los clientes.

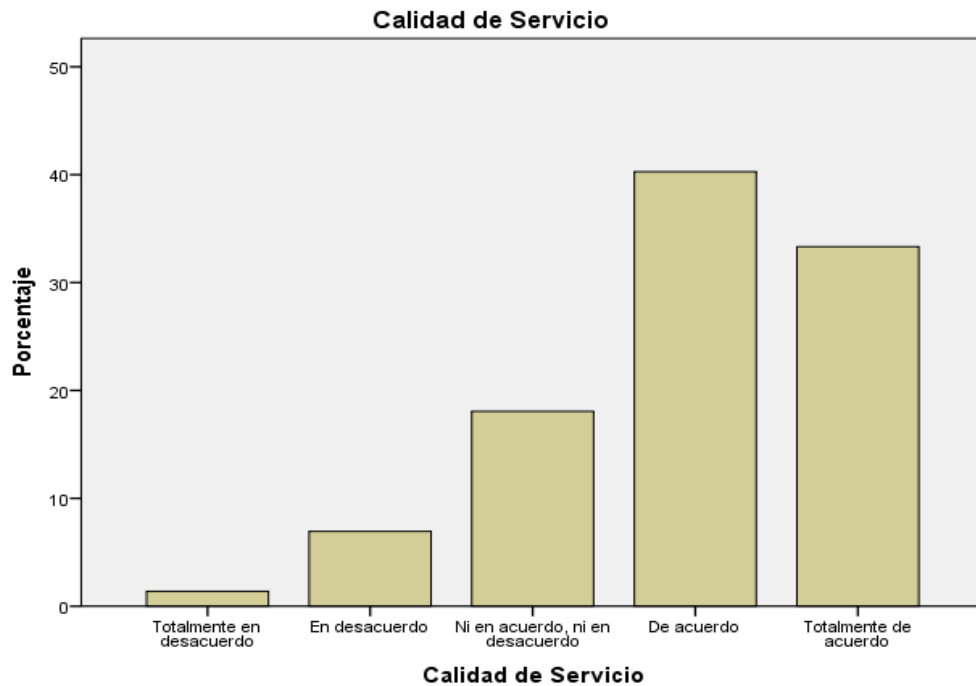


Figura 8. Gráfico de barras de la frecuencia de la Calidad de servicio

Fuente: Elaboración propia, a través del SPSS.

2.9 Aceptación o rechazo de la hipótesis nula

Tabla 22. Correlación de las variables Liderazgo y Calidad del Servicio

		Calidad de Servicio	Total Liderazgo
Rho de Spearman	Calidad de Servicio	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,402
		N	72
	Total Liderazgo	Coeficiente de correlación	,100
		Sig. (bilateral)	,402
		N	72

Fuente: Elaboración propia, a través del SPSS.

Una vez analizado los estadísticos descriptivos e inferenciales de las variables con sus dimensiones, se procedió a corroborar la hipótesis planteada en esta investigación:

H₀: No existe correlación entre las variables, liderazgo y calidad del servicio.

H₁: Existe correlación entre las variables, liderazgo y calidad del servicio.

El resultado de la aplicación de la Correlación de Spearman demuestro que es menor a cero, es decir $Rho=0,100$ y la significancia bilateral= $0,402$ mayor a $0,05$ con un nivel de confianza de 95% . Lo anterior permitió aceptar la hipótesis nula, es decir no existe correlación lineal entre las variables de estudio.

Tabla 23. Correlación de las dimensiones de Liderazgo con la variable Calidad del Servicio

Correlaciones							
			Calidad de Servicio	Motivación Inspiradora	Estímulo Intelectual	Influencia Idealizada (agrupado)	Consideración Individualizada
Rho de Spearman	Calidad de Servicio	Coefficiente de correlación	1,000	,226	,203	-,020	,068
		Sig. (bilateral)	.	,056	,088	,871	,569
		N	72	72	72	72	72
	Motivación Inspiradora	Coefficiente de correlación	,226	1,000	,208	,253*	-,018
		Sig. (bilateral)	,056	.	,079	,032	,879
		N	72	72	72	72	72
	Estímulo Intelectual	Coefficiente de correlación	,203	,208	1,000	-,060	-,089
		Sig. (bilateral)	,088	,079	.	,617	,459
		N	72	72	72	72	72
	Influencia Idealizada (agrupado)	Coefficiente de correlación	-,020	,253*	-,060	1,000	,083
		Sig. (bilateral)	,871	,032	,617	.	,486
		N	72	72	72	72	72
	Consideración Individualizada	Coefficiente de correlación	,068	-,018	-,089	,083	1,000
		Sig. (bilateral)	,569	,879	,459	,486	.
		N	72	72	72	72	72

Fuente: Elaboración propia, a través del SPSS

Nota: *. La correlación es significativa en el nivel $0,05$ (2 colas).

2.10 Propuesta en relación a la correlación de las variables

Tabla 24. Plan de acción en relación a la correlación de las variables

Estrategia	Plan de Acción	Área Responsable	Responsable	Inversión	Tiempo
Fomentar la consideración Individualizada.	Capacitarse y actualizar en la responsabilidad del desarrollo profesional de sus integrantes. Detecta las necesidades de cada uno de ellos, es decir, considera que cada integrante es diferente y se adapta a sus exigencias, y crea nuevas oportunidades de aprendizaje generando un clima adecuado para ello. El líder promueve una comunicación de doble vía. A medida que va desarrollando a sus seguidores, se les delega tareas, las cuales se controlan para detectar posibles necesidades de apoyo.	Gerente General Gerente de servicios y Jefe de taller	Establecido por el concesionario	\$ Se estima	Anual
Fomentar la motivación inspiracional	Capacitar e incentivar en la propuesta de nuevos desafíos a sus integrantes. Les motiva, les transmite optimismo, les hace ver situaciones futuras positivas, de forma que consiga influirles para compartir objetivos	Gerente General Gerente de servicios y Jefe de taller	Establecido por el concesionario	\$ Se estima	Anual
Propagar el estímulo Intelectual	Incentivar y capacitar a los Gerentes, para que incentive a sus colaboradores, en replantearse la forma de solucionar problemas, estimulándoles a ser innovadores y creativos. Si un miembro se equivoca no se le castigará con hacerlo público, y se les motiva para que aporten ideas aunque no coincidan con las de sus responsables).	Gerente General Gerente de servicios y Jefe de taller	Establecido por el concesionario	\$ Se estima	Anual
Transmitir la influencia Idealizada	Capacitar y generar responsabilidades a Gerentes y mandos medios, para que consigan hacer referencia al despliegue, por su parte, enfocarse en los comportamientos que resultan ser modelos de rol para sus seguidores, pudiendo demostrar consideración por las necesidades de los otros, incluso sobre sus propias necesidades, compartiendo riesgos con los seguidores, siendo consistente y mostrando altos estándares de conducta ética y moral. El líder es respetado, admirado y	Gerente General Gerente de servicios y Jefe de taller	Establecido por el concesionario	\$ Se estima	Anual

	tiene la confianza de quienes le siguen, siendo modelos de identificación e imitación.				
Generar en el cliente la confiabilidad	Capacitar en el cumplimiento de lo pactado al momento de dar el servicio prometido, de forma fiable y eficaz, programar los trabajos de forma, diaria y mensual, por medio de hojas de trabajo.	Gerente General Gerente de servicios y Jefe de taller	Establecido por el concesionario	\$ Se estima	Anual
Generar seguridad, principalmente al personal técnico.	Hace referencia a los conocimientos y destreza que posee el empleado para tratar con cortesía a sus cliente y de las habilidades de los mismo, para así inspirar credibilidad y confianza	Gerente General Gerente de servicios y Jefe de taller	Establecido por el concesionario	\$ Se estima	Anual
Establecer políticas de tangibilidad	Hace referencia al aspecto físico, la limpieza, el orden, la apariencia de los empleados, las instalaciones y los equipos utilizado para la oferta del servicio	Gerente General Gerente de servicios y Jefe de taller	Establecido por el concesionario	\$ Se estima	Anual
Brindar los medios para tener capacidad de respuesta, relacionado con la confiabilidad.	Muestra el compromiso del establecimiento en ofrecer sus servicios, y el compromiso de los empleados a prestarlo	Gerente General Gerente de servicios y Jefe de taller	Establecido por el concesionario	\$ Se estima	Anual
Capacitar y motivar en el valor de la empatía	En esta dimensión se define la capacidad de la empresa y del empleado, de percibir las necesidades y las especificaciones del servicio que desea el consumidor, para así poder encontrar una respuesta adecuada a su necesidad	Gerente General Gerente de servicios y Jefe de taller	Establecido por el concesionario	\$ Se estima	Anual

2.11 Conclusiones Capítulo II

El presente trabajo de investigación, tuvo como objetivo analizar la influencia que tiene el Liderazgo transformacional en la Calidad de Servicio de los clientes Posventa del sector Automotriz de la ciudad de Ambato; para lo cual se utilizó herramientas e instrumentos de investigación para la recopilación y tratamiento de la información. La encuesta se aplicó a una muestra de 72 empleados de cada una de los 18 principales concesionarios que brindan el servicio de mantenimiento posventa.

En relación al análisis de las variables de forma independiente, se observó que el liderazgo tuvo relación directa con todas las dimensiones establecidas a excepción de la “consideración individualizada”, es decir no tuvo que ver con ser responsable del desarrollo profesional de sus integrantes, ni la detección de las necesidades de cada uno de ellos. Y en la variable calidad de servicio no correlaciona con la dimensión “capacidad de respuesta”, que mostró el compromiso de los concesionarios en ofrecer sus servicios, y el compromiso de los empleados a prestarlo.

Por lo anterior se propuso, establecer un plan de acción con las variables y dimensiones que demuestran desapego al liderazgo, de la misma manera al servicio al cliente. Se buscó fortalecer estratégicamente la fidelidad del cliente de manera endógena con el liderazgo transformacional.

En definitiva, se concluye, que no existe correlación directa entre liderazgo y calidad de servicios con los clientes posventa en los concesionarios que brindan el servicio posterior a la venta de los autos de la ciudad de Ambato. La correlación lineal no paramétrica, demuestra una alta significancia y baja correlación de las variables y dimensiones propuestas. Por lo que se determina, que se acepta la hipótesis nula, dispuesta para este estudio.

CAPÍTULO III. APLICACIÓN Y/O VALIDACION DE LA PROPUESTA

3.1 Evaluación de expertos

La evaluación de expertos consistió en obtener el aval de especialistas o expertos en la propuesta del plan de acción a través de las principales dimensiones que tuvieron relación directa con las variables tanto de liderazgo, como de calidad de servicio. El propósito se enfocó, en que los expertos en el tema, certifiquen la validez y pertinencia de este estudio, en beneficio de los concesionarios del Cantón Ambato. El proceso de evaluación de expertos es una actividad muy compleja que requiere la utilización de esquemas y metodologías flexibles y sistemáticas que se ajusten a las características de los usuarios, puedan satisfacer sus necesidades y estén a la par del campo de estudio específico.

Además, los diferentes involucrados en esta tarea, tuvieron diversas opiniones sobre las áreas de estudio, el cómo, cuándo, para qué y para quién está dirigido los resultados. Lo anterior dificulta que los resultados de la evaluación satisfagan sus expectativas, razón por la cual, se debe combinar métodos y técnicas que proporcionen distintos tipos de información. Es por esta razón que existen varias alternativas y metodologías para la validación de expertos.

Al decir de Osuna (2013) estos instrumentos adoptan dos formas fundamentales, como son la revisión por pares (peer review) o la revisión por paneles. “Ambos

métodos se basan en la selección de un grupo de personas que, supuestamente, combinan los conocimientos y experiencias más relevantes y cualificados para hacer un juicio del valor sobre el mérito de un proyecto” (p. 26).

La presente evaluación, se enfocó, en el método de revisión por pares individuales, en el que grupo de expertos de la misma disciplina revisa la calidad científica de los proyectos y sus propuestas. En este estudio, los expertos estuvieron alineados a la atención al cliente en los concesionarios y dirigen el personal del mismo.

La propuesta fue enviada a los pares por correo electrónico (Ver anexo 3) y recibida a través de la misma herramienta (Ver Anexo 4). Las bases de la metodología utilizada fue la propuesta por la Federación Española de Ciencia y Tecnología (FECYT), denominada “Modelo de protocolo en evaluación de pares”.

Los criterios de evaluación de la propuesta, se establecieron en la Tabla 23, que englobaron la relevancia científico tecnológico, el grado de innovación, el impacto tanto científico como económico potencial que tendrá la propuesta; el impacto político y social, la calidad técnica y administrativa, y la idoneidad del investigador:

Tabla 25. Criterios de evaluación

Criterio	Detalle
Calidad científico-tecnológica	<ul style="list-style-type: none"> • Relevancia científica de los objetivos y nivel de conocimiento de los antecedentes teóricos y empíricos • Concreción, claridad y factibilidad de los objetivos del proyecto. • Adecuación de la metodología, diseño de la investigación y el plan de trabajo a los objetivos propuestos. • Contribución al avance de los conocimientos científicos-tecnológicos.
Grado de innovación	<ul style="list-style-type: none"> • En su caso, contribución a la mejora de la capacidad de aprendizaje e innovación de la comunidad científica o de los agentes económicos y sociales. • Efecto de la ayuda a corto y medio plazo sobre la actividad de investigación, desarrollo e innovación del solicitante.
Impacto científico potencial	<ul style="list-style-type: none"> • Factibilidad del plan de difusión de los resultados del proyecto en el ámbito científico.
Impacto económico potencial	<ul style="list-style-type: none"> • Importancia de los resultados o del nuevo conocimiento que se esperan alcanzar para los distintos sectores de la economía y para el crecimiento.
Impacto político-social potencial	<ul style="list-style-type: none"> • Contribución al cumplimiento de los objetivos estratégicos del plan o programa donde se inserta el proyecto. • Contribución de los resultados al bienestar y la calidad de vida de la sociedad. • Usuarios potenciales de los resultados del proyecto en el ámbito político-social.

Calidad técnica y administrativa	<ul style="list-style-type: none"> • Adecuación de los recursos humanos y materiales planificados a los objetivos planteados. • Definición de indicadores de seguimiento del proyecto.
Idoneidad del investigador	<ul style="list-style-type: none"> • Aptitud para la consecución de los objetivos y la ejecución de las actividades previstas. • Experiencia en la temática del proyecto y complementariedad con otras actividades que haya desarrollado.

Fuente: Elaboración propia tomada de (Osuna, 2013, p. 113).

Los evaluadores examinaron la propuesta y elaboraron un informe. El evaluador externo indicó en el informe de evaluación el nivel de confianza que tiene en sus propios conocimientos para evaluar la propuesta (bajo, medio o alto), señalando, además, su área de especialización o experticia. En este informe, el evaluador hizo constar sus comentarios sobre cada uno de los bloques de criterios establecidos y, basándose en estos comentarios, asignará una calificación a cada bloque de criterios, según el siguiente sistema de calificación:

Tabla 26. *Calificación de la propuesta*

Bloques	Calificación				
	Muy Baja/o	Baja/o	Media/o	Alta	Muy alta/o
Calidad científico-tecnológica					
Grado de innovación					
Impacto					
Calidad técnica y administrativa					
Idoneidad del investigador					

Fuente: Elaboración propia tomada de (Osuna, et al. 2003, p. 113).

Tras comentar cada bloque, el evaluador externo otorgó una calificación global a la propuesta (muy baja, baja, media, alta, muy alta) y recomendó su aprobación con la calificación alta y muy alta o su retroalimentación con calificación muy baja, baja, media para su rectificación y envío para aprobación.

El sistema de calificación descrito tuvo por objetivo obtener comentarios precisos sobre cada criterio de evaluación y una calificación global por bloque de criterios que permitió al evaluador adoptar una visión amplia y de conjunto de la propuesta.

3.2 Resultados de la evaluación de expertos

Los pares evaluadores escogidos, fueron los siguientes:

- Ing. Automotriz Diego Segovia Albarracín, 12 años de experiencia profesional
- Ing. Automotriz Diego Rivera Márquez, Jefe de Taller Assa, 14 años experiencia en servicio posventa

Una vez revisado la propuesta por parte de los expertos, validadas, legalizadas y remitidas de nuevo al Maestrante, las mismas presentaron los siguientes comentarios:

- La investigación hace referencia a la relación entre el liderazgo y la calidad de servicio, como influye en la satisfacción del cliente, enfoque muy acertado ya que en la actualidad la fidelización de los usuarios es un factor diferenciador de la competencia.
- El estudio de las dimensiones de las variables liderazgo y calidad de servicio tiene concordancia con la realidad en la atención de la posventa automotriz.
- El enfoque del estudio enmarca la convivencia del día a día en un concesionario automotriz, un jefe de taller lidera su equipo de trabajo para solventar las necesidades de un cliente, con la ideología de hacerlo bien a la primera vez.
- En los análisis de las dimensiones se debe tomar en cuenta los ítems de baja aceptación, como punto de partida para, mejorar la relación entre las variables.

Ante lo anterior se ejecutó la validación de las dimensiones del liderazgo y la calidad de servicio en los concesionarios estudiados. Razón por la cual, se contó con el aval de la propuesta, certificando validez y pertinencia en el estudio.

3.3 Evaluación de usuarios y resultados

Una vez aplicado la propuesta, se debió obtener el aval de los involucrados que hayan sido parte de los resultados de la investigación, con la finalidad de manifestar los beneficios y mejoras dentro del proceso del liderazgo y la calidad del servicio, los mismos pudieron dar fe de su validez y pertinencia en el servicio posventa de los concesionarios.

Tabla 27. Propuesta de condiciones para evaluación de usuarios

Nombre del Proyecto: Plan de acción de las dimensiones del liderazgo y calidad de servicio					
Objetivos a evaluar	Muy Baja/o	Baja/o	Media /o	Alta/o	Muy alta/o
<p>Es responsable del desarrollo profesional de sus integrantes. Detecta las necesidades de cada uno de ellos, es decir, considera que cada integrante es diferente y se adapta a sus exigencias, y crea nuevas oportunidades de aprendizaje generando un clima adecuado para ello.</p> <p>Genera nuevos desafíos a sus integrantes. Les motiva, les transmite optimismo, les hace ver situaciones futuras positivas, de forma que consiga influirles para compartir objetivos</p> <p>Incentiva a sus colaboradores, en replantearse la forma de solucionar problemas, estimulándoles a ser innovadores y creativos. Si un miembro se equivoca no se le castigará con hacerlo público, y se les motiva para que aporten ideas, aunque no coincidan con las de sus responsables).</p> <p>Se enfocan en los comportamientos que resultan ser modelos de rol para sus seguidores, pudiendo demostrar consideración por las necesidades de los otros, incluso sobre sus propias necesidades, compartiendo riesgos con los seguidores, siendo consistente y mostrando altos estándares de conducta ética y moral.</p> <p>Cumple lo pactado al momento de dar el servicio prometido, de forma fiable y eficaz, programar los trabajos de forma, diaria y mensual, por medio de hojas de trabajo.</p> <p>Hace referencia a los conocimientos y destreza que posee el empleado para tratar con cortesía a sus clientes y de las habilidades de los mismo, para así inspirar credibilidad y confianza.</p> <p>Hace referencia al aspecto físico, la limpieza, el orden, la apariencia de los empleados, las instalaciones y los equipos utilizado para la oferta del servicio</p> <p>Muestra el compromiso del establecimiento en ofrecer sus servicios, y el compromiso de los empleados a prestarlo.</p> <p>Tiene la empresa, la capacidad de percibir las necesidades y las especificaciones del servicio que desea el consumidor, para así poder encontrar una respuesta adecuada a su necesidad.</p>					

Fuente: Elaboración propia.

En este sentido y por aún no estar aplicada la propuesta, se planteó un plan de acción para evaluar y dar seguimiento al cumplimiento de las diferentes actividades y estrategias establecidas, como se muestra en la Tabla 22.

Además de esta evaluación el usuario emitirá un informe de satisfacción de las políticas implementadas y propondrá observaciones de ser el caso.

3.4 Conclusiones del III capítulo

- Para la aplicación y validación del proyecto y la propuesta de las dimensiones que sobresalen en las variables estudiadas, liderazgo y calidad de servicio, mejorando las mismas por medio de capacitación y aplicación de políticas; se lo hizo a través de la evaluación de expertos, específicamente el método de revisión por pares.
- La validación por parte de expertos se enfoca a evaluar la calidad científico-tecnológica, grado de innovación, impacto potencial, impacto científico, impacto económico, impacto político-social, calidad técnica y administrativa e idoneidad del equipo La evaluación del proyecto implica el análisis del diagnóstico de la pertinencia de las necesidades o problemas que justifican su realización, la calidad y suficiencia de la definición de los objetivos, la planificación y adecuación de las acciones específicas, los instrumentos, los recursos y la compatibilidad con otras actividades complementarias o con las que existen sinergias.
- La evaluación de usuarios y resultados, está enfocado al plan de acción construido a través de las estrategias definidas por las dimensiones, pudiendo evidenciar a través de los involucrados en el servicio posventa, los resultados alcanzados por el plan de acción propuesto, direccionando a que los gerentes mejoren su liderazgo y los clientes perciban el cambio aplicado por las dimensiones de la calidad de servicio. Principalmente se pretende fomentar la consideración individualizada, motivación inspiradora, estímulo intelectual, influencia idealizada, confiabilidad, seguridad, tangibilidad, capacidad de respuesta y empatía.

Conclusiones generales

- Se observó de la indagación bibliográfica, que existen estudios en relación al liderazgo y la calidad del servicio, así como una infinidad de tesis y publicaciones, que demuestra las clases de liderazgo y las dimensiones que hacen posible el manejo eficiente de los recursos, tanto humano como financieros y económicos. Se estableció que el problema de investigación, es la desconexión por parte del liderazgo organizacional de los directores y mando medios, frente a la calidad del servicio ofertado en la posventa (mantenimiento) de los concesionarios de vehículos, ocasionado principalmente por el incumplimiento de promesas de venta o servicio a los clientes, la falta de capacitación adecuada a los trabajadores, a través de mitigar deficiencias internas, el bajo soporte o apoyo organizacional entre las áreas, desconocimiento de la cultura de servicio entre clientes internos, y principalmente la ausencia de autoridad de los directivos en la toma de decisiones. A través de la metodología de investigación planteada, se pudo responder a los objetivos e hipótesis planteadas: La influencia del liderazgo mejora la calidad de servicio de los clientes posventa del sector automotriz o que La influencia del liderazgo mejora la calidad de servicio de los clientes posventa del sector automotriz. Todo esto con el propósito de establecer conclusiones y recomendaciones sobre el proyecto de investigación.
- El objetivo general se enfoco a analizar la influencia del Liderazgo transformacional en la calidad de servicio de los clientes postventa del sector Automotriz de la ciudad de Ambato; para lo cual se utilizó herramientas e instrumentos de investigación en la recopilación y tratamiento de la información. La encuesta se aplicó a través de las dimensiones de liderazgo propuesto por MLQ de Avolio y Bass y SERVQUAL de Parasuraman, Zeithaml y Berry, para el componente calidad del servicio. Estos cuestionarios, son probados en varios estudios alrededor del mundo. Se aplicó a una muestra de 72 empleados de cada una de los 18 principales concesionarios que brindan el servicio de mantenimiento posventa. En relación al análisis de las variables de forma independiente, se observa que el liderazgo tiene relación directa con todas

las dimensiones establecidas a excepción de la “consideración individualizada”, es decir no tiene que ver con ser responsable del desarrollo profesional de sus integrantes, ni la detección de las necesidades de cada uno de ellos. Y en la variable calidad de servicio no correlaciona con la dimensión “capacidad de respuesta”, que muestra el compromiso de los concesionarios en ofrecer sus servicios, y el compromiso de los empleados a prestarlo. Al efectuar la correlación entre liderazgo transformacional y calidad de servicio en el sector automotriz, específicamente de venta de autos de la ciudad de Ambato, se determinó que no existe correlación en razón que la significancia es menor a 0,05 y la Rho menor a 0.

- Por lo anterior se propone, establecer un plan de acción con las variables y dimensiones que demuestran desapego al liderazgo, de la misma manera al servicio al cliente. Además, se busca fortalecer estratégicamente la fidelidad del cliente de manera endógena con el liderazgo transformacional. Para la aplicación y validación de la propuesta de las dimensiones que sobresalen en las variables estudiadas, mejorando las mismas por medio de capacitación y aplicación de políticas; se lo hizo a través de la evaluación de expertos, específicamente el método de revisión por pares. La evaluación de usuarios y resultados, está enfocado al plan de acción construido a través de las estrategias definidas por las dimensiones, pudiendo evidenciar a través de los gerentes y el técnico del servicio posventa, los resultados alcanzados por el plan de acción propuesto, enfocados a mejorar su liderazgo y que los clientes perciban el cambio aplicado por las dimensiones de la calidad de servicio. Principalmente se pretende fomentar la consideración individualizada, motivación inspiradora, estímulo intelectual, influencia idealizada, confiabilidad, seguridad, tangibilidad, capacidad de respuesta y empatía.

Recomendaciones

- Se sugiere para futuras investigaciones indagar información referente a otras variables que influyan en la calidad de servicios, establecidas por autores actuales, que permitan mitigar la desconexión por parte del liderazgo organizacional de los directores y mando medios, frente a la calidad del servicio ofertado en la posventa (mantenimiento) de los concesionarios de vehículos. Además, analizar todo el proceso que conlleva la satisfacción de los clientes. Así como buscar otras metodologías de investigación, que permitan responder a los objetivos y contrastar las hipótesis planteadas, que deberían ser con otras variables. Todo esto con el propósito de establecer futuras investigaciones.
- Considerando el resultado obtenido de la no correlación entre liderazgo transformacional y calidad de servicio, se recomienda fortalecer las actividades de dichas dimensiones y establecer como investigación con otras variables con el liderazgo, de tal manera que se garantice un servicio de calidad. Promover una cultura de motivación en la cual se pretenda la superación académica de los trabajadores, en beneficio del servicio de calidad a los clientes mediante su desempeño y trato diario. Dar seguimiento y evaluar el desempeño de calidad de los empleados en la oferta de los servicios, reconociendo y motivando al más colaborador. Realizar retroalimentaciones constantes para conocer las necesidades del grupo de trabajo a fin de que mejorar el servicio, enfocado en la calidad. Se recomienda dar seguimiento y poner en marcha el plan de acción que recoge los factores débiles en el proceso de mantenimiento de los vehículos luego de su adquisición.
- Se sugiere poner en marcha la propuesta del plan de acción, que permita mitigar y fortalecer la desconexión del liderazgo con la calidad de servicio en la atención de los clientes posventa de las 18 concesionarias y porque no de las que no formaron parte del estudio. En definitiva, se recomienda hacer un seguimiento de las estrategias y políticas propuestas, direccionar los esfuerzos en la calidad del servicio. Además de considerar las dimensiones que no reflejaron relación directa entre sí.

Referencias bibliográficas

- Aniorte, F. (2013). *Diferencias entre la relación de integridad y los estilos de liderazgo según el modelo de Bernard Bass*. Estudios Gerenciales, 26(114), 59-76.
- Bass, B. y Avolio, B. (1997). *Una exploración sobre la relación del liderazgo transformacional, el ambiente de innovación y la innovación de la organización de comercio electrónico*.
- Bass, B. y Avolio, B. (2005). *E Multifactor Leadership Questionnaire. Third Edition Manual and Sampler Set*. Mind Garden, Inc. Recuperado de [https://www.scirp.org/\(S\(351jmbntvnsjt1aadkposzje\)\)/reference/ReferenceSPapers.aspx?ReferenceID=1269334](https://www.scirp.org/(S(351jmbntvnsjt1aadkposzje))/reference/ReferenceSPapers.aspx?ReferenceID=1269334)
- Contreras, F., y Barbosa, D. (2013). *Del Liderazgo Transaccional al Liderazgo Transformacional: implicaciones para el cambio organizacional*. Revista Virtual Universidad Católica del Norte, 39, 152-164
- Cortina J., M. (1993). *Qué es el coeficiente Alfa? Un examen de aplicaciones y teorías*. J Appl Psychol; 78:98-104.
- Costa, J. (2015). *¿Qué es el liderazgo transformacional y como desarrollarlo dentro de tu empresa?* Recuperado de <https://incp.org.co/Site/publicaciones/info/archivos/Guia-de-liderazgo-transformacional.pdf>
- Cruz, M. (2017). *La Influencia del Liderazgo en el Clima Organizacional, Análisis de la PYME Ecuatoriana*. Universidad Andina Simón Bolívar, sede Ecuador. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10644/3244>
- Daft, R. (Ed.). (2006). *La Experiencia del Liderazgo*. México: CENGAGE Learning.
- Deming, D. y Brocka, J. (1992). *Calidad total: fuente de ventaja competitiva*. Recuperado de <https://www.biblioteca.org.ar/libros/133000.pdf>

- Droguett, J., F. (2017). *Calidad y satisfacción en el servicio a clientes de la industria automotriz: análisis de principales factores que afectan la evaluación de los clientes*. Universidad de Chile. Santiago de Chile. Recuperado de: <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/108111/Droguett%20Jorquera%2c%20F..pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Estrada, S. (2007). *Liderazgo a través de la historia*. Scientia Et Technica, 13(34), 343-348.
- Feigenbaum, A. (1994). *Control total de calidad*. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/1794/179414896009.pdf>
- Fernández, G. (1993). *Medición De La Satisfacción Del Cliente En Organizaciones No Lucrativas De Cooperación Al Desarrollo*. Recuperado de <https://www.uv.mx/iiesca/files/2016/11/15CA201601.pdf>
- Gómez, R. (2008). *El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas*. Pensamiento y Gestión, 24, 157-194.
- Hesselbein, F., Goldsmith, M., Beckhard, R., & Drucker, P. F. (1996). *El líder del futuro: nuevas visiones, estrategias y prácticas para la próxima era*. Editado por Frances Hesselbein, Marshall Goldsmith y Richard Beckhard; el prólogo Peter F. Drucker. San Francisco: Jossey-Bass.
- <https://ebuah.uah.es/dspace/bitstream/handle/10017/20002/Capitulo%202.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Ibero, K. (2017). *Los 10 estilos de liderazgo más frecuentes en las organizaciones*. Recuperado de <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/1.2%20Estilos%20de%20liderazgo.pdf>
- Ishikawa, K. (1994). *Introducción del control de calidad*. Ediciones Díaz de Campos.

- Juran, J. y Gryna, F. (1995). *Análisis y planeación de la calidad*. Recuperado de <http://sistemasdecalidad6to.weebly.com/uploads/4/6/5/8/46581171/metodo-juran-an%C3%A1lisis-y-planeaci%C3%B3n-de-la-calidad-juran-5ta.pdf>
- López, G. F. (1996). *Gurús de la calidad*. Course Hero. Recuperado de: <https://www.coursehero.com/file/51396552/Gur%C3%BAs-de-la-calidaddocx/>
- Lovelock & Gummesson (2017). *Liderazgo y Emprendimiento Innovador en Nuevas Empresas de Base Tecnológica. Un Estudio de Casos Basado en un Enfoque de Gestión del Conocimiento*. Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo, 1(1), 5-50.
- Martínez, Vera, Vera y Martínez (2018). *Antecedentes y desarrollo de las teorías de liderazgo*. Recuperado de: <https://ebuah.uah.es/dspace/bitstream/handle/10017/20002/Capitulo%202.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Pedraja, L. y Rodríguez, E. (2016). *Importancia de los estilos de liderazgo sobre la eficacia: un estudio comparativo entre grandes y pequeñas y medianas empresas privadas*. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/280/28011673003.pdf>
- Pérez, I. (2013). *Enfoque de cavidad para la densidad espectral de matrices aleatorias simétricas dispersas*. Recuperado de <https://scholar.google.co.in/citations?user=58GAc80AAAJ&hl=no>
- PSYMA Group (2012.). *Satisfacción del cliente en post-venta automotriz*. Recuperado de: <https://www.psyma.com/es/la-empresa/news/message/satisfaccion-del-cliente-en-post-venta-automotriz>
- Rathmell G. (2000). *Funciones y Rasgos del Liderazgo Pedagógico en los Centros de Enseñanza*. Educación y Educadores, 14(2), 253-267.
- Reed, R., Lemak, D. y Montgomery, J. (1996). *La Calidad Y Los Recursos Humanos Como Elementos Imprescindibles En El Desarrollo Del Sector*

Turístico De La Comunidad Valenciana. Recuperado de <https://old.aecr.org/web/congresos/1997/cts/comun/a10/10-169.pdf>

Reeves, F., y Bednar, P. (2013). *Identificación del Tipo de Liderazgo en un Centro Automotriz: Un Diagnóstico y Una Crítica*. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 5(3), 89-102.

Sarabia, J., López, M. y Serrano, A. (1994). *Dirección y organización: Revista de dirección, organización y administración de empresas*. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/ejemplar/16742>

Verdú S. (2013). *El Liderazgo de los Entrenadores de Fútbol Sala*. *Revista de Psicología del Deporte* 22(1), 11-17.

Villalba, C. (2018). *La calidad del servicio: un recorrido histórico conceptual, sus modelos más representativos y su aplicación en las universidades*. Recuperado de <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Dialnet-TheServiceQuality-4776917.pdf>

ANEXOS

Anexo N° 1. Instrumento de medición del liderazgo

Cuestionario sobre liderazgo

Objetivo: El presente cuestionario tiene por finalidad recoger información relevante sobre el Liderazgo, que permita contribuir en mejora el servicio; por lo que le pido responder con sinceridad.

Instrucciones

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

Dimensión: Motivación inspiradora						
N°	Ítems	1	2	3	4	5
1	Trato de mostrar el futuro de modo optimista.					
2	Tiendo a hablar con entusiasmo sobre las metas.					
3	Construyo una visión motivante del futuro.					
4	Expreso confianza en que se alcanzaran las metas.					
5	Motivo a los demás a tener confianza en sí mismos.					
6	Ayudo a los demás a centrarse en metas que son alcanzables.					
7	Soy capaz de exponer a los demás los beneficios que para cada uno acarrea el alcanzar las metas organizacionales.					
8	Puedo construir metas que incluyan las necesidades de quienes trabajan conmigo.					
Dimensión: Estimulo Intelectual						
N°	Ítems	1	2	3	4	5
1	Acostumbro a evaluar críticamente creencias y supuestos para ver si son apropiados.					
2	Cuando resuelvo problemas, trato de verlos de distintas formas.					
3	Ayudo a los demás a mirar los problemas desde distintos puntos de vista.					
4	Sugiero a los demás nuevas formas de hacer su trabajo.					
5	Evalúo las consecuencias de las decisiones adoptadas.					
6	Estimulo la tolerancia a las diferencias de opinión.					
7	Expreso mi interés a los demás por lo valioso de sus aportes para resolver problemas.					
8	Tiendo a estimular a los demás a expresar sus ideas y opiniones sobre el método de trabajo.					

Dimensión: Influencia Idealizada (atribuida y conductual)						
N°	Ítems	1	2	3	4	5
1	Expreso mis valores y creencias más importantes.					
2	Hago que los demás se sientan orgullosos de trabajar conmigo.					
3	Considero importante tener un objetivo claro en lo que se hace.					
4	Por el bienestar del grupo soy capaz de ir más allá de mis intereses.					
5	Actúo de modo que me gano el respeto de los demás.					
6	Tomo en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas.					
7	Me muestro confiable y seguro.					
8	Enfatizo la importancia de tener una misión compartida.					
9	Comparto los riesgos en las decisiones tomadas en el grupo de trabajo.					
10	Quienes trabajan conmigo tienen confianza en mis juicios y mis decisiones.					
11	Intento mostrar coherencia entre lo que digo y hago.					
12	Intento ser un modelo a seguir para los demás.					
13	Tiendo a comportarme de modo de poder guiar a mis subordinados.					
14	Me interesa conocer las necesidades que tiene el grupo de trabajo.					
15	Siento que quienes trabajan conmigo me escuchan con atención.					
Dimensión: Consideración individualizada						
N°	Ítems	1	2	3	4	5
1	Ayudo a los demás siempre que se esfuercen.					
2	Aclaro y especifico la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos de desempeño.					
3	Dejo en claro lo que cada uno podría recibir, si se logran las metas.					
4	Expreso mi satisfacción cuando los demás cumplen con lo esperado.					
5	Aclaro a cada uno lo que recibirá a cambio de su trabajo.					
6	Cuando los demás logran los objetivos propuestos, les hago saber que lo han hecho bien.					

Anexo N° 2. Instrumento de medición de la calidad del servicio

Cuestionario sobre liderazgo

Objetivo: El presente cuestionario tiene por finalidad recoger información relevante sobre la calidad de servicio en la empresa, que permita establecer mejoras en la atención al cliente; por lo que le pido responder con sinceridad.

Instrucciones

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

Dimensión: Elementos tangibles						
N°	Ítems	1	2	3	4	5
1	El taller tiene equipos y tecnologías de apariencia moderna.					
2	Las instalaciones físicas son cómodas, visualmente atractivas y poseen un aspecto limpio.					
3	Los empleados tienen buena apariencia personal.					
4	Los elementos materiales y documentación relacionados con el servicio que ofrece la agencia bancaria son visualmente atractivos, sencillos y contienen información precisa a sus requerimientos.					
Dimensión: Fiabilidad						
N°	Ítems	1	2	3	4	5
1	Cuando el taller promete hacer algo en cierto tiempo, lo cumple.					
2	Cuando el cliente tiene un problema, el taller tiene un sincero interés en solucionarlo.					
3	El taller realiza bien el servicio la primera vez.					
4	El taller concluye el servicio en el tiempo acordado.					
5	El taller mantiene sus registros sin errores.					
Dimensión: Capacidad de Respuesta						
N°	Ítems	1	2	3	4	5
1	Los empleados informan de manera puntual y con sinceridad acerca de todas las condiciones del servicio del taller.					
2	Los empleados ofrecen un servicio rápido y de calidad a sus clientes según sus necesidades.					
3	Los empleados siempre están dispuestos a ayudar a sus clientes.					
4	Los empleados nunca están demasiado ocupados para responder a las preguntas de sus clientes.					

Dimensión: Seguridad						
N°	Ítems	1	2	3	4	5
1	El comportamiento de los empleados trasmite confianza a sus clientes a fin de orientarlos en los servicios que ofrece el taller.					
2	Los clientes se sienten seguros con los resultados de sus análisis que ofrece el taller.					
3	Los empleados son siempre amables y corteses con los clientes.					
4	Los empleados tienen conocimientos suficientes para responder a las preguntas de los clientes en forma clara y precisa.					
Dimensión: Empatía						
N°	Ítems	1	2	3	4	5
1	El taller da a sus clientes una atención individualizada.					
2	El taller tiene horarios de trabajo flexible y adaptado a los diversos tipos de clientes.					
3	El taller tiene empleados que ofrecen una atención personalizada a sus clientes.					
4	El taller se preocupa por los mejores intereses de sus clientes.					
5	El taller conoce cuales son las necesidades específicas de sus clientes					

Anexo N° 3. Oficio a expertos

Latacunga, 20 de junio de 2020

Sr.

Ing. XXXXXXXXXXXXXXXX

GERENTE XXXXXXXXXXXXXXXX

Presente. -

De nuestra consideración:

El motivo del presente, es para solicitarle de la manera más comedida, participar en el proceso de evaluación de expertos de mi trabajo de titulación de la Maestría en Administración de Empresas de la Universidad Técnica de Cotopaxi, con el tema: “*Influencia del liderazgo en la calidad del servicio de los clientes posventa del sector Automotriz del Cantón Ambato*”. Ante esto, nos permitimos enviar la propuesta del trabajo, con su respectiva matriz de validación a su correo electrónico, dichos insumos servirán para que usted pueda hacernos llegar sus apreciaciones, de esta manera obtener conclusiones finales acerca de su validez y pertinencia de investigación.

Agradecemos de antemano su valioso aporte que permitirá obtener información validada, criterio requerido para dicha investigación.

Cordialmente,

Ing. Dennys Panchi
Maestrante
CI:

M.Sc. Libia Almeida
Docente-Tutora
CI:

Adjunto: Propuesta

Original: Destinatario (xxxxx@xxxx.com)

CC: xxxxx@xxxx.com

Anexo 4. Matriz Validada por los expertos

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MATRIZ DE VALIDACIÓN DE EXPERTOS

Instrucciones para la validación de la propuesta:

1. Lea detenidamente la propuesta.
2. Emita su criterio sobre la propuesta para determinar y minimizar la influencia del liderazgo en la calidad del servicio de los clientes postventa del Sector Automotriz del Cantón Ambato.
3. Califique la propuesta de acuerdo a cada bloque, utilizando las siguientes calificaciones:

Criterio	Abreviación
Muy Baja	MB
Baja	B
Media	M
Alta	A
Muy Alta	MA

4. Para la validación de la propuesta se entenderá si la aprobación tiene la calificación Alta (A) y Muy Alta (MA); para la retroalimentación se aceptará la calificación Muy Baja (MB), Baja (B), Media (M).
5. Marque con la letra **X** en la casilla correspondiente.

Calificación de la propuesta

Bloques	Calificación					Comentario
	Muy Baja/o (MB)	Baja/o (B)	Media/o (M)	Alta (A)	Muy alta/o (MA)	
Calidad científico-tecnológica					X	
Grado de innovación					X	
Impacto					X	
Calidad técnica y administrativa					X	
Idoneidad del investigador					X	

Validación de la propuesta (marque con una X)

Aprobación:

X

Retroalimentación:

Comentarios:

Fecha de validación: 28 de junio de 2020

Validado por:

Firma
Ing. XXXXXXXXX

Anexo 5. Base de Datos Variable Liderazgo

P 1	P 2	P 3	P 4	P 5	P 6	P 7	P 8	P 9	P 10	P 11	P 12	P 13	P 14	P 15	P 16	P 17	P 18	P 19	P 20	P 21	P 22	P 23	P 24	P 25	P 26	P 27	P 28	P 29	P 30	P 31	P 32	P 33	P 34	P 35	P 36	P 37	P 38	P 39	P 40	P 41	P 42	
2	1	3	2	1	3	2	1	2	2	1	2	2	2	3	2	1	2	2	1	1	2	1	3	2	1	2	2	1	3	2	1	2	2	1	3	2	68	15	16	26	11	
4	2	5	4	2	4	4	3	3	2	3	4	5	4	2	5	4	4	4	3	3	2	3	4	4	3	5	4	5	5	5	4	4	3	3	2	3	133	28	28	58	19	
5	3	5	5	3	3	5	5	5	4	4	3	5	5	3	5	4	3	4	5	5	4	4	3	5	2	5	4	5	3	5	3	4	5	5	4	4	154	34	34	61	25	
5	2	5	5	2	3	5	5	5	1	1	3	5	5	2	5	4	3	1	5	5	4	4	3	5	2	5	4	5	3	4	3	5	5	5	4	1	139	32	27	57	23	
4	3	5	4	3	3	4	5	4	4	4	4	5	4	3	5	5	3	1	5	4	4	4	4	4	2	5	5	5	2	5	3	5	5	4	4	4	147	31	33	58	25	
3	4	5	3	4	3	3	4	4	5	4	5	5	3	4	5	5	3	5	4	4	5	2	5	3	4	5	5	5	3	5	3	5	4	4	5	4	152	29	35	63	25	
5	5	1	5	5	3	5	2	4	4	5	3	1	2	5	5	3	5	3	4	5	4	2	5	5	5	4	4	4	4	3	4	3	4	5	3	5	144	31	29	60	24	
4	4	5	4	4	5	1	2	4	5	5	2	5	4	4	4	2	5	5	4	5	4	5	3	4	5	5	4	4	3	3	2	3	4	5	3	5	145	29	33	61	22	
1	3	3	4	3	3	4	3	4	1	5	3	5	4	3	3	3	5	3	3	4	4	1	3	4	3	5	1	4	5	5	4	4	3	5	2	5	128	24	28	53	23	
4	4	3	4	4	3	4	2	5	5	3	4	5	4	4	5	4	5	3	3	4	5	5	2	4	3	4	3	5	5	5	4	4	3	5	2	1	142	28	35	60	19	
1	4	3	1	4	2	1	3	5	3	5	3	4	3	4	3	5	5	1	5	4	1	5	3	1	2	5	3	5	5	4	4	4	4	5	2	5	127	19	30	54	24	
4	3	3	4	3	3	4	4	1	3	4	3	5	4	3	5	4	5	3	5	5	5	3	4	4	3	5	3	5	4	4	5	4	5	1	4	5	142	28	28	62	24	
4	3	3	4	3	4	4	5	5	2	5	3	5	4	3	4	3	3	4	5	5	3	5	5	4	4	5	3	5	3	5	4	3	4	5	3	3	145	30	31	62	22	
3	2	4	3	2	5	3	4	5	3	3	3	5	5	2	4	4	3	5	5	5	3	4	4	5	5	5	2	5	3	4	4	3	4	5	2	5	141	26	30	62	23	
3	2	4	3	2	4	3	3	5	5	3	4	4	5	2	4	4	3	4	4	5	2	5	4	5	5	5	3	5	2	5	4	4	4	4	4	3	4	140	24	32	61	23
1	5	4	5	5	1	1	4	5	3	5	4	5	2	5	4	3	3	4	1	5	3	5	4	1	5	3	4	5	3	5	4	3	4	3	4	5	136	26	33	54	23	
3	4	4	3	4	4	3	4	5	3	1	2	5	3	4	4	3	3	4	5	5	4	5	3	3	3	5	3	4	5	5	1	4	5	5	5	5	141	29	27	60	25	
3	2	2	3	2	3	3	3	5	2	5	2	5	3	2	5	2	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	5	5	5	4	3	5	4	4	5	130	21	29	55	25	
5	4	2	5	4	3	5	3	1	3	4	4	4	5	4	5	2	4	3	3	3	4	5	4	5	2	5	3	5	5	4	4	5	5	4	3	3	142	31	30	57	24	
5	4	5	5	4	4	5	2	3	4	5	4	4	5	4	5	5	4	4	5	4	3	5	5	5	3	5	3	4	4	4	3	5	3	1	4	5	152	34	34	63	21	
4	4	5	4	4	5	4	2	3	5	5	3	4	4	4	5	4	4	5	4	4	3	2	5	4	3	3	4	5	5	3	5	5	3	4	4	5	149	32	33	58	26	
4	5	4	4	2	2	4	2	1	3	3	3	5	4	5	5	2	2	1	4	4	4	5	5	4	3	3	4	5	5	3	5	4	2	4	3	5	133	27	29	54	23	

4	5	4	4	5	5	4	4	3	4	5	3	5	4	1	5	4	2	5	4	4	5	5	5	4	2	4	3	4	4	3	5	4	4	4	3	5	148	35	30	58	25
5	5	5	5	5	3	5	2	3	4	5	3	5	5	5	5	4	5	3	5	5	1	5	4	5	2	4	3	3	3	3	5	4	5	5	2	5	151	35	35	55	26
5	3	5	5	3	5	5	4	4	3	5	2	5	5	3	4	4	5	3	5	3	5	3	4	5	5	4	4	3	5	2	5	5	2	5	2	5	150	35	31	60	24
5	3	4	5	3	5	5	4	4	3	5	2	5	5	3	4	5	5	2	1	3	4	3	5	5	5	4	4	3	5	2	5	5	3	5	5	3	147	34	31	56	26
5	2	5	5	2	5	5	4	4	4	5	2	5	5	2	4	5	5	3	5	2	5	3	5	5	4	4	4	4	5	2	5	5	5	4	4	3	151	33	31	61	26
5	3	1	5	3	4	5	5	4	5	5	4	5	5	3	5	5	3	4	5	3	5	3	5	5	4	5	4	5	5	4	1	5	4	4	4	3	153	31	36	65	21
3	4	5	3	4	2	3	5	4	5	4	5	3	3	4	5	5	4	4	3	3	2	4	4	3	5	2	5	4	4	4	5	4	4	5	4	3	143	29	33	56	25
3	5	5	3	5	3	3	3	3	4	4	5	3	3	5	3	5	3	4	5	5	4	4	4	3	5	2	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	147	30	30	61	26
3	4	5	3	4	4	3	3	3	4	5	5	2	3	4	3	4	3	5	5	5	4	4	4	3	5	2	5	5	4	4	1	5	4	3	4	4	141	29	29	62	21
3	4	5	3	4	5	3	2	5	4	5	5	3	3	4	2	5	3	5	5	4	4	5	4	3	5	4	5	5	4	4	4	5	1	5	5	4	149	29	31	65	24
3	4	4	3	4	4	3	3	5	5	2	3	4	3	4	3	5	3	5	4	4	5	4	2	3	5	4	5	4	5	3	5	5	5	4	4	3	144	28	29	61	26
4	3	4	4	3	3	4	4	5	5	3	5	5	4	3	4	5	3	5	3	5	4	5	3	4	3	3	4	4	5	3	5	3	5	3	4	5	147	29	34	59	25
4	3	4	4	3	4	4	5	5	5	3	4	4	4	3	5	5	2	5	3	4	1	5	4	4	3	3	4	5	5	2	5	3	4	3	5	5	144	31	33	55	25
4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	2	5	4	4	4	5	5	3	5	2	5	4	5	5	4	1	5	4	5	5	3	5	2	5	3	5	5	151	32	33	61	25
4	5	4	4	5	3	4	4	5	5	3	5	4	4	5	5	3	4	5	3	5	4	5	4	4	3	5	5	5	3	4	5	3	5	3	5	4	156	33	36	62	25
2	5	4	2	5	3	2	2	5	3	5	5	4	2	5	4	4	5	2	5	3	5	4	3	2	4	5	5	3	5	5	4	4	5	3	5	3	142	25	33	60	24
2	5	3	2	5	4	2	3	5	3	5	4	4	2	5	4	5	5	4	5	2	5	4	4	2	5	5	5	3	4	4	4	5	5	2	5	3	144	26	32	62	24
3	4	3	3	4	2	3	5	4	5	4	5	3	3	4	5	5	4	4	3	3	2	4	4	3	4	4	5	2	5	4	4	5	5	3	5	1	139	27	33	56	23
4	4	3	4	4	3	4	3	3	4	4	5	3	4	4	3	5	3	4	5	5	4	4	3	4	4	5	5	3	5	4	5	5	3	4	5	3	147	29	30	63	25
5	4	1	5	4	4	5	3	3	4	5	5	2	5	4	3	4	3	5	5	5	4	5	3	5	5	5	4	4	4	4	4	5	1	2	4	3	146	31	31	65	19
3	4	4	3	4	5	3	2	5	4	5	5	3	3	4	2	5	3	5	5	4	4	4	5	3	1	5	4	3	4	3	5	5	5	4	4	5	145	28	31	58	28
4	4	4	4	4	4	4	3	5	5	5	3	4	4	4	3	1	3	5	4	4	5	4	2	4	4	5	3	5	5	3	5	3	5	4	3	4	145	31	33	57	24
5	3	4	5	3	3	5	4	5	5	3	5	5	5	3	4	5	3	5	3	5	4	4	4	5	3	5	2	5	5	2	1	3	4	4	3	4	146	32	35	60	19
5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	3	4	4	5	4	5	5	2	5	3	4	4	5	4	5	3	5	2	5	5	2	5	2	4	5	4	4	154	36	35	59	24
5	3	4	5	3	4	5	4	4	5	2	5	4	1	3	5	5	3	5	2	5	4	5	4	5	4	5	2	5	5	2	5	3	5	2	5	3	146	33	29	61	23

5	1	3	5	1	3	5	4	5	5	3	5	4	5	1	5	3	4	5	3	5	3	2	5	5	5	5	4	5	5	4	3	4	5	2	5	2	144	27	33	63	21			
5	3	5	5	3	5	5	3	3	2	2	4	4	5	3	5	4	5	3	2	2	5	4	2	5	4	4	3	4	4	3	5	5	2	5	3	140	34	28	55	23				
4	4	2	4	4	5	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	2	5	4	2	4	5	4	4	5	4	4	3	4	5	4	4	3	151	32	34	62	23			
4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	3	2	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	3	4	5	4	3	4	5	2	5	3	148	34	31	61	22							
4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	3	4	4	5	4	3	4	4	4	4	5	3	4	5	3	5	5	4	4	1	4	5	1	5	2	146	34	33	61	18			
4	5	4	4	5	5	4	5	4	5	5	2	3	4	5	5	3	5	4	5	4	5	4	4	4	5	2	5	3	4	4	3	2	5	2	5	3	150	36	33	61	20			
5	3	5	5	3	5	5	5	5	4	4	4	4	5	3	5	2	5	5	4	2	4	4	4	5	5	5	3	3	2	5	5	3	1	5	4	3	149	36	34	58	21			
1	3	2	5	3	4	5	4	4	4	4	4	4	5	3	5	2	5	4	4	4	5	4	3	5	2	5	3	5	4	1	2	3	4	5	3	5	138	27	33	56	22			
5	4	2	5	4	4	5	5	5	4	1	4	4	5	4	5	2	5	5	4	4	5	4	5	5	4	5	2	5	4	5	4	4	3	5	2	1	149	34	32	64	19			
5	4	3	5	4	4	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4	3	2	5	5	5	4	5	2	4	4	4	4	4	3	5	2	5	155	35	36	61	23			
4	4	3	4	4	3	4	1	4	3	3	2	5	4	4	4	3	4	4	3	5	4	5	4	4	4	5	2	4	5	5	4	4	4	5	2	5	141	27	29	61	24			
5	4	4	5	4	2	5	3	4	5	5	2	5	5	4	4	4	5	3	3	5	4	5	4	5	5	5	1	5	4	4	5	4	5	5	4	5	156	32	34	62	28			
5	3	5	5	3	3	5	3	5	5	5	3	1	5	3	4	3	5	2	3	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	3	2	5	4	4	3	4	144	32	31	59	22			
4	3	5	4	3	2	4	3	5	5	4	3	4	4	3	3	5	5	4	2	4	5	5	4	4	1	4	4	5	4	3	2	5	5	4	4	5	143	28	31	59	25			
5	3	3	5	3	3	5	3	5	1	4	4	3	5	3	2	5	3	5	4	5	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	3	1	5	4	3	5	144	30	27	66	21			
5	1	5	5	1	4	5	5	4	4	3	4	4	5	1	1	2	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	3	3	4	5	3	5	5	142	31	26	60	25		
5	3	5	5	3	3	5	5	5	4	4	5	4	5	3	5	3	4	5	4	5	1	4	4	5	2	4	4	2	4	4	4	3	5	2	5	3	146	34	35	55	22			
3	4	5	3	4	5	3	1	5	4	3	5	4	3	4	3	4	3	5	4	5	4	4	4	3	3	4	5	2	4	3	2	5	5	4	4	5	141	28	31	57	25			
5	4	4	5	4	2	5	4	5	3	5	5	4	5	4	3	5	3	5	4	3	5	4	3	5	4	3	5	2	4	5	3	1	5	4	3	5	149	33	34	61	21			
5	3	4	5	3	4	5	3	5	2	5	3	4	5	3	3	4	3	4	3	5	5	4	4	5	5	3	5	3	3	2	3	4	5	3	5	5	145	32	30	58	25			
4	3	5	4	3	4	4	3	5	2	5	3	3	4	3	3	4	2	5	2	5	3	4	5	4	4	3	4	5	5	4	4	3	5	2	5	3	139	30	28	59	22			
5	3	5	5	3	4	5	4	5	2	5	2	3	5	3	3	4	4	4	2	5	3	3	5	5	4	2	5	5	5	4	4	3	5	2	5	3	144	34	28	60	22			
5	3	5	5	3	5	5	5	5	4	5	3	3	5	3	4	3	4	3	2	5	2	3	5	5	4	4	4	2	4	4	2	5	4	4	3	4	144	36	32	54	22			
4	4	2	4	4	2	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	5	3	3	4	4	3	4	3	2	4	3	2	5	5	4	4	5	141	28	32	56	25
4	4	2	4	4	2	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	2	5	4	4	3	4	4	4	3	4	3	2	4	5	3	1	5	4	3	5	138	29	33	55	21		

Anexo 6. Base de Datos Variable Calidad de Servicio

P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28
4	3	5	5	5	3	4	4	3	4	3	5	5	5	3	4	4	4	4	3	4	1	85	17	19	17	20	12
4	1	4	4	5	2	5	3	3	4	3	4	4	5	2	5	4	4	3	3	2	3	77	13	18	15	20	11
3	3	4	5	5	3	5	5	5	3	3	4	5	5	3	5	3	4	5	5	4	4	91	15	23	15	20	18
3	3	4	5	5	4	5	5	5	3	3	4	5	5	4	5	3	5	5	5	4	4	94	15	24	15	22	18
2	4	3	4	4	4	4	1	3	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	4	1	4	84	13	16	18	23	14
1	4	3	3	3	4	3	5	2	1	5	4	1	3	1	5	5	5	4	4	5	4	75	11	17	11	19	17
5	4	4	5	4	3	3	5	2	2	2	5	4	4	4	1	5	3	4	5	4	2	80	18	17	13	17	15
4	4	5	4	4	3	4	5	2	4	2	5	4	4	5	4	5	5	4	5	4	5	91	17	18	15	23	18
2	2	5	4	4	4	5	5	4	4	5	3	5	5	4	3	5	3	3	4	4	5	88	13	22	17	20	16
4	2	5	4	4	5	4	4	3	4	5	3	5	3	5	3	5	3	3	4	5	1	84	15	20	17	19	13
2	5	3	5	5	4	5	3	5	4	5	3	5	5	4	5	5	2	5	4	1	5	90	15	22	17	21	15
4	5	3	5	3	5	3	4	5	4	5	3	5	3	5	3	5	3	5	5	5	3	91	17	20	17	19	18
5	5	2	5	3	4	3	5	5	5	5	2	1	3	4	3	3	4	5	5	3	5	85	17	20	13	17	18
1	2	4	3	3	5	4	4	5	3	1	3	5	4	4	4	3	1	5	5	3	4	76	10	21	12	16	17
5	2	4	3	3	4	1	3	1	5	5	4	4	3	4	4	3	4	4	1	2	5	74	14	12	18	18	12
5	5	4	4	3	4	4	4	5	3	5	4	5	1	4	3	3	4	5	5	3	5	88	18	20	17	15	18
3	4	4	5	1	4	4	4	5	3	5	2	5	2	4	3	3	4	5	5	4	5	84	16	18	15	16	19
3	4	5	3	5	5	4	4	4	5	1	4	5	4	1	2	4	3	4	4	4	3	81	15	22	15	14	15
5	3	1	2	5	5	4	4	3	2	5	5	3	5	5	1	4	3	3	3	4	5	80	11	21	15	18	15
5	3	5	1	2	2	5	4	4	4	1	5	4	3	5	5	4	4	5	4	3	5	83	14	17	14	21	17
4	4	5	2	4	2	5	4	4	5	4	5	4	5	3	4	4	5	4	4	3	5	89	15	19	18	21	16
4	5	1	4	4	5	3	5	5	4	3	5	5	5	3	2	1	5	4	4	4	5	86	14	22	17	16	17
4	4	4	3	4	5	3	1	3	5	3	5	5	5	5	4	2	5	4	4	5	1	84	15	16	18	21	14

5	5	5	4	4	3	3	2	3	4	5	3	5	4	5	4	5	3	5	5	4	5	91	19	15	17	21	19
5	3	5	3	4	5	5	4	4	3	5	2	5	4	4	4	5	3	5	3	5	3	89	16	22	15	20	16
5	3	4	3	5	5	5	4	4	3	5	2	5	4	4	5	5	2	5	3	4	3	88	15	23	15	20	15
5	2	5	3	5	5	4	4	4	4	5	2	5	5	4	5	5	3	5	2	5	3	90	15	22	16	22	15
5	3	5	3	5	4	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	3	4	5	3	5	3	95	16	22	19	22	16
3	4	5	2	4	2	5	5	4	5	4	5	3	5	5	5	4	4	3	3	2	4	86	14	20	17	23	12
3	5	5	2	4	3	5	5	5	3	4	5	3	5	3	5	3	4	5	5	4	4	90	15	22	15	20	18
3	4	5	2	4	3	4	4	5	2	5	5	2	5	3	4	3	5	5	5	4	4	86	14	20	14	20	18
3	4	5	4	3	3	4	5	5	3	5	5	3	5	2	5	3	5	5	4	4	5	90	16	20	16	20	18
3	4	4	4	3	3	4	5	5	4	5	3	4	5	3	5	3	5	4	4	5	4	89	15	20	16	21	17
4	3	4	4	2	4	3	4	4	4	3	5	5	4	4	5	3	5	3	5	4	5	87	15	17	17	21	17
4	5	3	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	2	5	3	4	4	5	93	17	22	17	21	16
3	5	2	5	5	4	4	3	2	5	5	5	4	4	5	5	3	5	2	5	4	5	90	15	18	19	22	16
3	5	2	2	2	5	4	4	4	1	5	5	4	5	5	3	4	5	3	5	4	5	85	12	19	15	22	17
4	5	2	4	2	5	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	5	2	5	3	5	4	89	15	20	18	19	17
5	5	4	4	5	3	5	5	4	3	5	4	4	5	4	5	5	4	5	1	5	4	94	18	22	16	23	15
4	4	3	4	5	1	5	3	5	3	5	5	3	5	5	5	4	4	3	3	2	4	85	15	19	16	23	12
4	4	3	4	4	5	3	5	3	5	3	5	3	5	3	5	3	4	5	5	4	4	89	15	20	16	20	18
5	4	2	5	5	5	2	5	3	4	3	5	2	5	3	4	3	5	5	5	4	5	89	16	20	14	20	19
3	4	4	4	5	5	2	2	5	4	4	4	3	5	2	2	2	5	4	4	4	4	81	15	19	15	16	16
4	4	4	3	5	4	4	2	5	4	4	5	4	5	3	4	2	5	4	4	5	4	88	15	20	17	19	17
5	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	4	5	4	4	4	5	3	5	5	4	4	91	15	19	19	20	18
5	4	4	4	4	4	4	5	3	5	3	5	4	4	5	4	5	3	5	1	5	5	91	17	20	17	21	16
5	3	4	3	4	4	5	5	2	5	3	4	4	4	5	5	5	2	5	3	4	5	89	15	20	16	21	17
5	3	3	2	4	3	5	5	3	4	5	3	4	5	5	5	5	3	4	5	3	2	86	13	20	16	23	14

5	3	5	3	1	5	5	5	3	3	5	3	4	5	5	5	5	3	3	5	3	4	88	16	19	15	23	15
4	4	2	3	4	5	3	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	2	5	4	91	13	22	17	24	15
4	4	4	4	3	5	2	5	5	4	4	3	2	5	5	4	4	5	4	4	4	4	88	16	20	13	23	16
4	4	4	4	3	5	2	2	2	5	4	4	4	1	5	4	3	4	4	4	4	5	81	16	14	17	17	17
4	5	4	4	4	5	2	4	2	5	4	4	5	4	5	3	5	4	5	4	5	4	91	17	17	18	21	18
5	3	5	4	5	5	4	4	5	3	5	5	4	3	5	2	5	5	4	4	4	4	93	17	23	17	20	16
5	3	2	5	4	4	3	4	5	3	5	3	5	3	5	2	5	4	4	4	5	4	87	15	20	16	19	17
5	4	2	5	5	4	4	5	5	2	5	3	4	4	5	2	5	5	4	4	5	4	91	16	23	14	21	17
5	4	3	1	5	4	3	5	5	3	4	5	1	5	5	4	5	5	4	3	2	2	83	13	22	13	24	11
4	4	3	4	5	3	5	5	5	3	3	5	3	4	4	3	4	4	3	5	4	5	88	15	23	14	19	17
5	4	4	3	5	2	5	3	4	5	5	4	2	5	5	5	3	4	3	5	4	5	90	16	19	16	22	17
5	3	5	2	5	3	4	3	5	5	5	4	3	4	4	5	2	5	3	4	4	5	88	15	20	17	20	16
4	3	5	3	5	2	5	3	5	5	4	1	3	4	5	5	3	5	2	1	5	5	83	15	20	13	22	13
5	3	3	4	5	3	5	3	5	4	4	3	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	93	15	21	16	23	18
2	2	5	4	4	4	2	5	4	4	2	2	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	80	13	19	13	19	16
4	2	5	4	4	5	5	5	5	3	4	2	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	92	15	24	14	22	17
3	5	3	5	5	4	4	4	5	1	4	5	3	5	5	4	3	5	4	5	4	1	87	16	22	13	22	14
4	5	3	5	3	5	4	5	5	3	4	5	3	5	3	5	3	5	4	3	5	4	91	17	22	15	21	16
5	5	2	5	3	4	4	5	5	4	5	5	2	5	3	4	4	5	3	5	5	4	92	17	21	16	21	17
5	5	3	4	5	3	3	4	4	4	5	5	3	4	5	3	5	5	1	5	3	4	88	17	19	17	22	13
1	5	3	3	5	3	3	3	3	4	5	5	3	3	5	3	4	5	2	5	3	3	79	12	17	17	20	13
5	3	5	4	5	4	4	5	4	3	5	4	5	3	5	3	5	3	2	5	1	3	86	17	22	17	19	11
4	4	2	4	4	4	5	4	4	3	5	5	5	2	5	3	4	3	4	5	3	3	85	14	21	18	17	15
4	4	2	4	2	2	1	4	4	4	5	4	4	2	4	4	2	5	4	4	3	4	76	14	13	17	17	15

Anexo 7. Total, de dimensiones que intervinieron en la correlación

Liderazgo					Calidad de Servicios					
P38	P39	P40	P41	P42	P23	P24	P25	P26	P27	P28
68	15	16	26	11	85	17	19	17	20	12
133	28	28	58	19	77	13	18	15	20	11
154	34	34	61	25	91	15	23	15	20	18
139	32	27	57	23	94	15	24	15	22	18
147	31	33	58	25	84	13	16	18	23	14
152	29	35	63	25	75	11	17	11	19	17
144	31	29	60	24	80	18	17	13	17	15
145	29	33	61	22	91	17	18	15	23	18
128	24	28	53	23	88	13	22	17	20	16
142	28	35	60	19	84	15	20	17	19	13
127	19	30	54	24	90	15	22	17	21	15
142	28	28	62	24	91	17	20	17	19	18
145	30	31	62	22	85	17	20	13	17	18
141	26	30	62	23	76	10	21	12	16	17
140	24	32	61	23	74	14	12	18	18	12
136	26	33	54	23	88	18	20	17	15	18
141	29	27	60	25	84	16	18	15	16	19
130	21	29	55	25	81	15	22	15	14	15
142	31	30	57	24	80	11	21	15	18	15
152	34	34	63	21	83	14	17	14	21	17
149	32	33	58	26	89	15	19	18	21	16
133	27	29	54	23	86	14	22	17	16	17

148	35	30	58	25	84	15	16	18	21	14
151	35	35	55	26	91	19	15	17	21	19
150	35	31	60	24	89	16	22	15	20	16
147	34	31	56	26	88	15	23	15	20	15
151	33	31	61	26	90	15	22	16	22	15
153	31	36	65	21	95	16	22	19	22	16
143	29	33	56	25	86	14	20	17	23	12
147	30	30	61	26	90	15	22	15	20	18
141	29	29	62	21	86	14	20	14	20	18
149	29	31	65	24	90	16	20	16	20	18
144	28	29	61	26	89	15	20	16	21	17
147	29	34	59	25	87	15	17	17	21	17
144	31	33	55	25	93	17	22	17	21	16
151	32	33	61	25	90	15	18	19	22	16
156	33	36	62	25	85	12	19	15	22	17
142	25	33	60	24	89	15	20	18	19	17
144	26	32	62	24	94	18	22	16	23	15
139	27	33	56	23	85	15	19	16	23	12
147	29	30	63	25	89	15	20	16	20	18
146	31	31	65	19	89	16	20	14	20	19
145	28	31	58	28	81	15	19	15	16	16
145	31	33	57	24	88	15	20	17	19	17
146	32	35	60	19	91	15	19	19	20	18
154	36	35	59	24	91	17	20	17	21	16
146	33	29	61	23	89	15	20	16	21	17

144	27	33	63	21	86	13	20	16	23	14
140	34	28	55	23	88	16	19	15	23	15
151	32	34	62	23	91	13	22	17	24	15
148	34	31	61	22	88	16	20	13	23	16
146	34	33	61	18	81	16	14	17	17	17
150	36	33	61	20	91	17	17	18	21	18
149	36	34	58	21	93	17	23	17	20	16
138	27	33	56	22	87	15	20	16	19	17
149	34	32	64	19	91	16	23	14	21	17
155	35	36	61	23	83	13	22	13	24	11
141	27	29	61	24	88	15	23	14	19	17
156	32	34	62	28	90	16	19	16	22	17
144	32	31	59	22	88	15	20	17	20	16
143	28	31	59	25	83	15	20	13	22	13
144	30	27	66	21	93	15	21	16	23	18
142	31	26	60	25	80	13	19	13	19	16
146	34	35	55	22	92	15	24	14	22	17
141	28	31	57	25	87	16	22	13	22	14
149	33	34	61	21	91	17	22	15	21	16
145	32	30	58	25	92	17	21	16	21	17
139	30	28	59	22	88	17	19	17	22	13
144	34	28	60	22	79	12	17	17	20	13
144	36	32	54	22	86	17	22	17	19	11
141	28	32	56	25	85	14	21	18	17	15
138	29	33	55	21	76	14	13	17	17	15

