

Análisis del estilo de liderazgo en la administración pública, caso de estudio del GADM Santo Domingo

Propuesta de artículo presentado como requisito parcial para optar al título de:

Magister en Administración de Talento Humano

Por el estudiante:

Ing. Byron Patricio Grijalva Cornejo

Bajo la dirección de:

Isidro Fierro, MBA

**Universidad Espíritu Santo
Facultad de Postgrados
Guayaquil – Ecuador**

Análisis del estilo de liderazgo en la administración pública, caso de estudio del GADM Santo Domingo

Analysis of leadership style in public administration, case study GADM Santo Domingo

**Ing. Byron Patricio Grijalva Cornejo¹
Isidro Fierro²**

Resumen

La determinación del estilo de liderazgo más adecuado para el desempeño de una organización, ya sea pública o privada, puede considerarse como una piedra angular para el logro del despliegue necesario para el alcance de las metas propuestas. Existen varios estilos de liderazgo, pero ninguno de ellos, por sí solo y en estado puro, llega a alcanzar el despliegue que se logra con la conjunción adecuada, tal y como especifica el Modelo de Rango Total. En este estudio, se aplicó el Cuestionario de Liderazgo Multifactorial (MQL por sus siglas en inglés) para determinar tanto el estilo de liderazgo imperante en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Santo Domingo, como aquella combinación que se considera pudiese lograr los mejores resultados para el grupo. Como resultado se obtuvo una combinación de comportamientos deseados del líder, que vinculan variables del liderazgo transformacional como transaccional, así como la correlación de cada una de estas variables con las influencias esperadas en la organización.

Palabras clave:

Liderazgo, líder, sector público, cuestionario, variables, modelos, teorías

Abstract

Determining the most appropriate leadership style to the performance of an organization, whether public or private, can be seen as a cornerstone for achieving the necessary deployment for achieving the goals. There are several styles of leadership, but none of them, alone and pure, reaches the deployment that is achieved with the right combination of styles, as specified Total Model Range. In this study, the application of Multifactor Leadership Questionnaire (MQL) is use to determine both the prevailing style of leadership in the Autonomous Decentralized Municipal Government (GADM by his Spanish) of Santo Domingo, as well as that combination which is considered could achieve the best results for the group. As a results, a combination of desired behaviors leader, linking variables of transformational leadership and transactional as well as the correlation of each of these variables with the influences expected in the organization was obtained.

Key words

Leadership, leader, public sector, questionnaire, variables, models, theories

Clasificación JEL
JEL Classification

¹ Ingeniero Comercial, Escuela Politécnica del Ejercito, bgrijalva@uees.edu.ec

² MBA. Decano Facultad de Estudios Internacionales UEES. isfierro@uees.edu.ec

INTRODUCCIÓN:

La influencia que puede tener un estilo de liderazgo en la consecución de las metas grupales, tanto en organizaciones con fines como sin fines de lucro, puede ser medida en la relación precisa entre el éxito de una organización y las características específicas del estilo de liderazgo que han permitido el mencionado éxito (Chiavenato, 2006).

La descentralización de los poderes públicos en la República del Ecuador otorga a los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales (GADM) la autonomía necesaria, tanto para regular como para potenciar el desarrollo local. Es aquí donde la figura del alcalde, y presidente del GADM; así como la de los directivos seleccionados por este, son vitales para garantizar el éxito de una administración que, en el peor de los escenarios, se limita a 5 años (Asamblea Nacional de la República del Ecuador, 2008).

De esta forma, la elaboración, desde la etapa previa al inicio del período electoral, de la estrategia, metas y objetivos que la figura política se propone, debiera quedar definido el estilo de liderazgo que implementará el líder y el equipo de trabajo que este seleccionará.

El caso particular del cantón Santo Domingo, perteneciente a la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, este estilo de liderazgo se refuerza a partir de las muchas necesidades que ha generado una ciudad con un crecimiento desordenado y desproporcionado, que la ha llevado a convertirse en una de las cuatro ciudades con mayor densidad de población y una de las que menos desarrollo económico y productivo posee.

La selección de un estilo de liderazgo se base en la relación entre el líder y el equipo; principalmente en los métodos que este utiliza para lograr que el equipo entienda la necesidad del cumplimiento de las metas y la importancia de la sinergia entre los aportes individuales y el aporte colectivo. En este entorno, la capacidad del líder para lograr la motivación del equipo, por cualquiera de los métodos que lo logre, está directamente relacionada con la motivación que sea capaz de generar (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, & Peterson, 2008).

En este aspecto, la investigación sobre métodos de liderazgo ha sido bastante amplia. Se puede decir que cada investigación relacionada con este tema ha desarrollado, por sí misma, una teoría y un estilo propio y no repetible. Sin embargo, a efectos prácticos, se pueden definir dos tipos genéricos ampliamente aplicables, el liderazgo transaccional y el liderazgo transformacional.

A partir de estos preceptos iniciales, el presente trabajo busca un acercamiento al análisis sobre la preponderancia de un estilo de liderazgo transaccional o transformacional en el caso de estudio del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Santo Domingo. Los resultados de este análisis, desarrollado a partir de la utilización de un método cualitativo, se ha distribuido en cinco partes: (1) revisión de la literatura sobre el tema, (2) análisis de los estilos de liderazgo transformacional y transaccional, (4) evaluación del estilo de liderazgo imperante en el caso de estudio, el cual se la realización de encuestas y entrevistas con los miembros del grupo y (5) la determinación del estilo de liderazgo que pudiese revertirse en los mejores resultados para la organización como grupo de trabajo.

REVISIÓN DE LA LITERATURA

En su libro *Teoría General de la Administración*, Idalberto Chiavenato (2006) explica la importancia del liderazgo para cualquier tipo de organización, dada la necesidad intrínseca del líder de conocer el grado de motivación de los seres humanos que le rodean y, de esa forma, determinar cómo conducirlos en la consecución de objetivos y metas propuestos, ya sea por el mismo o por el colectivo al que dirige.

Otro enfoque fue presentado por Bass (2008), este autor afirma que en las configuraciones organizacionales de cualquier tipo, el liderazgo juega un rol que puede ser considerado como el más crítico, siendo un sujeto importante de investigación. Por su parte, el liderazgo puede ser visto como uno de los fenómenos de las ciencias sociales más estudiados, el que sin embargo es difícil de definir con precisión; debido a su naturaleza, no existe, y probablemente nunca será encontrada, una definición exacta que sea ampliamente aceptada (Day & Antonakis, 2004).

Por su parte, el enfoque humanista del liderazgo, agregando que, para los estudiosos, este puede verse desde diferentes perspectivas; ya sea (1) como un fenómeno definidor de las influencias interpersonales como consecuencia de la relación entre los miembros de una estructura social y que no es resultado de las características de la personalidad del que lo ejerce; (2) como proceso de eliminación de la incertidumbre creada en un grupo humano expresada en cualidades de liderazgo que no solo dependen de las características personales de la persona que la ejerce, sino también de las características de la situación en la que el liderazgo debe ser ejercido; (3) como relación funcional entre el líder y sus subordinados al estar en función de las necesidades específicas de una situación dada y siendo la forma en relacionarse el individuo que ejerce el liderazgo y el grupo al cual él dirige; y (4) como proceso

en función del líder, el grupo y las variables propias de la situación, siendo en este caso el liderazgo un proceso de ejercicio de la influencia sobre aquellos que se esfuerzan en alcanzar objetivos y metas en una situación determinada (Bennett, Wise, Woods, & Janet A. Harvey, 2003).

Teorías del liderazgo:

Existen varias teorías definidas sobre el tipo de liderazgo que es ejercido o que debe ser ejercido dado un líder, un grupo y una situación determinada. Las múltiples teorías sobre el liderazgo pueden ser agrupadas en tres grandes definiciones: (1) las teorías basadas en los rasgos de la personalidad, (2) las teorías sobre estilos de liderazgo y (3) las teorías situacionales del liderazgo. Para que una teoría pueda ser utilizada en el diagnóstico, entrenamiento y desarrollo, debe considerarse como una teoría cercana a la realidad y aceptada por los miembros del grupo (Bass, 1990) (Moya, 2014).

Teorías de los rasgos de la personalidad:

Las teorías que se incluyen en este grupo pueden considerarse como las más antiguas; al analizar estas teorías se constata que los investigadores que han trabajado en su desarrollo se centran en las características del líder, ya sean físicas o de rasgos específicos de su personalidad, que lo diferencian del resto y que le permiten influir en el comportamiento del resto del grupo y en la orientación de esta hacia una meta específica.

Uno de sus principales exponentes es la conocida como Teoría del Gran Hombre (Landis, Hill, & Harvey, 2014); esta teoría fue desarrollada inicialmente por William James y seguía el principio histórico de las figuras masculinas, cuyas realizaciones personales a lo largo de la historia han provocado el progreso de la raza humana. Esta propia teoría define que los líderes fuertes logran sobrevivir y producir una clase aristocrática que biológicamente es superior a otras. Existen varios autores que han ampliado y profundizado los preceptos establecidos por James, definiendo un grupo de rasgos que debiesen caracterizar la personalidad de un líder (Miranda, 2005): (1) rasgos físicos como la apariencia personal, estatura y peso; (2) rasgos intelectuales como la capacidad de adaptación, agresividad, entusiasmo, autoestima; (3) rasgos sociales como las habilidades sociales, administrativas e interpersonales y (4) rasgos relacionados con el trabajo como la capacidad y el interés en la obtención de resultados, la persistencia y la iniciativa.

De acuerdo con estas teorías, el grado de aceptación del líder por sus semejantes se centra en su capacidad de

inspirar sentimientos, como la confianza, a partir de su inteligencia, percepción, además de la calidad y cantidad de sus decisiones acertadas. A pesar de esto, estas teorías han recibido importantes críticas que se centran en (1) la no ponderación de la importancia específica de las diversas características y rasgos de la personalidad que destacan los aspectos del liderazgo, (2) no estudian ni toman en cuenta la influencia y la reacción de los subordinados a las posiciones expresadas por el líder, (3) no establecen una relación entre los rasgos que son más pertinentes para el logro de determinados objetivos, (4) ignoran por completo la relación entre el liderazgo y la situación específica en que este debe ser desempeñado y (5) se simplifica al hecho de que cualquier individuo que posea rasgos específicos asociados al liderazgo será un líder exitoso ante cualquier situación, algo que no ocurre en la realidad (Cano, 2015).

Teorías sobre estilos de liderazgo

Las teorías incluidas en este grupo utilizan enfoques que analizan los estilos de comportamiento del líder frente a los subordinados; se concentra en lo que hace el líder y el método por los cuales ejerce el liderazgo. Las características de este tipo de liderazgo van desde dos extremos opuestos (Bateman & Snell, 2009), de un extremo (1) se ubica el liderazgo autocrático, en el cual el líder es que el dictamina las reglas de comportamiento del grupo sin tomar en consideración las posturas y opiniones de otros miembros; del otro extremo (2) se encuentra el estilo de liderazgo liberal (mejor identificado por el término francés *laissez-faire*) en el que el líder deja todas las decisiones a los miembros del grupo sin tomar parte en las decisiones. En el centro de ambas características, o estilos, se encuentra (3) el liderazgo democrático en el cual el líder conduce y orienta el comportamiento del grupo, incentivando la participación democrática de las personas en la toma de decisiones a partir de una comunicación espontánea y cordial (Cañongo, 2013).

A pesar de la preferencia del líder y los miembros del grupo hacia la aplicación de un modelo de liderazgo o el otro, la característica o estilo que se aplique tiene que estar en estrecha coordinación con la situación en la que es necesario tomar las decisiones. Por ejemplo, un estilo de liderazgo democrático, por más atractivo que parezca, pueden no ser el más apropiado cuando se requiere velocidad en la toma de decisiones, aduciendo para esto la demora en la conciliación de las posturas o el hecho de que las personas busquen que sea el líder, a partir de su poder y necesidad, quien tome las decisiones (Robins, 2010). Por otra parte, un liderazgo liberal, conocido por el término francés *laissez-faire*, en español dejar hacer, en el que el líder no toma ninguna decisión puede conducir a actitudes que vayan en detrimento del

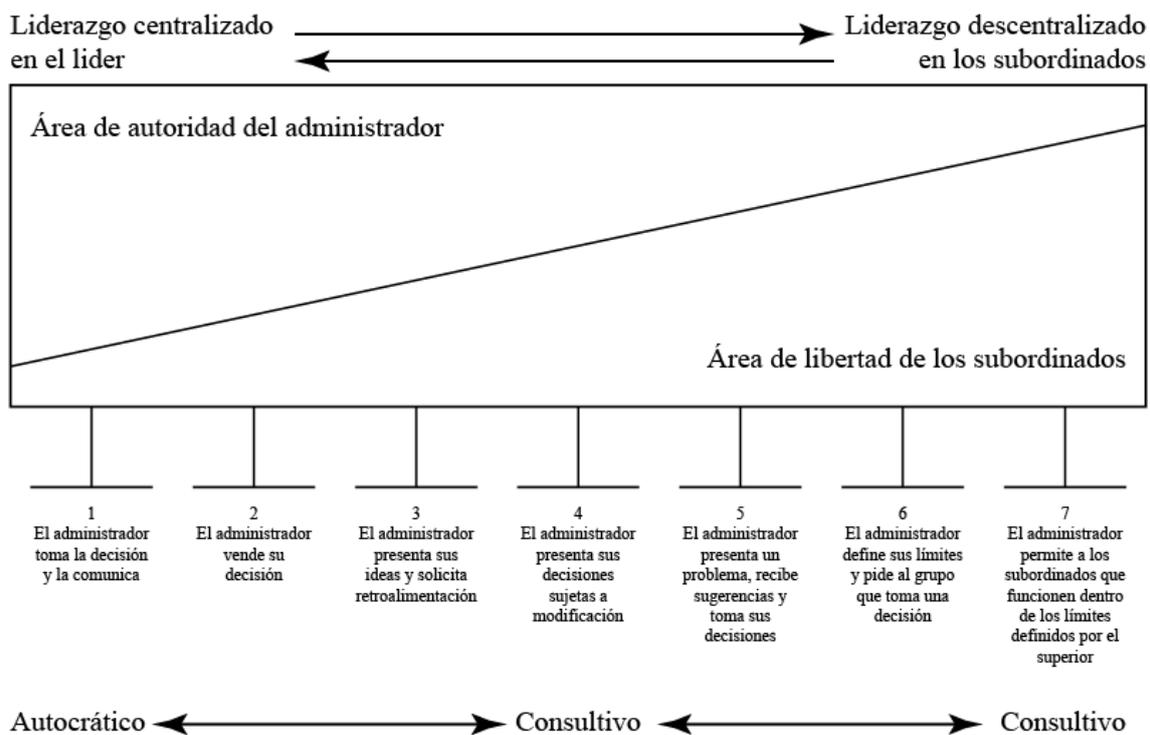


Figura 1: Continuidad de los patrones de liderazgo. Tomado de: Chiavenato, I. (2006). Teoría General de la Administración (Séptima ed.). Colombia: McGraw-Hill Interamericana de Editores S.A. de C.V.

correcto desempeño de los integrantes del grupo, además de fomentar las rivalidades y las luchas por el poder (Hellriegel, Jackson, & John W. Slocum, 2009), lo cual a la larga no contribuye al correcto desempeño del grupo.

Teorías situacionales del liderazgo:

Como puede apreciarse, las dos teorías anteriores se centran en el comportamiento del líder y no toman en consideración las variables del entorno en el cual este debe desempeñarse. De esto se encargan las teorías situacionales, las cuales consideran al liderazgo dentro de un contexto mucho más amplio a partir del precepto de la inexistencia de un estilo único de liderazgo que pueda ser válido para cada una de las situaciones en las que el líder y el grupo pueden verse inmersos; por lo que se valida el criterio que expresa que cada situación de liderazgo requiere de un tipo de liderazgo que sea adecuado para optimizar el desempeño del grupo (Moreno, 2013).

Estas teorías situacionales son mucho más atractivas porque permiten al líder el incremento de las opciones y las posibilidades en el manejo de situaciones en las que la aplicación de una sola teoría de liderazgo, de las explicadas anteriormente, resultarían insuficientes. La forma en la que el líder determine qué estilo o característica del liderazgo debe utilizar en la solución de una situación o en la toma de una decisión, general o específica, está más relacionada con su posición en la

cadena de mando del grupo y sus responsabilidades propias en el éxito o fracaso de la solución o decisión.

Otros estudios (Tannenbaun & Schmidt, 1973) especifican una amplia gama de patrones relacionados con el comportamiento que debe escoger el líder para relacionarse con el grupo. Cada uno de estos comportamientos o patrones está asociado al grado de autoridad que el líder quiera imponer y el grado de libertad que deja para sus subordinados; se evalúa entonces el liderazgo en base al método en que se toman las decisiones.

La ilustración 1-1 muestra ambos extremos del grado de control que mantiene el líder sobre la toma de decisiones. Ninguno de los dos extremos puede considerarse como absolutos debido a que la función del líder, y la autoridad a él atribuida, o la libertad de los subordinados en la toma de decisiones no son ilimitadas. La selección de un patrón de liderazgo específico a adoptar de cara a los miembros del grupo, o subordinados, deben tomar en cuenta aspectos como (Salter, Harris, & McCormack, 2014): (1) la fuerza que genera la situación, lo que se expresa en el análisis del tipo de organización y su cultura, la eficiencia del grupo de subordinados, el tipo de problema, dilema o conflicto que debe ser analizado y resuelto y, quizás lo más importante, el tiempo de que se dispone para la toma de decisiones; (2) la fuerza del líder medida en sus valores y convicciones personales, la confianza que tienen hacia sus subordinados, su preferencia personal hacia un estilo de liderazgo y su nivel de tolerancia ante la ambigüedad;

y (3) la fuerza del resto de los miembros del grupo, o subordinados, en cuanto a la necesidad de autonomía en relación con las responsabilidades y el deseo de participar en la toma de decisiones, la tolerancia y el manejo de la incertidumbre, la capacidad de análisis del problema, dilema o conflicto y el conocimiento y experiencia acumulado (Santa-Bárbara & Fernández, 2009).

Las teorías situaciones del liderazgo pueden ser inferidas las siguientes proposiciones:

- Cuando existen normas rutinarias y repetitivas, el liderazgo puede estar limitado a los controles del líder.
- Un líder puede asumir diferentes patrones ante diferentes subordinados y al mismo tiempo, para esto deben analizarse la interacción de las tres fuerzas antes mencionadas.
- La misma fórmula, diferentes patrones, puede ser asumida por el líder ante un mismo subordinado si existen situaciones cambiantes. En este caso deben analizarse también el grado de interacción de las tres fuerzas.

Aunque suele resultar impráctico, por no decir que inviable o imposible, establecer las características necesarias para la determinación de que persona puede ser un líder exitoso, si es cierto que existen un grupo de características que pueden ser relacionadas con un liderazgo exitoso, ya sea porque han sido estudiadas o porque son comunes a la mayoría de los casos de estudio de liderazgo que aparecen la literatura (Hughes, 2014).

Muchas de estas características son evaluadas como el grado de inteligencia emocional que es capaz de desarrollar el líder (Kobe, Reiter-Palmon, & Rickers, 2001). Desde el desarrollo de los primeros estudios relacionados con el campo de la inteligencia emocional (González, 2007), se ha determinado que esta tiene una relación estrecha y directa con el liderazgo (Goleman, Boyatzis, & McKee, 2001); desde este punto de vista, la inteligencia emocional es “el conjunto de habilidades que permiten a las personas reconocer y comprender sus sentimientos y emociones, y también las de terceros y, a continuación, utilizar este conocimiento para guiar su forma de pensar y actuar” (Goleman, 1996). Goleman es del criterio que, al igual que el resto de las características fisiológicas del ser humano, la inteligencia emocional es una habilidad que se aprende en la práctica, y se desarrolla a través del proceso de aprendizaje y crecimiento del ser humano.

Son cuatro los elementos que engloba la inteligencia emocional:

1. Autoconsciencia: Es la habilidad para reconocer y comprender, tanto en la propia

persona como en aquellas con las que se interrelaciona, los estados de ánimo, las emociones y los impulsos. Su importancia estriba en el impacto que pueden tener las reacciones del líder en el estado de ánimo de los integrantes del grupo, o subordinados, y viceversa. El desarrollo de la autoconsciencia permite a los individuos determinar que quieren del entorno en general, incluyendo el trabajo; además de desarrollar un alto grado de honestidad para consigo mismo y se percatan fácilmente cuando dos objetivos o metas pueden entorpecerse mutuamente (Goleman & Boyatzis, 2008).

2. Autocontrol: Es la habilidad complementaria a la autoconsciencia; no se obtiene ningún provecho de un alto nivel de autoconsciencia si no se acompaña del autocontrol. En sí mismo, el autocontrol no es más que la capacidad de autorregular los estados de ánimo, las emociones y los impulsos (Goleman, 1996).
3. Consciencia social: Se basa en la capacidad para comprender y adaptarse a la composición emocional de las personas con las que interactúa. Cuando los líderes logran desarrollar este elemento suelen llegar a desarrollar una empatía natural hacia el comportamiento de sus semejantes, anticipándose en acciones a las posibles reacciones y obteniendo el mejor resultado (Goleman, 1998).
4. Habilidad social: Es quizás el elemento más importante, porque se centra en la capacidad de formar e integrar redes interpersonales, administrar las relaciones con otros, encontrar áreas de intercambio comunes y crear patrones de entendimiento mutuo. Es la capacidad de utilizar las relaciones personales para lograr que todas las personas con las que se interactúa puedan moverse en el mismo sentido en pro de la consecución de objetivos y metas (Kobe et al., 2001).

Conductas del liderazgo y estilos de liderazgo:

Los modelos que describen el liderazgo desde el enfoque conductual se centran en definir las diferencias existentes entre los líderes efectivos y aquellos que no lo son, y lo hacen a partir de la identificación y comprensión de aquellas actividades y rutinas que realizan los líderes (Paraschiv, 2013). Estos modelos se basan en la presunción de que todas las personas pueden llegar a convertirse en líderes efectivos si son capaces de desarrollar las conductas eficaces necesarias y cuenten con el soporte y aliento debidos.

En este ámbito es que se desarrollan las Teorías X y, que dieron a la luz en 1957 como resumen de los trabajos de Douglas McGregor (Hellriegel et al., 2009). La Teoría X no es más que un conjunto de postulados y creencias básicas que parten de la visión negativa de la naturaleza humana para adoptar una visión del mando y control de la administración; en esta Teoría, el líder considera que el liderazgo es un proceso que implica dirigir, controlar y modificar las conductas de sus subordinados, o el resto de los miembros del grupo, de forma tal que estos estén obligados a adaptarse a las necesidades, metas y objetivos planteados por la organización, y el líder. Según esta teoría, si no existe una intervención directa del líder, el resto de los miembros del grupo se comportarían pasivamente ante las necesidades del grupo, u organización, llegando incluso a resistirse a ellas; de ahí que sea necesario persuadir, recompensar y sancionar a los empleados, controlando al máximo las actividades que estos realizan. Los estudios de McGregor desarrollan la teoría que consideraba que el ejercicio del liderazgo mediante la dirección y control eran sumamente inefectivos, debido a que ignoraban las necesidades sociales, egoístas y de realización personal del resto de los miembros del grupo, o subordinados (Robbins, 1996).

Después de determinar que la Teoría X no respondía a las reales necesidades del grupo (Koonz, Weihrich, & Cannice, 2012), el propio McGregor desarrolló la Teoría Y como un conjunto de postulados que adoptan una visión del liderazgo y de las facultades del líder que se basan en una visión positiva de la naturaleza humana (Hellriegel et al., 2009). Esta teoría entiende que, a diferencia de la Teoría X, los empleados no son entes pasivos que se resisten a las necesidades de la organización o grupo. La aplicación de herramientas como la motivación, la potenciación del desarrollo personal, la descentralización de responsabilidades y la disposición para orientar su comportamiento en pro de las metas pueden fomentar el desarrollo del grupo (Mintzberg, 1998). La responsabilidad del líder, en esta teoría, se centra en permitir el crecimiento de las características humanas de los miembros del grupo; se confía ampliamente en el autocontrol y la autodirección.

Las descripciones de ambas teorías fueron la simiente para el surgimiento de modelos, conceptos y enfoques del liderazgo. Para describirlas, el autor desarrollo una gráfica basada en dos ejes perpendiculares, el eje horizontal media la preocupación del líder por el cumplimiento de los objetivos y metas y el eje vertical la preocupación por las personas que eran miembros del grupo. De esta forma, al definir las interrelaciones entre ambos indicadores se pueden determinar 5 estilos de liderazgo: empobrecido, cumplir los objetivos o morir, mitad del camino, club campestre y trabajo en equipo en

base a cada uno de los extremos de la gráfica y su punto medio (Day & Antonakis, 2004).

El estilo empobrecido es aquel en el que el líder tiene una preocupación baja, tanto por el cumplimiento de los objetivos como por las personas. En este caso el líder trata de que no se le imputen responsabilidades a partir de sus errores y tanto él, como el resto de los miembros, hacen el menor esfuerzo posible hacia el cumplimiento de los objetivos y metas.

Cuando el líder pone máxima atención a las necesidades de las personas y poca atención al cumplimiento de las tareas se habla de un estilo de club campestre, en el cual el líder trata de crear un ambiente de seguridad y confianza para el resto del grupo, con la confianza de que esto producirá, inevitablemente, un crecimiento en el desempeño. El efecto contrario, con un máximo enfoque en el cumplimiento de los objetivos y mínima preocupación por las personas se conoce como producir o morir; suele suceder tanto cuando no se consideran importantes las necesidades personales o cuando es necesario que estas pasen a un segundo plano ante la urgencia por el cumplimiento de las metas.

El estilo medio, por su parte, se encuentra en un entorno en que, si bien existe preocupación por el cumplimiento de los objetivos como por las personas, esta preocupación no es en llevada a extremos; se centra en la ponderación de ambas variables. El estilo de equipo, por último, es aquel en el que ambas variables son llevadas a la máxima expresión. Los autores consideran que este es el estilo que mejor se identifica con la Teoría Y (Hellriegel et al., 2009).

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y LIDERAZGO TRANSACCIONAL

El modelo de liderazgo situacional se centra en el enfoque de que el estilo del liderazgo a utilizar debe ser adaptado al grado de preparación del resto del grupo (Santa-Bárbara & Fernández, 2009); al igual que otros modelos basados en las contingencias posee tres elementos que pueden considerarse como básicos: (1) un conjunto variado de estilos de liderazgo que es posible aplicar, (2) una descripción de múltiples situaciones que deberán enfrentar los líderes y (3) un grupo de recomendaciones orientativas hacia cual estilo de liderazgo puede encargar en qué tipo de situaciones (Hellriegel et al., 2009).

Según el modelo de liderazgo situacional, los líderes pueden seleccionar entre cuatro estilos de liderazgo diferentes, los cuales implican varias combinaciones del comportamiento orientado a tareas y el comportamiento orientado a relaciones. Se dice que el estilo de liderazgo es delegador cuando el líder transfiere la responsabilidad

de la toma e implementación de las decisiones, como síntoma de que existe un bajo comportamiento orientado al cumplimiento de las tareas y al comportamiento de las personas. Cuando el enfoque hacia el comportamiento de las tareas es alto, manteniéndose baja la atención al comportamiento de las personas, hablamos de un estilo de liderazgo indicativo, en el cual el líder emite las decisiones y entrega las indicaciones específicas, además de supervisar cerradamente el desempeño (Bass, 2008).

Un estilo en el que el líder potencia el enfoque al comportamiento orientado a las relaciones con las personas, descuidando el comportamiento orientado a las tareas se conoce como participativo; en este el líder comparte y facilita la generación de ideas que pueden ser claves para la toma de decisiones. Cuando ambos parámetros se llevan a la máxima expresión hablamos de un estilo de liderazgo vendedor, en el que el líder se toma el tiempo de explicar detalladamente su opinión con respecto a la decisión tomada, dando espacio para discrepancias y aclaraciones del resto de los miembros del grupo (Santa-Bárbara & Fernández, 2009).

Una variable de interés a la hora de la selección del estilo de liderazgo a emplear es el grado de preparación del resto de los miembros del grupo, o subordinados. Se entiende por preparación a la capacidad del miembro del grupo para establecer metas relacionadas con las tareas a realizar, las cuales deben ser altas y alcanzables, así como su capacidad para asimilar las responsabilidades derivadas de su consecución. Este nivel de preparación siempre se comporta de manera dependiente al tipo de tarea, puede darse el caso particular de que un grupo que se encuentre altamente preparado para asumir todo el proceso en relación con una tarea, sea completamente incapaz de realizar el mismo seguimiento en otra tarea diferente.

Modelo de liderazgo de Vroom-Jago:

Al igual que el modelo situacional, el modelo de Vroom-Jago (Vroom & Jago, 1995) establece que el líder debe tomar en consideración los factores situacionales que influyen en el grupo y, a partir de este punto, decidir cuál debe ser el patrón de comportamiento. El modelo también enfatiza que la aplicación de distintos estilos de liderazgo traerá aparejado diferentes costos y beneficios; algunos de ellos reducen costos y tiempos en el corto plazo, sin embargo, son menos efectivos de cara al desarrollo personal de los miembros del grupo; en el largo plazo, otros estilos pueden lograr el efecto contrario en la preparación, o desarrollo personal, pero requieren de mayores recursos financieros y de tiempo en el corto plazo. En resumen, los postulados del modelo establecen que los líderes deberían elegir uno de cinco

estilos de liderazgo con base en igual cantidad de variables contingentes, reconociendo, al mismo tiempo, el tiempo requerido y el resto de los costos asociados a la mencionada elección (MIs & Otsenaskova, 2013).

Como se menciona en el párrafo anterior, son cinco los estilos de liderazgo asociados al presente modelo. El estilo que decide se centra la toma de decisiones por el líder y su comunicación, al estilo de venta, al grupo, para este estilo el líder puede, ya sea, recabar información relevante entre los miembros del grupo o utilizar su experiencia en la toma de decisiones, dejando al resto de los miembros del grupo solo la responsabilidad de suministrar información específica a solicitud del líder. En el estilo de consulta individual, el líder presenta el problema a los miembros del grupo de forma individual, escuchando sus opiniones y propuestas sin utilizar sesiones grupales para minimizar la influencia de estos. Similar método, pero en reuniones con la participación de todo el grupo, se utiliza en el estilo de consultar en equipo; a pesar de estas consultas en equipo, el líder puede considerar o no las propuestas a la hora de tomar la decisión definitiva.

Cuando el líder utiliza un estilo facilitador, además de presentar el problema en una reunión de equipo, decide actuar como facilitador de las propuestas de solución, haciendo el análisis desde el punto de vista de las limitaciones que puedan existir para la toma de decisiones; de esta forma el líder busca que sus ideas no tengan más peso que las del resto o que el resto del grupo no se vea influenciado por su posición del líder. Mientras, en el estilo delegador se permite que los sean los miembros del grupo realice todo el proceso, desde la detección del problema hasta su solución final; el líder puede llegar incluso a limitar su participación directa en las deliberaciones del grupo, proporcionando, únicamente, los recursos y el aliento necesario para el eficiente desempeño del proceso (Stocki & Łapot, 2015; Vroom & Jago, 1995).

Además de los cinco estilos de liderazgo, el modelo incluye siete factores de contingencia que deben ser evaluados por los líderes previo a la toma de decisiones en relación con el estilo de liderazgo. Estos factores son: (1) la importancia de la decisión, (2) la importancia del compromiso, (3) la experticia del líder, (4) la probabilidad de un compromiso con la decisión que tome el líder, (5) el nivel de apoyo del equipo, (6) la experticia del equipo y (7) la competencia del equipo (Hellriegel et al., 2009). Para la elección del modelo se utiliza una matriz que valora la interacción entre los factores de contingencia y el estilo de liderazgo.

Liderazgo transformacional y transaccional:

Se conoce como liderazgo transformacional al efecto de inspiración que el líder provoca cuando transmite su visión al resto de los miembros del grupo (García-Morales, Jiménez-Barrionuevo, & Gutiérrez-Gutiérrez, 2012), logrando que estos promuevan esta visión por encima de cualquier discrepancia, mostrando confianza en el líder y en las decisiones que este toma (Bass & Avolio, 1993).

Los líderes transformacionales pueden ser capaces de cambiar la percepción del grupo sobre lo que es posible y lo que es deseable, desarrollando enfoques novedosos para problemas añejos y opciones actualizadas para cuestiones de análisis abierto. Al mismo tiempo son capaces de proyectar emoción y entusiasmo, y generarlas como efecto contagioso en el resto del grupo (Ismail, Mohamad, Mohamed, Rafiuddin, & Zhen, 2010) a partir del desarrollo de una capacidad intuitiva para desarrollar una profunda empatía en sus relaciones con el resto, haciendo uso de una inteligencia emocional de alto grado (Walumbwa, Avolio, & Zhu, 2008).

Existen seis características que son comunes a los líderes transformacionales: son visionarios, carismáticos, pensadores, seguros, respetuosos y dignos

de confianza. Son líderes visionarios gracias a su capacidad para crear una visión, o sueño, que puede, por sí sola, vincular y aglutinar a las personas en pos de un futuro diferente; y esta visión la suelen acompañar un mapa detallado de todas las rutas principales y alternativas que se deben recorrer para lograrla (Bass & Steidlmeier, 1998; Freeborough & Patterson, 2015). Lo más importante es que los miembros del grupo hagan suya esa visión y que el líder pueda proporcionar la energía necesaria para que, entre todos, esta pueda ser realizada. Los líderes transaccionales tienen la firme creencia de que sus ideas son la única solución y son capaces de comunicarla con claridad y utilizarla en la movilización del resto (Bass, Waldman, Avolio, & Bebb, 2011).

Cuando se dice que estos líderes son carismáticos no se limitan estas características a los líderes transformacionales (Hall, Johnson, Wysocki, & Kepner, 2008). Un líder carismático es aquel que es capaz de influir en el resto a partir de la inspiración que producen sus cualidades; su desempeño puede tanto beneficiar como perjudicar al grupo. La diferencia que hace esta característica para los líderes transformacionales es cuando la acompañan de una profunda ética, el cual lo utilizan para pronosticar la satisfacción y dedicación de los empleados (Agudo, 2001; Klimsza, 2014).

Tabla 1:

Diferencias entre liderazgo transaccional y liderazgo transformacional

Liderazgo transaccional	Liderazgo transformacional
Los líderes se muestran atentos al vínculo entre el esfuerzo y el premio	Los líderes despiertan emociones en el grupo que lo motivan a actuar más allá del marco de lo que puede ser catalogado como transacciones
Los líderes son reactivos y su orientación básica es hacia los temas más urgentes	Los líderes son proactivos, creando nuevas expectativas en sus seguidores
Los líderes confían en los métodos estandarizados de incentivo, recompensa, castigo y sanción para controlar al grupo	Los líderes se distinguen por su capacidad para inspirar y proporcionar consideraciones individualizadas, estimulación intelectual e influencia idealizada en el grupo
Los líderes motivan a sus seguidores mediante el establecimiento de metas y las promesas de incentivos para lograr el desempeño deseado	Los líderes crean oportunidades de aprendizaje para que el grupo se motive y estimule en la solución de los problemas
Los líderes dependen de su poder para reforzar a los subordinados para el completo éxito de sus negociaciones	Los líderes establecen visiones, retóricas y habilidades de gestión para desarrollar fuertes vínculos emocionales con el grupo
Los líderes utilizan su conocimiento técnico para determinar los cambios necesarios en los procesos	Los líderes buscan soluciones adaptativas para motivar la identificación de los miembros del grupo hacia los resultados del proceso

Fuente: Elaboración propia

A medida que el dilema ético entre en la toma de decisiones de un líder transaccional, y se hace fuerte, el líder comienza a generar seguridad y confianza para el resto de los miembros de grupo a partir de la apreciación de que mantienen su honestidad aún bajo presión, manteniendo la comunicación franca y directa y generando un ambiente de respeto hacia sus compromisos. Al mismo tiempo, son capaces de delegar tareas y decisiones al resto del grupo, fomentando un flujo de información bilateral en externo activo (Tyssena, Waldb, & Spietha, 2014).

Este tipo de liderazgo se base en el pensamiento, sustentado en la generación de soluciones innovadoras e ideas novedosas y de avanzada que permiten a sus seguidores lograr los resultados propuestos a partir de la visión que el líder desarrolla (Leithwood, 1992). En su ejercicio propician la utilización de razonamientos positivos en la solución de los problemas, al tiempo que asumen riesgos calculados, que se respaldan en un análisis y meditación profunda de las acciones que implementarán (Hellriegel & John W. Slocum, 2005).

Y en esta lucha constante por transmitir y hacer cumplir sus visiones, los líderes transformacionales se muestran atentos a las necesidades generadas por el grupo, mostrando una capacidad sin límites de mostrar empatía. Siempre están dispuestos a aceptar su responsabilidad cuando se presentan errores inevitables. En su libro Empresas que sobresalen, Jim Collins los describe como “líderes que se paran frente al espejo para criticar y frente a la ventana para alabar” (Collins, 2006). Este efecto también los hace dignos de confianza, al proyectar una imagen genuina, no disfrazada, de que cualquier visión que propongan puede ser alcanzada y que ellos serán los primeros en hacer cualquier sacrificio en pro de su consecución (Rowold & Schlotz, 2009).

A diferencia del liderazgo transformacional, el liderazgo transaccional está más preocupado por las actividades inminentes del grupo, utilizando para esto el poder disciplinario e incentivos para motivar a que el resto del grupo aúne sus esfuerzos en la consecución de objetivos a corto plazo (McCleskey, 2015; Tyssena et al., 2014). El término transacción está relacionado con la forma en que el líder motiva al resto del grupo utilizando el intercambio de recompensas en base al rendimiento. Este tipo de líder sólo se esfuerza por mantener el *statu quo* dentro de la organización a partir de la solución inmediata de problemas urgentes y no siempre importantes (Gardiner, 2006).

Las principales características de un líder transaccional se centran en el uso de incentivos para generar motivación en el resto del grupo, los castigos cuando no se logran los objetivos y como contrapartida a las recompensas, énfasis desmedido en el cumplimiento de

las tareas descuidando el tipo de ambiente en que se mueve el grupo (similar al estilo indicativo del liderazgo situacional), utiliza su verbo para generar motivación y está consciente de que necesita establecer transacciones para que los problemas se solución y las actividades sigan su curso normal (Birasnav, 2014).

La Tabla 1.1 muestra las principales diferencias entre un estilo de liderazgo transformacional y un estilo de liderazgo transaccional.

Modelo de Liderazgo de Rango Total

El Modelo del Rango Completo (Bass & Avolo, 1993) sugiere la mejora continua en las características conductuales y potenciales de los individuos y los equipos conformados por estos, tomando como referencia la aplicación de un liderazgo transformacional y fomentando la creación de líderes desde el interior del grupo.

Bass (1990) define que el Liderazgo Transformacional es un proceso que define la relación entre un líder carismático con sus seguidores, vinculo en el cual el primero logra que sus seguidores, a través de la inspiración que genera, se identifiquen con su comportamiento y trabajen por imitarlo. Para lograrlo, el líder se basa en la estimulación intelectual y la inspiración, tanto colectiva como individual, sirviendo de apoyo y orientador.

Tomando en cuenta estas consideraciones, Bass y Avolio (1993) construyeron el Modelo de Liderazgo de Rango Total, considerando al liderazgo transformacional como una extensión natural del liderazgo transaccional. Esta conjunción la fundamentaron en su teoría de que el líder transformacional posee, además de los indicadores propios del liderazgo transformacional, conductas que son propias de los estilos transaccionales e, incluso, *laissez-faire*.

De esta forma, los autores desarrollaron lo que se conoce como perfil óptimo del líder, en el cual el líder despliega, en orden de frecuencias, conductas de liderazgo transformacional en mayor medida, estilos de liderazgo transaccional cuando lo considera necesario y estilos de liderazgo *laissez-faire* en menor medida. A partir del desarrollo de este perfil, se implementó un perfil sub-óptimo, en el cual el líder hace un mayor despliegue del liderazgo transaccional y *laissez-faire*, y un menor despliegue del liderazgo transformacional (Bass & Avolo, 1993).

De conjunto con el desarrollo de estos perfiles, se identificaron tres modelos sucesivos de liderazgo que permiten comprender la conducta del líder y el impacto que este logra en los miembros del grupo. El modelo del

operador transaccional describe el líder que se concentra en la consecución de sus metas personales, considerando que los miembros del grupo son instrumento y obstáculos, dado el caso, para tal interés. El modelo del jugador de equipo se adecúa a aquellos líderes que mantienen excelentes relaciones interpersonales con los miembros de su equipo de trabajo, mostrando sensibilidad hacia los sentimientos y aspiraciones de los demás; puede llegar a ser contralado por la visión que los otros tienen de su desempeño. El último de los modelos define al líder transformacional auto-definido, el cual trasciende a los otros modelos al mostrar una convicción profunda de su propósito y dirección interior, guiándose por sus estándares y valores propios, más que por las necesidades, relaciones y estándares del resto del grupo; este tipo de líder puede arriesgar la simpatía y respeto de otros al tomar decisiones no respaldadas a partir de su propia consideración de lo que es o no correcto.

Estos modelos pueden, incluso, equipararse con etapas del desarrollo moral de los líderes, el cual va en crecimiento desde el nivel mínimo, modelo del operador, hasta un nivel de madurez y conocimiento máximo, como en el transformacional auto-definido (Mihelič, Lipičnik, & Tekavčič, 2010).

Medición del liderazgo.

Varios son los métodos desarrollados para determinar el tipo de liderazgo, además de la relación que este tiene, de conjunto con otras variables, con el desarrollo alcanzado por determinado grupo, u organización. Estos modelos de evaluación de liderazgo utilizan herramientas tanto cualitativas como cuantitativas que tratan de hacer una aproximación entre las características del líder, y su forma de ejercer el liderazgo, con alguna de las teorías expresadas anteriormente (Heifetz & Laurie, 1997).

Uno de los primeros estudios realizados sobre el liderazgo fue desarrollado por Eden y Leviatan. Los autores pidieron a supervisores, de una organización productiva, las respuestas a un cuestionario conocido como Encuesta Organizacional (SO por sus siglas en inglés). Una vez obtenidas las respuestas, y aplicado el tratamiento estadístico de la información recopilada significativo en una réplica de la estructura propia de la encuesta; según estos resultados, los supervisores habían utilizado sesgos preconcebidos a la hora de emitir las respuestas, lo que implicaba que el instrumento no reflejaba la realidad de la organización, sino los factores conceptuales de los encuestados, invalidando su fiabilidad evaluativa (Eden & Leviatan, 1975).

Otro de los modelos pioneros fue el Cuestionario de Descripción del Comportamiento del Líder (LBDQ por

sus siglas en inglés), desarrollado en 1962 (Stogdill, Goode, & Day, 1962). Este cuestionario fue replicado, posteriormente, al encontrar efectos conceptuales al variar la información, sobre los niveles de ejecución, que fue suministrada a los encuestados; reduciéndose la puntuación obtenida en el cuestionario cuando se inducía el concepto de una mala ejecución entre los encuestados (Lord, Binning, Rush, & Thomas, 1978).

Sin embargo, en contraposición, un estudio posterior demostró que la complejidad cognitiva de las personas encuestadas puede no influir en la fiabilidad de las respuestas; para esto se replicaron la forma en que los varios cuestionarios, incluyendo el SO y el LBDQ, sin que el análisis arrojase diferencias significativas que estuviesen relacionadas con la complejidad cognitiva de los sujetos (Weiss & Adler, 1981).

El Cuestionario del Liderazgo Auténtico (AQL por sus siglas en inglés) mide cinco estructuras: (1) la auto consciencia del líder, la transparencia de sus relaciones, la perspectiva de moral interiorizada y el procesamiento balanceado. Este cuestionario utiliza el modelado de ecuaciones estructurales para probar la confiabilidad de los datos obtenidos y ha sido aplicado con éxito en varios entornos organizacionales (León, Alonso, & Mangin, 2011) (Walumbwa, Avolio, Gardner, et al., 2008).

Otro de los cuestionarios se encarga de medir la ética que transmiten los líderes basándose en siete percepciones de su comportamiento: justicia, integridad, orientación ética, orientación a las personas, delegación del poder, clarificación de su rol y la preocupación por la sostenibilidad del grupo. Los estudios realizados han determinado que este cuestionario es de mucha utilidad para medir el impacto del liderazgo en aquellos entornos donde el comportamiento ético del líder influye en los resultados alcanzados por el grupo (Palomino, Amaya, & Cañas, 2012) (Kalshovena, Hartogb, & Hooghc, 2011).

El Cuestionario de Liderazgo Multifactorial (MLQ por sus siglas en inglés) es considerado un instrumento estandarizado para la evaluación de un rango de escalas de liderazgo transformacional, transaccional e, incluso, de no liderazgo (Rowold, 2005). Este es un instrumento para el comportamiento del líder y puede ser utilizado en una variedad de formas, incluyendo las encuestas. Este modelo incluye, en su modelo 5X, cinco escalas para el liderazgo transformacional, tres para el liderazgo transaccional, una para el liderazgo liberal y tres escalas de resultados (Villa & Villalón, 2004).

Este cuestionario mueve variables, o indicadores, asociados a tres estilos de liderazgo (transformacional, transaccional, liberal o laissez-faire), más tres

consecuencias organizacionales derivadas. La conjunción entre variables y efectos permite determinar si un estilo de liderazgo en particular logra los resultados esperados, o se ajusta a las expectativas desplegadas por el grupo. Las nueve variables son las mismas que sirven de criterio en el Modelo de Liderazgo de Rango Total para definir los perfiles, tanto el óptimo como el sub-óptimo, así como los tres modelos de clasificación.

Los indicadores, o variables, de evaluación relacionados con el liderazgo transaccional son: (1) la influencia idealizada atribuida, (2) la influencia idealizada conceptual, (3) la inspiración motivacional, (4) la estimulación intelectual y (5) la consideración individual.

Las influencias idealizadas están relacionadas con la capacidad del líder para motivar al resto del grupo a partir de convertirse, a el mismo, en un modelo de rol a alcanzar, mientras es capaz de trabajar por las necesidades de todo el grupo y compartir los riesgos en un despliegue de una conducta ética y moral. La diferencia entre ambos conceptos, atribuida y conceptual, es que en el caso de la atribuida se valoran la capacidad del líder para con las necesidades del grupo y como estas capacidades generan motivación; mientras que la conceptual se basa en el carisma propio del líder y como, a través de este, es capaz de motivar al grupo en pro de los resultados. Estos indicadores describen los casos típicos de los líderes carismáticos.

Cuando el líder es capaz de proveer a los miembros del grupo con tareas desafiantes y, al mismo tiempo, motivadores se conoce como inspiración motivacional. Este indicador se centra, a diferencia de los dos anteriores, en medir el efecto que el líder logra en el grupo; si el grupo es capaz de sentir la fortaleza y la necesidad de lograr las metas propuestas por el líder, a partir del método que esté emplea para transmitir las, se suele decir que, más que de un líder carismático, se trata de un líder que logra las transformaciones a través de la inspiración de los miembros del grupo (Ismail et al., 2010).

La estimulación intelectual mide la capacidad del líder para estimular la creatividad e innovación entre los miembros del grupo a partir del desafío constante de los estándares y valores establecidos y el reposicionamiento del punto de vista desde el cual son analizados los problemas. Este método de actuación del líder puede ser capaz de lograr que los miembros del grupo dejen a un lado sus prejuicios conceptuales, logrando focalizarse en la creación de patrones que simplifiquen la complejidad de las tareas a realizar. Este indicador puede ser visto, además, como una medida de la capacidad intelectual del líder.

En cuanto a la consideración individualizada, que el último de los indicadores utilizados para medir características propias del liderazgo transformacional, esta define la atención individualizada que da el líder a cada miembro del grupo, actuando como mentor. Cuando el líder es capaz de desplegar estas características, puede llegar a apreciar a los miembros del grupo como personas, más que como simples subordinados, centrándose en atender sus preocupaciones, manteniéndolos informados e interviniendo individualmente si la situación lo amerita (Ismail et al., 2010).

El liderazgo transaccional se evalúa a través de tres indicadores: (1) la dirección por excepción activa, (2) la dirección por excepción pasiva y (3) la recompensa contingente.

Se habla de dirección por excepción, o reforzamiento contingente, cuando el líder moviliza los esfuerzos de los miembros del grupo hacia el cumplimiento de los estándares acordados como método para evitar las sanciones que serían impuestas en caso de que estos no se cumplieren. La dirección por excepción activa implica que el seguimiento constante del desempeño del grupo, por parte del líder, tomando las medidas correspondientes en caso de ser detectada cualquier desviación, incluso mucho antes de que se puedan medir los resultados esperados. La dirección por excepción pasiva, que es muy cercana al liderazgo *laissez-faire*, caracteriza al director que, aplicando los mismos métodos coercitivos, se limita a esperar a que los resultados finales arrojen la necesidad de acciones correctivas, las cuales son tomadas inmediatamente (Villa & Villalón, 2004).

La recompensa contingente es aquella en que el líder, una vez que los miembros del grupo han alcanzado las metas o logrado el desempeño acordado, entrega recompensas, materiales o espirituales. Es importante en estos casos especificar que, en muchas ocasiones, estos líderes dividen las metas en pequeños puntos de control de avance incremental, ajustando las recompensas en cada caso; aunque también existen aquellos casos en los que la recompensa se entrega cuando se ha logrado el cumplimiento total de la meta o se ha logrado el 100% del desempeño acordado.

El estilo de liderazgo *laissez-faire* se mide como tal. En este indicador se busca describir a aquellos líderes que se mantienen lejos del desempeño de sus subordinados, evitando al máximo posible cualquier influencia o responsabilidad en la supervisión del desempeño, lo que denota desconfianza en su habilidad para dirigir el grupo.

Para medir la consecuencias organizacionales se utilizan tres indicadores: (1) el esfuerzo extra que evalúa la capacidad del líder para aumentar, por cualquiera de los métodos, la motivación y el esfuerzo de los subordinados en pro del logro de las metas grupales; (2) la efectividad, como puede entenderse de su denominación, mide como son optimizados los recursos por el líder, en la búsqueda de relaciones eficientes entre el costo y el beneficio de las soluciones; y (3) la satisfacción cuantifica la percepción que tiene el líder en el grupo, y como este logra satisfacer, valga la redundancia, las expectativas y necesidades de sus subordinados.

Diseño del cuestionario

Como cuestionario se utilizó el enfoque propuesto por Villa et al. (1993). Los indicadores o variables se desagregaron en 82 preguntas que fueron redactadas a partir de dos enfoques diferentes y complementarios: (1) como evaluación del comportamiento del resto de los líderes del grupo y (2) como me auto consideraría un líder exitoso.

La utilización de estos dos enfoques permite no solamente evaluar las conductas de liderazgo que son imperantes dentro de la organización, de acuerdo a la percepción de los propios líderes; sino además el estilo de liderazgo en el cual, los propios líderes como miembros del grupo, consideran que se lograrían los mejores resultados. No es ocioso señalar aquí que la primera de las evaluaciones, la percepción, puede estar o no relacionada con las características del máximo líder, sino que son la conjunción de la forma en que los propios líderes se ven, a sí mismos y a otros líderes.

Los cuestionarios fueron aplicados de forma independiente y no continua. Se observó una diferencia mínima de 2 días entre la aplicación de ambos, como método para evitar la existencia de sesgos que afectara los resultados. En cada uno de los dos cuestionarios, el encuestado debía categorizar cada una de las 82 afirmaciones en una escala de cinco valores de frecuencia: (1) nunca, (2) rara vez, (3) a veces, (4) casi siempre y (5) siempre. Para emitir su criterio se limitaría a marcar la casilla de correspondencia entre la variable de afirmación y su criterio de evaluación.

Tabla 2:

Resumen del cuestionario por estilo de liderazgo

Liderazgo	Media	Desviación estándar
Transformacional	2,20	1,05
Transaccional	4,26	0,79
Laissez-faire	1,24	0,62
Consecuencias	2,29	1,05

Fuente: Elaboración propia

Resultados del cuestionario MDQ desde el punto de vista de la percepción que tiene el encuestado sobre el resto de los líderes de la organización

Liderazgo	Indicador	Media	Desviación Estandar
Transformacional	Influencia Idealizada Atribuida	2,53	0,95
	Influencia Idealizada Conceptual	1,83	0,96
	Inspiración Motivacional	2,86	0,85
	Estimulación Intelectual	1,77	0,75
	Consideración Individual	2,16	1,30
Transaccional	Dirección por Excepción Activa	4,45	0,65
	Dirección por Excepción Pasiva	4,25	0,80
	Recompensa Contingente	4,07	0,87
	Laissez-faire	1,24	0,62
Influencias	Satisfacción	2,59	1,00
	Efectividad	2,29	1,00
	Esfuerzo Extra	2,04	1,07

Fuente: Elaboración propia

Los resultados obtenidos fueron sometidos a análisis, tanto para los resultados de cada cuestionario de forma independiente, como para el contraste. Se realizaron además análisis estadísticos a los datos obtenidos, incluyendo cálculo de medias, desviaciones estándares, análisis correlacional y análisis de confiabilidad. Para este aspecto sirvió de ayuda el software Minitab® versión 17.

Resultados del cuestionario de valoración de los líderes:

El enfoque del cuestionario que evalúa la percepción del liderazgo tal y como es apreciado en los otros líderes se muestra en la Tabla 2.

Según puede apreciarse, los encuestados, todos líderes, consideran que en la organización imperan los indicadores que pueden asociarse a un estilo de liderazgo transaccional. Según este punto de vista, casi siempre (4,45) existe una dirección por excepción activa con comportamientos tendientes a la atención sobre los errores, los problemas con las tomas de decisiones y el esfuerzo por detectar y corregir errores. Sin embargo, para el indicador que evalúa la dirección por excepción pasiva, que como puede apreciarse está en la frontera entre el liderazgo transaccional y el *laissez-faire*, los

encuestados consideraron que se presentaba casi siempre (4,25), estando relacionado a la percepción de que en el grupo se espera a que las situaciones se encuentren casi al límite para poder trabajar en sus soluciones y que, por consiguiente, se trata de no interferir en los problemas hasta que estos requieren de soluciones urgentes.

Como puede apreciarse en la Tabla 4, los resultados de la aplicación del cuestionario evidencian la preponderancia de un estilo de liderazgo transaccional, que, de acuerdo a los datos obtenidos de las influencias, pudiese estar desalentando los resultados globales de la organización, como grupo de persona.

De acuerdo a los modelos antes expuestos, los resultados de la encuesta pudiesen definir que el modelo de liderazgo imperante es el de operador transaccional. Este puede ser intuido a partir de considerar que, de acuerdo al enfoque de las respuestas, los líderes actúan de acuerdo a sus propias necesidades, manipulando al resto con transacciones que permiten obtener los resultados que se espera.

Resultados del cuestionario de expectativas:

La segunda parte de la aplicación del estudio utiliza el

Tabla 4:

Resultados del cuestionario MLQ a partir de la percepción de un liderazgo exitoso

Liderazgo	Indicador	Media	Desviación Estandar
Transformacional	Influencia Idealizada Atribuida	4,58	0,74
	Influencia Idealizada Conceptual	4,55	0,59
	Inspiración Motivacional	4,58	0,60
	Estimulación Intelectual	4,32	0,63
	Consideración Individual	3,80	1,26
Transaccional	Dirección por Excepción Activa	4,26	0,83
	Dirección por Excepción Pasiva	1,25	0,51
	Recompensa Contingente	4,83	0,40
	Laissez-faire	1,41	0,71
Influencias	Satisfacción	4,56	0,63
	Efectividad	3,91	0,93
	Esfuerzo Extra	4,30	0,71

Fuente: Elaboración propia

mismo cuestionario, variando el enfoque de las preguntas y concentrándose en aquellas expectativas de liderazgo en las cuales los entrevistados sentirían una influencia y reforzamiento efectivo para contribuir al desempeño del grupo. En este cuestionario no sólo se solicitó una evaluación de como consideraban debería ser su líder, sino también, y con mayor énfasis, en cómo se veían a sí mismos como líderes de un grupo exitoso.

La Tabla 4 muestra los resultados por cada una de las variables evaluadas.

Del análisis de la Tabla surge un aspecto interesante, si bien en la primera variante del cuestionario los encuestados marcaron una tendencia fuerte hacia un estilo de liderazgo transaccional, los resultados del segundo cuestionario no marcan una tendencia clara hacia uno de los modelos de liderazgo. Incluso, contrario a lo que pudiese pensarse de inicio, la variable más votada fue la recompensa contingente, asociada al liderazgo transaccional, seguida de la inspiración motivacional y la influencia idealizada atribuida.

De acuerdo a las tres variantes de modelización del liderazgo, incluidas dentro del Modelo de Rango Total, las respuestas apuntan, y corroboran, la necesidad de un liderazgo transformacional autodefinido, en el cual el líder, o los líderes, no muestran características propias de un estilo de liderazgo en específico, sino que determinan cual es la conducta propicia en relación con lo que se quiere alcanzar.

Por ejemplo, cuando se les pregunto con qué frecuencia considerarían que un líder debería comunicar los logros alcanzados, aspectos estrechamente ligado a la recompensa propia del liderazgo transaccional la repuesta unánime fue siempre. En contraste, con la misma unanimidad fueron respondidas afirmaciones, como mostrar coherencia entre lo que el líder expresa y lo que hace y ser un modelo a seguir por los demás, que están claramente relacionadas con el liderazgo transformacional.

La Tabla 5 muestra el resumen del cuestionario por

Tabla 5:

Correlaciones entre variables e influencias

	Satisfacción	Efectividad	Esfuerzo Extra
Influencia Idealizada Atribuida	0,882	0,729	0,915
Influencia Idealizada Conceptual	0,862	0,825	0,909
Inspiración Motivacional	0,936	0,900	0,901
Estimulación Intelectual	0,850	0,799	0,910
Consideración Individual	0,651	0,683	0,607
Dirección por Excepción Activa	0,409	0,897	0,238
Dirección por Excepción Pasiva	-0,785	-0,704	-0,830
Recompensa Contingente	0,927	0,897	0,768
Laissez-faire	0,386	0,221	0,652

Fuente: Elaboración propia

estilo de liderazgo; de acuerdo a estos resultados, y en contraste con la Tabla 3, no se muestra una clara tendencia de los encuestados hacia la preferencia de un liderazgo transformacional. Si bien las variables

vinculadas a este estilo recibieron una media de votación más alta, esto no se vio reflejado en un retroceso equivalente de las variables vinculadas al estilo de liderazgo transaccional.

Este enfoque del liderazgo deseado permite, a percepción de los encuestados, mejorar la satisfacción y el esfuerzo extra de los miembros del grupo, mejoramiento que no se hace tan evidente en la efectividad.

La Tabla 6 muestra las correlaciones entre las 9 variables, o indicadores, correspondientes a cada uno de

Tabla 6:

Resumen del cuestionario por estilos de liderazgo

Liderazgo	Media	Desviación estándar
Transformacional	4,37	0,83
Transaccional	3,44	1,68
Laissez-faire	1,41	0,71
Consecuencias	4,24	0,82

Fuente: Elaboración propia

los tres estilos de liderazgo y las tres variables que miden la influencia de estas en la organización.

Como se aprecia, existen correlaciones positivas fuertes entre las variables que mostraron mejor frecuencia en la aplicación del segundo cuestionario, véase Tabla 4, y las tres variables que miden las consecuencias que estas tienen en la organización. De este modo, las dos variables que más influyen en la satisfacción y la eficiencia son la inspiración motivacional y la recompensa contingente; mientras que en el esfuerzo extra influyen fuertemente aquellas variables relacionadas con el liderazgo transformacional. El resto de las variables muestra correlaciones dispares, siendo destacable la correlación negativa perenne que presenta la dirección por excepción pasiva en la influencia en la organización, todo lo cual apunta a su descarte como componente del comportamiento del líder

CONCLUSIONES:

Un aspecto vital en el desarrollo y el comportamiento de las organizaciones, sean estas públicas o privadas, es el estilo de liderazgo asumido dentro del grupo y las influencias que este estilo tiene en los resultados globales. Muchas veces el estilo de liderazgo es capaz de, por sí mismo, revertir entornos organizaciones en los que el desempeño está limitado por factores subjetivos, mismo que afectan la cultura organizacional.

Este tema no es ajeno a las organizaciones públicas, las que, a diferencia de las privadas, experimentan cambios constantes en el estilo de liderazgo provocados, principalmente, porque el líder anterior no logro desplegar al máximo la habilidad del grupo de trabajo, revirtiéndolas en resultados que le permitan mantener su posición.

Son varios los estilos de liderazgo existentes, casi como investigadores. En muchos casos estos estilos, teorías, modelos o paradigmas se superponen o se entrelazan, creando una amplia variedad de conceptos y herramientas que pueden ser de compleja utilización. Sin embargo, entre todos, se pueden determinar, a posteriori, tres estilos claramente definidos.

El primero de ellos, el liderazgo transformacional, se basa en la utilización de aspectos subjetivos para motivar los mejores resultados del grupo; el liderazgo transaccional, por su parte, se basa en la objetividad, en el otorgamiento de sanciones y recompensas que están directamente relacionados con los resultados alcanzados. El liderazgo *laissez-faire* pudiera llegar a considerarse como un no liderazgo por la cantidad de libertades, de decisión y acción, que pueden asumir los miembros del grupo.

Muchas investigaciones consideran que cada uno de estos es adecuado para situaciones independientes. Sin embargo, el Modelo de Liderazgo Completo, desarrollado por Bass y Avolio (1993) ha permitido determinar, hasta qué punto, una mezcla de estos puede llegar a ser efectiva.

En el caso particular del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Santo Domingo, la situación actual, evaluada a través del Cuestionario de Liderazgo, determinó la existencia de un estilo de liderazgo marcadamente transaccional, el cual no lograba obtener los mejores resultados de la organización como grupo. Se evidenció la preponderancia de variables como la dirección por excepción activa y pasiva y la recompensa contingente.

Estos resultados fueron contrastados por una versión del cuestionario en la que se evaluaban afirmaciones similares, desde el punto de vista de las consideraciones propias de los encuestados en relación a cuál sería el estilo de liderazgo que alcanzaría los mejores resultados dentro del grupo. Este contraste arrojó, tal y como afirmaban los creadores del modelo, que la existencia de uno de los tres estilos de liderazgo, en estado puro, no logra los mismos resultados que aquel en el que se hace una utilización de cada una de las variables en adecuación a las circunstancias y el momento en que este debe ser ejercido.

Esta afirmación quedó reflejada en los resultados, los que demuestran la importancia de establecer un régimen de recompensas transaccionales (recompensa contingente) en conjunción con aspectos relacionados con el carisma del líder, con el objetivo de maximizar tanto la satisfacción de los miembros del grupo, su disponibilidad a aportar esfuerzo extra para el logro de los resultados y la efectividad del desempeño del grupo.

La principal limitación de este trabajo fue la inexistencia de estudios similares en otras organizaciones públicas, los que pudieron haber contribuido al enriquecimiento del cuestionario aplicado. Igualmente, no se pudo reunir un grupo de expertos en el tema, los que hubiesen podido respaldar los resultados obtenidos con nuevos argumentos técnicos y conceptuales.

A partir de los resultados obtenidos, el autor recomienda que se realice las acciones necesarias para convertir el estilo de liderazgo en el motor impulsor de los resultados de la organización. A continuación de la ejecución de estas acciones, que pudiesen permitir la percepción en resultados tangibles, se recomienda el diseño de un modelo de gestión que pueda ser aplicado por los líderes del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Santo Domingo, más allá de los líderes de funciones administrativas en los que se centró el estudio.

Una correcta definición del estilo de liderazgo a aplicar, conceptualizado en aquellas acciones positivas y negativas que pueden influir en su percepción y resultados, puede resultar vital para contrarrestar aspectos negativos, como el escaso tiempo de vigencia del servidor público elegido.

BIBLIOGRAFÍA:

- Agudo, J. L. B. (2001). Liderar el cambio, liderazgo transformacional. *Departamento de Ciencias de la Educación de la Universidad de Zaragoza, Anuario de Educación 2001*.
- Constitución de la República del Ecuador (2008).
- Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership* (Third ed.). New York, USA: The Free Press.
- Bass, B. M. (2008). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications* (Fourth ed.). New York, USA: Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational Leadership and Organizational Culture. *Public Administration Quarterly*.
- Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1998). Ethics, Character and Authentic Transformational Leadership. *Center for Leadership Studies, School of Management*.
- Bass, B. M., Waldman, D. A., Avolio, B. J., & Bebb, M. (2011). Transformational Leadership and the Falling Dominoes Effect *Group and Organizational Studies*. Tel Aviv, Israel: Tel Aviv University.
- Bateman, T. S., & Snell, S. A. (2009). *Administración - Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo* (Octava ed.). México: McGraw-Hill Interamericana Editores S.A. de C.V.
- Bennett, N., Wise, C., Woods, P., & Janet A. Harvey. (2003). Distributed Leadership: A Review for Literature: University of Gloucestershire.
- Birasnav, M. (2014). Knowledge management and organizational performance in the service industry: The role of transformational leadership beyond the effects of transactional leadership. *67, 8(1622-1629)*.
- Cano, Y. A. (2015). *Liderazgo y motivación*. (Licenciado), Universidad Rafael Landívar, México.
- Cañongo, J. A. G. (2013). *7 secretos para ser millonario - Revelaciones para atraer riquezas de forma fácil y rápida*. México: Panorama Editorial.
- Collins, J. (2006). *Empresas que sobresalen*. Bogotá, Colombia: Editorial Norma S.A.
- Chiavenato, I. (2006). *Teoría General de la Administración* (Séptima ed.). Colombia: McGraw-Hill Interamericana de Editores S.A. de C.V.
- Day, D. V., & Antonakis, J. (2004). Leadership: Past, Present, and Future *Sources of Work Stress*. New York, USA: SAGE Publications, Inc.
- Eden, D., & Leviatan, U. (1975). Implicit leadership theory as a determinant of the factor structure underlying supervisory behavior scales. *Journal of Applied Psychology, 60(6)*.
- Freeborough, R., & Patterson, K. (2015). Exploring the Effect of Transformational Leadership on Nonprofit Leader Engagement. *Servant Leadership: Theory and Practice, 2(1), 49-70*.
- García-Morales, V. J., Jiménez-Barrionuevo, M. M., & Gutiérrez-Gutiérrez, L. (2012). Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation. *Journal of Business Research, 65(7), 1040-1050*.
- Gardiner, J. J. (2006). Transactional, Transformational, And Transcendent Leadership: Metaphors Mapping The Evolution Of The Theory And Practice Of Governance. *Leadership Review, 6, 62-76*.
- Goleman, D. (1996). *La inteligencia emocional*. Barcelona España: Editorial Kairos S.A.
- Goleman, D. (1998). *La práctica en la inteligencia emocional*. Barcelona, España: Editorial Kairos S.A.
- Goleman, D., & Boyatzis, R. (2008). Social Intelligence and the Biology of Leadership. *Harvard Business Review, Septiembre 2008*.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2001). Primal Leadership: The Hidden Driver of Great Performance. *Harvard Business Review*.
- González, A. R. C. (2007). *La relación de la inteligencia emocional con el éxito profesional*. (Maestría), Universidad Autónoma de Querétaro, México.
- Hall, J., Johnson, S., Wysocki, A., & Kepner, K. (2008). Transformational Leadership: The Transformation of managers and Associates. *Institute of Food and Agricultural Sciences*.
- Heifetz, R. A., & Laurie, D. L. (1997). The Work of Leadership. *Harvard Business Review, January-February 1997*.
- Hellriegel, D., Jackson, S. E., & John W. Slocum, J. (2009). *Administración - Un enfoque basado en competencias* (Oncena ed.). México: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
- Hellriegel, D., & John W. Slocum, J. (2005). *Comportamiento organizacional* (Décima ed.). Madrid, España: Ediciones Paraninfo.

- Hughes, M. (2014). Leadership and organizational change: Practitioner anecdotes and academic indifference. *International Journal of Management Reviews*.
- Ismail, A., Mohamad, M. H., Mohamed, H. A.-B., Rafiuddin, N. M., & Zhen, K. W. P. (2010). Transformational and Transactional Leadership Styles as a Predictor of Individual Outcomes. *Theoretical and Applied Economics*, XVII(6), 89-104.
- Kalshovena, K., Hartogb, D. N. D., & Hooghc, A. H. B. D. (2011). Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure. *The Leadership Quarterly*, 22(1), 51-69.
- Klimsza, L. (2014). *Business Ethics: Introduction to the Ethics of Values* (First ed.). Copenhagen, Denmark: bookboon.com.
- Kobe, L. M., Reiter-Palmon, R., & Rickers, J. D. (2001). Self-Reported Leadership Experiences in Relation to Inventoried Social and Emotional Intelligence. *Psychology Faculty Publications, Summer 2001*.
- Koonz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración, una perspectiva global y empresarial* (Decimocuarta ed.). México: McGraw Hill.
- Landis, E. A., Hill, D., & Harvey, M. R. (2014). A Synthesis of Leadership Theories and Styles. *Journal of Management Policy and Practice*, 15(2).
- Leithwood, K. A. (1992). The Move Toward Transformational Leadership. *Educational Leadership*, 49(5), 8-13.
- León, J. A. M., Alonso, F. M., & Mangin, J. P. L. (2011). Liderazgo auténtico. Concepto y validación del cuestionario ALQ en España *Psicothema*, 23(2), 336.
- Lord, R. G., Binning, J. F., Rush, M. C., & Thomas, J. C. (1978). The effect of performance cues and leader behavior on questionnaire ratings of leadership behavior. *Organizational Behavior and Human Performance*, 21(1), 27-39.
- McCleskey, J. A. (2015). Situational, Transformational, and Transactional Leadership and Leadership Development. *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(4), 117-130.
- Mihelič, K. K., Lipičnik, B., & Tekavčič, M. (2010). Ethical Leadership. *International Journal of Management & Information Systems*, 14(5).
- Mintzberg, H. (1998). Covert Leaderships: Notes - Knowledge workers respond to inspirations, not supervisión. *Harvard Business Review*, November - December 1998.
- Miranda, D. J. C. (2005). *Factores determinantes del estilo de liderazgo del Director A.* (Doctor), Universidad Complutense de Madrid, Madrid, España.
- Mls, K., & Otsenaskova, T. (2013). *Analysis of Complex Decisional Situations in Companies with the Support of AHP Extension of Vroom-Yetton Contingency Model*. Paper presented at the 7th IFAC Conference on Manufacturing Modelling, Management, and Control Saint Petersburg, Russia.
- Moreno, Á. M. (2013). Facetas del Liderazgo. *aduma psicología*.
- Moya, D. R. R. C. (2014). Liderazgo en el sector público: una revisión de la literatura. *Suma de Negocios*, 5(11), 96-107.
- Palomino, P. R., Amaya, C. R., & Cañas, R. M. (2012). La ética y su papel en la comprensión del liderazgo.
- Paraschiv, D. (2013). A review of leadership. *Versita*, 21.
- Robbins, S. P. (1996). *Comportamiento organizacional - Teoría y práctica* (Séptima ed.). México: Pearson Educación de México S.A. de C.V.
- Robins, S. P. (2010). *Comportamiento organizacional - Teoría y práctica* (Séptima ed.). México: Prentice Hall Hispanoamérica S.A.
- Rowold, J. (2005). *Multifactor Leadership Questionnaire*. Berlin, Germany: Mind Garden, Inc.
- Rowold, J., & Schlotz, W. (2009). Transformational and Transactional Leadership and Followers' Chronic Stress. *Leadership Review*, 9(Spring 2009).
- Salter, D. C. R., Harris, D. M. H., & McCormack, J. (2014). Bass & Avolio's Full Range Leadership Model and Moral Development. *E-Leader*.
- Santa-Bárbara, E. S., & Fernández, A. R. (2009). 40 años de la teoría del liderazgo situacional: una revisión. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 42(1), 29-39.
- Stocki, R., & Łapot, A. (2015). Vroom's Participation Model as a Foundation of Organisation Audit: A New Approach to CSR. In L. O'Riordan, P. Zmuda & S. Heinemann (Eds.), *New Perspectives on Corporate Social Responsibility*. Katowice, Poland Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Stogdill, R. M., Goode, O. S., & Day, D. R. (1962). New Leader Behavior Description Subscales. *The Journal of Psychology*, 54, 259-269.

- Tannenbaun, R., & Schmidt, W. H. (1973). How to choose a Leadership Pattern. *Harvard Business Review*.
- Tyssena, A. K., Waldb, A., & Spietha, P. (2014). The challenge of transactional and transformational leadership in projects. *International Journal of Project Management*, 32(3), 365-375.
- Villa, C. V., & Villalón, G. Z. (2004). *Adaptación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MQL Forma 5X Corta) de B. Bass y B. Avolio al Contexto Organizacional Chileno*. (Licenciado), Universidad de Chile, Santiago de Chile, Chile.
- Vroom, V. H., & Jago, A. G. (1995). Situation effects and levels of analysis in the study of leader participation. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 168-191.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B., & Zhu, W. (2008). How Transformational Leadership Weaves Its Influence on Individual Job Performance: The Role of Identification and Efficacy Beliefs. *Personnel Psychology*, 61(4), 793-825.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126.
- Weiss, H. M., & Adler, S. (1981). Cognitive complexity and the structure of implicit leadership theories. *Journal of Applied Psychology*, 66(1), 69-78.