



*TRABAJOS FINALES DE MAESTRÍA*

**Estilos de liderazgo y su impacto en la eficacia  
organizacional.**

**Propuesta de artículo presentado como requisito para  
obtener el título de:**

**Magíster en Dirección y Gestión de Empresas de Servicio**

**Por el estudiante:**

**Manuel Palma Cabrera**

**Bajo la dirección de:**

**Dr. Jeffrey Vizueta, PHD., MBA**

**Universidad Espíritu Santo  
Facultad de Postgrado  
Guayaquil-Ecuador**

## **Estilos de liderazgo y su impacto en la eficacia organizacional.**

Manuel Alejandro PALMA CABRERA<sup>1</sup>

Jeffrey V. VIZUETA<sup>2</sup>

### **Resumen**

El siguiente documento es una revisión de la literatura que afronta la temática de liderazgo: concepto, enfoques, dimensiones, estilos y su relación con la variable de eficacia organizacional. También repasa constructos teóricos e investigaciones empíricas, que a través de estudios realizados en sociedades latinoamericanas como la chilena, buscan identificar variables y relaciones entre la influencia de los estilos de liderazgo y su eficacia en empresas públicas como privadas. Se ha incluido a las grandes empresas para revisar evidencia empírica estadística que relacione estas dos variables. Como resultado se revela que en las instituciones públicas el estilo de liderazgo transformador es determinante para la conducción estratégica exitosa y en el sector privado el estilo transformador muestra incidencia positiva sobre la eficacia. Se obtiene que la calidad del diseño de las decisiones estratégicas tienen un impacto positivo en las organizaciones y la obtención de dicha calidad responde a factores ejercidos por un liderazgo transformador. Adicionalmente se demuestra que ambos estilos son significativos para crear conocimiento mientras que el liderazgo transformacional tiene un impacto positivo para compartir y aplicar conocimiento por encima del transaccional.

### **Palabras claves:**

Liderazgo transformacional, liderazgo transaccional, eficacia organizacional.

---

<sup>1</sup> Ingeniero en administración de empresas hoteleras y turísticas. Universidad Católica Santiago de Guayaquil. Email: mpalma250@hotmail.com

<sup>2</sup> MBA, Director de la Maestría en Administración de Empresas. Email: jeffreyvizueta@uees.edu.ec

## **Abstract**

This document provides a review of the literature related to leadership, its concept, approach, dimensions and styles, and the relationship with the organizational effectiveness. It goes around theoretical construct and exposes empirical researches that took place in Latin-American communities, like Chile, seeking to identify relationships and variables between the influence of leadership styles and effectiveness in public and private companies, the relationship between styles of leadership, strategic decisions and effectiveness focused on small and medium companies, it also analyzes causal relationships between leadership styles, knowledge management and its impact on the implementation of the strategy design, Finally it includes large companies to determine statistical empirical evidence of the importance of leadership styles and its impact on organizational effectiveness. The results show that in public institutions transformational leadership style is critical for successful strategic management, for the private sector the transformer style shows positive impact on organizational effectiveness. It is found that the design quality of strategic decisions has a positive impact on organizations and this responds to transformational leadership style performances, it is also shown that both styles are significant to create knowledge while transformational leadership It has a positive to share and apply knowledge over the transactional impact.

## **Keywords**

Transformational leadership, transactional leadership, organizational effectiveness

## Introducción

Las organizaciones, en su búsqueda por alcanzar sus objetivos, se ven enfrentadas constantemente a fenómenos entendidos como cambios en el entorno, incertidumbre, cambios tecnológicos, competencia global, etc. (Silla & Ripoll, 1999).

Una corriente que pretende abordar y comprender estos fenómenos organizacionales es la que tiene su enfoque en el papel que cumple el comportamiento humano al interior de estos sistemas. Y de manera particular en el liderazgo estableciéndolo como unidad de análisis dentro de la dinámica y quehacer organizacional (Figuroa, 2004).

El propósito de este documento es realizar una investigación bibliográfica del apartado de liderazgo y sus diferentes enfoques. Se busca determinar los tipos de relaciones existentes y que específicamente impactan a la variable de eficacia organizacional, desde estudios que analizan el grado de influencia que tienen la aplicación de un estilo particular de liderazgo ya sea en organizaciones públicas y privadas, hasta las relaciones entre los estilos de liderazgo con factores

como decisiones estratégicas, la gestión del conocimiento en el diseño en implementación de la estrategia y su repercusión en la eficacia organizacional en un contexto de aplicación a organizaciones privadas: pequeñas, medianas y grandes.

Para la revisión de estas relaciones de impacto e incidencia se recurre a los trabajos de los autores Pedrajas-Rejas (2007) y Rodríguez-Ponce (2008) quienes a través de investigaciones empíricas, aplicadas al sector público y privado, ejecutadas en sociedades latinoamericanas como la chilena, han podido demostrar evidencia estadísticamente significativa entre los vínculos de estilos de liderazgo y eficacia.

Se considera la pertinencia de los trabajos de estos autores, ya que son aplicables a las organizaciones en cualquier sociedad entendiendo a estas desde el punto de vista de la organización y el entorno, los procesos y estructura así como los objetivos que persiguen, sean estas públicas o privadas.

## **Marco Teórico**

La literatura con respecto a liderazgo es vasta y ha tratado de dar respuesta e identificar a líderes y seguidores, estableciendo tipologías, componentes, dimensiones y modelos de liderazgo (Bass, 1985; Howell, 1993; Avolio, 1994).

Otras publicaciones (Cuadra & Veloso, 2007) a través de estudios empíricos, buscan determinar relaciones entre los estilos de liderazgo con variables como clima y satisfacción laboral, así como también su impacto en la eficacia organizacional de empresas públicas y privadas: grandes, pequeñas, medianas, contrastando las diferentes tipologías de liderazgo: Transformacional y transaccional (Torres & Riaga, 1999; Rejas & Ponce, 2008)

A pesar de los diferentes planteamientos teóricos existentes sobre liderazgo, sean estos desde perspectivas sociológicas, psicológicas o de desarrollo organizacional se evidencia acuerdos en su definición, entendiendo al liderazgo como un proceso natural de influencia entre un líder, a quien se le asignan determinadas características, dependiendo del estilo de aplicación se encuentran la

capacidad para negociar y controlar resultados, habilidad para crear y comunicar visiones compartidas y atractivos; comportamientos, y sus seguidores quienes desarrollan percepciones y atribuciones con respecto a éste (Cardona, 2000). Siguiendo esta misma línea de consensos, se manifiesta la importancia del liderazgo para dirigir a las organizaciones y recursos humanos hacia la consecución de los objetivos organizacionales (Zaccaro & Banks, 2001).

Una organización puede ser definida en base a las siguientes características: sistema social, que incluye factores históricos, conocimiento, experiencias, relaciones y jerarquía, esta originado y limitado por un sentido, lo cual hace referencia a que nace para cumplir objetivos y estos se conseguirán en relación al desarrollo por parte de sus miembros de un sentido de pertenencia, significado y dirección (Ahumada, 2001).

## **Enfoques de liderazgo**

Continuando con esta revisión teórica, trabajos como los de Lupano & Castro (2003) han identificado diferentes enfoques a partir de una revisión

cronológica sobre la temática del liderazgo.

El primer enfoque es el de rasgos que centra su estudio en el análisis de los individuos con el fin de determinar ciertas características estables en las personas para clasificar a los líderes de los seguidores, tiene su periodo de mayor influencia en los años 1920-1950 y es retomado su estudio a partir de 1990 con autores como Bass (1990), Kirkpatrick & Locke (1991) y Yukl (1992). Se atribuyen características de elevados índices de energía, tolerancia al estrés, madurez emocional, integridad y autoconfianza.

El segundo enfoque es el conductual, con un periodo de influencia entre 1950-1960, estudia la relación entre el liderazgo efectivo y los comportamientos de los líderes. Se menciona en este apartado estudios como los realizados después de la segunda guerra mundial y llevados a cabo por la Universidad de Ohio, en donde autores como Hemphill, Fleishman, Stodgill, Shartle, Pepinsky y Coons (1957) desarrollan los conceptos de *Iniciación de estructura*, entendido como las conductas avocadas a la realización de las tareas, organización,

definición de roles y ejecución de las tareas, y *consideración*, que son las conductas que rigen las relaciones entre el líder y seguidores (Robbins & De Cenzo, 2002).

La Universidad de Michigan también generó estudios enfocados en los aspectos conductuales de los líderes e identificó dos dimensiones de los comportamientos de los líderes, por un lado un enfoque hacia los empleados y otro hacia la producción, (Robbins & De Cenzo, 2002).

La tercera perspectiva estudia teorías situacionales, plantea la existencia de diferentes patrones de comportamiento para diferentes situaciones. Entre los planteamientos que surgen se encuentran: teoría de la contingencia, Fiedler (1967-1978), propone tres variables situacionales: relación líder-seguidores, estructuras y poder; teorías de las metas, Evans & House (1971), capacidad motivadora de los líderes para obtención de metas; Teoría de los sustitutos del liderazgo, Vroom, & Yeton (1973), diferentes procedimientos para toma de decisiones; recursos cognitivos, Kerr & Jermier (1978), teoría de la interacción, Wofford (1982); líder, ambiente y

seguidores, situaciones en los que el liderazgo no es necesario por factores de experiencia y capacidad de colaboradores, claridad de tareas; teoría de la decisión normativa, Fielder & García (1987).

El último enfoque es el transformacional y ha sido el que mayor interés y estudios ha suscitado (Bass, 1985). Bass fundamentó sus conceptos en los documentos realizados por House (1977) y Burns (1987). El primero abordó la temática del líder carismático asignándole atributos de convicciones sólidas, autoconfianza y aspiraciones de poder. Entre las conductas inherentes a estos líderes resaltan influencia en las percepciones de los seguidores a través de las impresiones, establecimiento de metas que aseguren el compromiso. El segundo expuso la teoría de dos tipos de liderazgo opuestos en un continuo dentro de un contexto político: el liderazgo transaccional y el transformacional. El primer estilo lo define a partir de vínculos entre líder y seguidores por medio del intercambio de algún valor en respuesta al trabajo y esfuerzo, recompensas y subvenciones. El segundo estilo incentiva el compromiso de los seguidores para trascender a las metas y objetivos propuestos relegando sus intereses

individuales, para volcarse al colectivo. Una de las características de estos dos estilos es que son mutuamente excluyentes (Burns, 1978).

Si bien el enfoque de los aportes de Burns (1985) son aplicados a un contexto político macro, ya que los asocia con el intercambio de trabajos por votos o subvenciones por contribuciones de campañas en un contexto de partidos políticos o legislaturas éstos se adaptan y extienden al contexto organizacional, micro, con los aportes del teórico Bass (Vega & Zavala, 2004).

Entre las consideraciones que Bass (1985) realizó particularmente sobre el liderazgo transformador se observa que éste estilo tiene profunda relación con las necesidades humanas de crecimiento personal, autoestima y autorrealización, por encima de las existenciales y relacionales expuestas por Maslow (1943) y añade que ese cambio de prioridades favorece la creación de líderes autodirigidos, auto regulados, autoactualizados y auto controlados.

### **Modelo de liderazgo de rango completo**

Una propuesta integradora que se desarrolló a partir de estas concepciones y este enfoque es la de un modelo de liderazgo de rango completo que tiene su sustento en que los líderes denotan ciertos patrones conductuales que combinan diferentes características de liderazgo transaccional y transformacional, esta es la propuesta construida por Bass & Avolio (1994).

El modelo integrador de liderazgo de rango completo desarrolló ocho dimensiones que incluye componentes transaccionales y transformacionales, que buscan diferenciar comportamientos para clasificar liderazgos efectivos de los inefectivos (Bass & Avolio, 1994).

*Laissez-Faire.* Resulta de la ausencia de liderazgo, no hace énfasis en los resultados, evita tomar partida de los problemas, descuido del desenvolvimiento de los empleados (Nader & Sánchez, 2010).

*Administración pasiva por excepción.* Aplica acciones correctivas y se hace presente cuando los problemas aparecen, apunta hacia lo que los colaboradores están haciendo mal, evita cambios al

status quo (Martínez, Arévalo & Rosell, 2007).

*Administración activa por excepción:* enfocados en el monitoreo y control, Se puede obtener un desempeño moderado (Bazzani & Villalobos, 2014).

*Reconocimiento contingente.* Se establecen objetivos y recompensas claras, intercambio de recompensas por obtención de resultados, activo monitoreo y control del desempeño de los colaboradores, constante retroalimentación, no se espera esfuerzos mayores a los solicitados (Ocampo, 2016).

*Consideración individual.* Hace énfasis en las necesidades individuales, generación de vínculos interpersonales con los empleados, promueve el continuo desarrollo y crecimiento de los empleados, a través del cuidado y la empatía, apoyo al seguidor (Nader & Castro, 2007).

*Estímulo intelectual.* Incentiva la imaginación de los colaboradores, resuelve problemas y obstáculos de forma creativa, cuestiona las actuales formas de realizar las cosas, incita a los demás a pensar sobre los problemas y generar sus



propias habilidades y juicios (Torres & Riaga, 1999).

*Motivación e inspiración.* Inspira a obtener desempeños superiores. Desarrolla un profundo sentido de compromiso entre los empleados, busca alinear las necesidades individuales con las organizacionales, genera disposición al cambio, clarifica la visión de la organización, logra que el equipo actúe de manera empoderada (Gamba & Zapata, 2015).

*Influencia idealizada o carisma.* Demuestra una visión integradora, tiene un alto grado de compromiso y persistencia en el alcance de los objetivos, expresa confianza en la visión de la organización, lo cual se hace extensivo a los empleados por medio del carisma. En épocas de crisis toman las riendas de la situación y celebran el éxito de los demás (Pons & Ramos, 2012).

Las dimensiones expuestas son la base para el desarrollo de un instrumento diagnóstico para medir los estilos y mezclas de liderazgo llevados a cabo en las organizaciones, el cuestionario de liderazgo multifactorial (Bass & Avolio, 1997).

Una clasificación en base a conductas transaccionales y transformacionales es representada de la siguiente manera. Liderazgo Transaccional: Laissez-faire, administración pasiva por excepción, administración, activa por excepción y recompensa contingente. Liderazgo transformacional: Consideración individual, estímulo intelectual, motivación e inspiración e influencia idealizada o carisma (Barbutto & Cummings, 2007).

También se hecho eco de los postulados de Bass y Avolio (1997) para realizar diagnósticos de los estilos que manejan los líderes a partir de los juicios de los colaboradores y jefes del líder, en trabajos como los de Ignacio Mendoza (2005), para identificar fortalezas y aspectos de mejora. Para estos efectos se hace uso de la herramienta de retroalimentación 360 grados, que se define como la percepción que se tiene del líder por parte de todos los que interactúan con este.

### **Eficacia organizacional**

El tópico de eficacia organizacional ha sido abordado de manera extensa en la literatura, trabajos como los de Reimann (1982), Cameron & Whetten (1983), Cumming (1983) mencionan el término

efectividad organizacional para hacer referencia a este concepto, asimismo los siguientes autores han tratado de hacer una diferencia entre estas dos acepciones. Gómez & Aibar (1978) postulan a la eficacia como la relación entre metas previstas y resultados obtenidos, mientras que efectividad, la relación entre resultados previstos y conseguidos por cada uno de los objetivos planteados. Pineault & Daveluy (1978) y Last (1989), postularon el mismo enunciado pero haciendo énfasis para el caso de la eficacia en una situación ideal o esperada, mientras que para el caso de la efectividad en condiciones reales (Fernández & Sánchez, 1997). Para fines de este documento se homologan dichas palabras dado que para autores como Veciana (1981) en los países de habla inglesa el término utilizado es *organizational effectiveness*, (efectividad organizacional).

La eficacia también es definida como el grado de congruencia entre objetivos planteados y resultados observables Hannan & Freeman, (1977). Una definición más integral es la que define a la eficacia como la capacidad de las organizaciones de ser flexibles, productivas, rentables, satisfacer a sus

miembros, incluye este concepto la adquisición de recursos, control del entorno, rotación de empleados, crecimiento, integración, comunicaciones y sostenibilidad (Seashore, 1976). El aspecto de la habilidad para explotar del medio ambiente recursos escasos y valiosos es abordado por Cunningham (1978).

Estas exposiciones permiten identificar que hay posiciones que determinan la eficacia en términos de metas versus resultados obtenidos (Reimann 1982) o los que analizan la eficacia entendiendo a las organizaciones como sistemas que reciben, transforman y entregan productos o bienes, es decir con su relación con los recursos (Pennings & Goodman, 1977).

La eficacia es el logro de los objetivos que persigue una organización en aspectos económicos, políticos y sociales según la postura de Chiavenato (1995).

Aproximaciones como las realizadas por Mendoza & Ortiz (2006), resumen cuatro diferentes modelos de eficacia desarrollados por la docente Marilyn Helms, ponderando varios enfoques y situaciones.

El primer modelo presenta como variables de medición perspectivas como producción, que se entiende como flujo en la generación de bienes, responsabilidad, como el grado de vinculación entre los miembros y la organización, liderazgo, como la influencia y relaciones interpersonales del líder, y conflicto, como las variaciones entre la administración y los colaboradores.

El segundo modelo establece como factores de eficacia a la sostenibilidad de la organización, de la que se desprende características como permeabilidad interna y externa, sensibilidad al estatus y al cambio. Maximización del retorno de la inversión y la autorregulación, donde se manejan aspectos de flexibilidad, adaptación y eficiencia.

Para el tercer modelo los determinantes de la eficacia organizacional se expresan en términos de trayectoria administrativa, estructura, impacto político, participación de la junta directiva, compromiso y comunicaciones internas.

El último modelo, es considerado por la docente Helms (2002) como el más validado a través de las revisiones académicas, en su estructura abarca

variables como: relaciones humanas, participación, discusión y transparencia; sistemas abiertos, adaptabilidad, innovación, aprovechamiento de oportunidades y crecimiento; objetivos racionales, capacidad para optimizar los recursos en la producción y obtener réditos económicos; procesos internos; gestión de la información, comunicación, controles y mediciones que aseguren la permanencia de la organización.

### **El liderazgo y su impacto en la eficacia organizacional**

De la revisión sobre la literatura académica que enfoca tanto la temática de liderazgo y eficacia organizacional se desprenden varios estudios empíricos como los de Masi & Cooke (2000), Brown & Wheeler (1996) en donde se observó relación positiva entre liderazgo transformacional y las consecuencias organizacionales como satisfacción laboral, unidad de equipo, relaciones entre líder y subordinado. Trabajos como los de Rejas & Ponce (2007) buscan por un lado identificar las variables y relaciones entre estos dos conceptos por medio de análisis comparativos de la influencia de estilos de liderazgo en la eficacia tanto de empresas públicas como

privadas. Y en esa misma línea la relación entre estilos de liderazgo, decisiones estratégicas y eficacia enfocado en pequeñas y medianas empresas (Ponce, 2007). Seguido por estudios empíricos que vinculan los estilos de liderazgo, gestión del conocimiento y diseño de la estrategia en pequeñas y medianas empresas (Rejas & Ponce, 2008). Otra aproximación que busca clarificar estas relaciones es la de identificar a través de evidencia estadística significativa el impacto entre los estilos de liderazgo en las empresas privadas, pero que incluye esta vez a las grandes empresas, además de las pequeñas o medianas (Rejas & Ponce, 2008). Dichos estudios han sido aplicados en un contexto de las economías Latinoamericanas particularmente en Chile. Mas evidencia empírica proviene de estudios realizados en países como Singapur donde a través de investigaciones sobre 170 firmas se concluye que el liderazgo transformacional tiene incidencia positiva sobre la eficacia, identificando como clave a la gestión de los recursos humanos (Zhu, Chew, Spangler, 2005). Estados Unidos también brinda aportes a esta temática con trabajos a 128 empresas que aborda relaciones entre carisma de los

líderes de alta dirección y la eficacia organizacional dejando de lado factores externos como la incertidumbre de la industria (Agle, Nagarajan, Sonnenfeld, & Srinivasan, 2006).

### **Estudios en Chile.**

#### Liderazgo en instituciones públicas y privadas

Se presenta un estudio comparativo de la influencia del estilo de liderazgo y la congruencia de valores en la eficacia de empresas privadas e instituciones públicas (Rejas & Ponce, 2007), tiene su sustento teórico en los planteamientos que señalan que las decisiones estratégicas y el desempeño de las organizaciones están determinadas por la alta dirección, teoría de los escalafones superiores (Hambrick & Manson, 1984).

Para Rejas & Ponce (2007) la selección de la estrategia organizacional es el resultado de la decisión de la alta dirección de acuerdo a su base cognitiva y valores lo que genera un campo de visión limitado producto de su percepción e interpretación selectiva. Derivado de esta aseveración se evidencia que los líderes en un contexto de problemáticas organizacionales, desarrollan, evalúan y

ejecutan soluciones desde su perspectiva cognitiva y de valores, además los líderes están llamados a ejercer influencia para que los demás miembros efectúen tareas y ejecuten las soluciones en miras de resultados colectivos, por ello se concluye que el estilo de liderazgo tiene implicaciones directas sobre los procesos de toma de decisiones y resultados organizacionales.

De acuerdo a Shamir (1995), el liderazgo incide en los comportamientos de los empleados, así como influye a los procesos de equipos de trabajo, clima y resultados (Evkall & Ryhammar, 1997).

Como parte del estudio empírico en referencia se establecieron diferencias entre las organizaciones públicas y privadas con base en relaciones entre entorno y la organización, los procesos y su estructura y los propósitos que persigue. Para el caso de las empresas públicas, deben lidiar con factores de influencias internas, externas y restricciones legales, mientras que para el caso de las empresas privadas el fin principal es creación y maximización del valor económico (Rejas & Ponce, 2007).

Este estudio consideró una muestra de 64 directivos de empresas del sector público

y 119 directivos de empresas privadas a quienes se les aplicó un cuestionario teniendo como unidad de análisis la percepción de los estilos de liderazgo y la congruencia de valores. Se empleó variables como estilo de liderazgo transformacional, que incluye ítems como alineación de la misión y visión del líder con los seguidores y viceversa, el entusiasmo y aceptación de los seguidores de sus roles en la empresa. Estilo transaccional, que toma en cuenta la comprensión y aceptación de los sistemas de poder y recompensa en la empresa, los términos de intercambios y negociaciones (Bass & Avolio, 1995). Congruencia de valores, se refiere a la visión compartida y metas en común de quienes realizan la toma de decisiones (John, 1999). Eficacia de empresas privadas, implica la rentabilidad económica, satisfacción de clientes, solidez, solvencia, crecimiento, y eficacia de empresas públicas obtuvo los siguientes resultados:

En las organizaciones públicas el estilo de liderazgo transformacional, sumado a la congruencia de valores son determinantes en la conducción estratégica exitosa, mas no así el estilo transaccional.

En el sector privado, el estilo transformacional y la congruencia de valores tienen una afectación positiva sobre la eficacia organizacional, por su parte el estilo transaccional produce un efecto negativo.

Eficacia de los estilos de liderazgo, toma de decisiones estratégicas en pequeñas y medianas empresas

El segundo trabajo, eficacia de los estilos de liderazgo, toma de decisiones estratégicas en pequeñas y medianas empresas (Ponce, 2007) es un estudio empírico enfocado a medir la eficacia de los estilos de liderazgo, toma de decisiones estratégicas en pequeñas y medianas empresas (Ponce, 2007). Para lo cual establece a las pequeñas y medianas empresas en un contexto donde las decisiones están tomadas por un solo individuo que particularmente es el propietario, en la medida que aumenta el tamaño hay nuevos elementos que se incorporan en el proceso de decisiones, la centralización responde a fines de mantener el control en la dirección de la compañía, se presentan relaciones informales entre sus miembros lo cual va cambiando gradualmente en relación al aumento de la organización (Matlay,

1999). Los procesos de toma de decisiones están regidos por el tamaño de la firma (Dean, 1998). En este segundo trabajo (Ponce, 2007) también se trata de integrar diferentes factores que afectan al proceso de toma de decisiones, entre las que se mencionan: la relación existente entre el proceso de decisión y la eficacia, la racionalidad dentro de este proceso, la centralización de las decisiones, formalización y la estandarización, politización, influencia de la alta dirección, del entorno, conflicto, calidad y velocidad en la toma de decisiones (Rejas, 2006). En la investigación de Ponce (2007) producto de un cuestionario aplicado a 318 personas al mando de pequeñas y medianas empresas, se obtuvo una tasa de respuesta del 22.9% y se llegó a los siguientes resultados:

Se evidencia la existencia de relaciones positivas e importantes entre la calidad del diseño de las decisiones estratégicas y su eficacia. Dentro de la calidad del diseño se toma en consideración a la racionalidad y politización como factores determinantes para este fin. De este enunciado se desglosa que la racionalidad y politización son producto de la flexibilidad y congruencia de valores de la alta dirección, lo cual responde

directamente al ejercicio de un liderazgo transformacional. Concluyendo la relación entre el liderazgo transformador y la eficacia. Otro aporte es que no se demuestra evidencia significativa que indique que el estilo transaccional tenga impacto en las decisiones estratégica.

#### Estilos de liderazgo, la gestión del conocimiento y diseño de la estrategia.

En este mismo contexto aplicado a pequeñas y medianas empresas se encuentra otra aproximación que determina relaciones causales entre los estilos de liderazgo y la gestión del conocimiento y entre la gestión del conocimiento, y el diseño e implementación de la estrategia. Este estudio fue llevado a cabo por Rejas & Ponce (2008) y se aplicó a 420 directivos de pequeñas y medianas empresas mediante un cuestionario que abarcaba la percepción de altos directivos sobre temas como estilos liderazgo y gestión de conocimiento explicado a partir de diferentes índices de medición durante tres sesiones. Se obtuvo los siguientes resultados del 18.5% de la muestra:

El liderazgo transformacional (en un mayor grado) y el transaccional son significativos para explicar la creación del

conocimiento en pequeñas y medianas empresas.

Según Rejas & Ponce (2008) el liderazgo transformacional muestra evidencia estadística significativa en términos de compartir conocimiento, mientras que el liderazgo transaccional resulta irrelevante en este ámbito.

El liderazgo transformacional al igual que el transaccional muestra resultados estadísticamente importantes al momento de aplicar conocimiento, se remarca que el estilo transformador posee un mayor grado de relevancia.

Entre las limitaciones que tiene el estudio de Rejas & Ponce (2008) el autor reconoce la existencia de posible sesgo en la información al ser los directivos sujetos al estudio los encargados de evaluar de forma subjetiva tanto las variables independientes como las variables dependientes, así como una baja tasa en la muestra en la respuesta de los encuestados.

Se puede verificar que los trabajos expuestos han desarrollado metodología para demostrar evidencia estadística significativa entre la relación e importancia de los estilos de liderazgo y



la eficacia organizacional pero con un enfoque centrado en pequeñas y medianas empresas, o en organizaciones públicas.

#### Estilos de liderazgo en grandes, pequeñas y medianas empresas.

Un alcance a estos trabajos empíricos ha buscado integrar en una sola muestra estas relaciones Incluyendo a las grandes empresas (Rejas & Ponce, 2008).

La metodología empleada incluyó la resolución de un cuestionario aplicado a gerentes y administradores de pequeñas-medianas y grandes empresas (nivel de análisis). Obteniendo para el primer grupo una tasa de respuesta de 30.8% y para el segundo bloque una tasa del 60%. Consideradas a juicio de los autores como alta en relación a trabajos similares previamente realizados. Las preguntas involucraban factores de liderazgo transformacional, transaccional y eficacia organizacional. Se utilizó como herramienta de evaluación la escala de Likert (1-7) y cálculos de correlaciones de Pearson y análisis de regresión.

Los resultados mostrados por la investigación muestran que en las pequeñas y medianas empresas se alcanzaron niveles de eficacia de 4.1

sobre un techo de 7 en la escala de Likert. Mientras que existen niveles de liderazgo transformacional valorados en 4.4 considerado como regular por encima del liderazgo transaccional que se sitúa en 3.3. Los autores llegan a la conclusión que la eficacia se correlaciona positivamente con el liderazgo transformacional y de manera negativa con el transaccional.

En cuanto a las grandes empresas se establecen niveles de eficacia con una ponderación de 5.2 considerado por encima de lo regular. La variable de liderazgo transformacional alcanza un valor de 5.2, nuevamente por encima de los valores alcanzados por el liderazgo transaccional dispuesto en 4.2, lo que establece a manera de conclusiones que la eficacia se correlaciona de manera favorable con el liderazgo transformacional y transaccional. El estilo transformacional influye en favor y de forma significativa sobre la eficacia, mientras que el estilo transaccional no influye negativamente ni de manera importante a la eficacia en grandes firmas (Rejas & Ponce, 2008).

### **Conclusiones**



La revisión de la temática de liderazgo, a través de sus diferentes enfoques y aproximaciones ha permitido concluir que la aplicación de determinados comportamientos, conductas o estilos de liderazgo generan cambios o impactos en las organizaciones que pueden ser considerados de primer orden en la medida que se dan a través de un proceso de intercambio transaccional, en la que las necesidades de los seguidores son alcanzadas fácilmente si van en relación a lo esperado por el líder, este tipo de cambio o impacto aplica más escenarios estables. Existen otros impactos considerados de segundo orden en donde se toman en cuenta aspectos como valor y significación de las tareas y repercuten en cambios en las actitudes, creencias, valores y necesidades de los miembros de la organización, este tipo de cambio favorece a organizaciones que se desenvuelven en contextos cambiantes y dinámicos (Zavala & Vega, 2004).

La intención de diferenciar los liderazgos efectivos de los inefectivos ha llevado una búsqueda por determinar en qué medida la aplicación de un estilo de liderazgo repercute de manera positiva en la eficacia organizacional.

En ese sentido la balanza se inclina hacia la adopción de un estilo de liderazgo transformacional por su incidencia en las reacciones emocionales y psicológicas en los miembros de la organización, lo cual se traduce en mejoras en el desempeño individual y colectivo, adaptando los intereses particulares a los de la organización dando como resultado final la maximización de la eficacia (Sosik, Potosky & Jung, 2002).

Las investigaciones realizadas en las sociedades chilenas y que se revisaron en este documento reafirman la relación del estilo de liderazgo transformador con consecuencias organizacionales positivas.

De acuerdo con Rejas & Ponce (2007) el estilo de liderazgo transformador es determinante en la conducción estratégica exitosa para las organizaciones del sector público. Para el caso del sector privado la aplicación de un estilo transformador tiene un impacto positivo de la eficacia mientras que el estilo transaccional genera un efecto negativo.

En su relación con las decisiones estratégicas en pequeñas y medianas empresas la evidencia indica que la calidad en el diseño de las decisiones estratégicas tiene una relación positiva

con la eficacia de estas y esto responde a la adopción de un estilo transformador (Ponce, 2007).

Aplicado a este mismo contexto se evidencia que el liderazgo transformador tiene un impacto mayor al transaccional al crear y compartir conocimiento en las organizaciones. Existe así también un mayor impacto de la aplicación del estilo transformador para aplicar conocimiento (Rejas & Ponce, 2008).

En un contexto que incluye a las grandes empresas se revela que la eficacia se relaciona positivamente con el liderazgo transformador y negativamente con el transaccional para pequeñas y medianas empresas. Para el caso de las grandes empresas los dos estilos se relacionan de manera favorable a la eficacia pero nuevamente el transformador influye de manera más significativa (Rejas & Ponce, 2008).

Propuestas para futuros documentos es la de determinar la idoneidad del estilo de liderazgo transaccional en condiciones de entornos estables, seguidores, con entrenamiento y experiencia destacada, estatus en la organización y sistemas de recompensas competitivos, dentro de un

ambiente de independencia, autocontrol y equidad (Howell & Costley, 2001).

### **Bibliografía**

1. Agle, B., Nagarajan, N., Sonnenfeld, J., & Srinivasan, D. (2006). *Does CEO charisma matter? An empirical analysis of the relationships among organizational performance, environmental uncertainty, and top management team perceptions of CEO charisma*. *Academy of management journal*.
2. Avolio, B., & Bass, B. (1995). *Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multilevel framework for examining the diffusion of transformational leadership*. *The leadership Quarterly*.
3. Avolio, B., Bass, B., & Jung, D. (1999). *Re-examining the components of transformational and transactional leadership using multifactor leadership journal of occupational and organizational psychology*.
4. Barbutto, J., & Cummins, L. (2007). *Full range leadership*. *Nebguide*.
5. Bass, B. (1996). *Theory of transformational leadership redux* (Vol. 4). *The leadership Quarterly*.

6. Bass, B., & Avolio, B. (1993). *Transformational leadership: a response to critiques.*
7. Bass, B., & Avolio, B. (1994). *Transformational leadership and organizational culture.* The International Journal of Public Administration.
8. Bass, B., & Riggio, R. (2006). *Transformational leadership.* Psychology Press.
9. Bazzini, J., & Villalobos, D. (2014). *Liderazgo de rango total: revision teorica del modelo.*
10. Brown, W., & Wheeler, D. (1996). *Leading without authority: an examination of the impact of transformational leadership cooperative extension work groups.* Journal of extension.
11. Burns, J. (2003). *Transforming leadership: A new pursuit of happiness* (Vol. 213). Grove Press.
12. Cameron, K., & Whetten, D. (1983). *Models of the organizational life cycle: Applications to higher education.* The review of higher education.
13. Cardona, P. (2003). *Liderazgo relacional. Documento de investigacion .* Universidad de Navarra.
14. Chen, J., & Silverthorne, C. (2008). *The impact of locus of control on job stress, job performance and job satisfaction in taiwan* (Vol. 7). Leadership organization development journal.
15. Cuadra, A., & Veloso, C. (2007). *Liderazgo, clima y satisfaccion laboral en las organizaciones* (Vol. 2). Talca: Universum.
16. Dean, T. (1996). *Differences in large and small firm responses to environmental context: strategic implications from a comparative analysis of business formation.* Strategic management.
17. Ekvall, G., & Ryhamman, L. (1999). *The creative climate: Its determinat and effects at a swedish university.*
18. Fernandez, M., & Sanchez, J. (1999). *Eficacia organizacional: concepto, desarrollo y evaluacion.* Edicion Diaz.
19. Figueroa, L. (2004). *Liderazgo y equipos de trabajo: una nueva forma de entender la dinamica organizacional.* Ciencias Sociales Online.
20. Gamba, M., & Zapata, D. (2015). *Relacion entre el liderazgo transformacional y transaccional con la conducta de compartir*

- conocimiento en dos empresas de servicios. Acta colombiana psicología.
21. Garcia, M. (2011). *Liderazgo transformacional y la facilitación de la aceptación al cambio organizacional*. (Vol. 9). Pensamiento psicológico.
22. Hambrick, D., & Mason, P. (1984). *Upper echelons: The organizations as a reflection of its top managers*. Academy of management review.
23. Hannan, M., & Freeman, J. (1993). *Organizational ecology*. Harvard University Press.
24. Helms, M., & Allen, R. (2002). *Employee perceptions of the relationship between strategy, rewards and organizational performance*. Journal of Business Strategies.
25. House, R., & Avolio, B. (1993). *Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance*. Journal of applied psychology.
26. House, R., & Howell, J. (1992). *Personality and charismatic leadership*. The leadership Quarterly.
27. Howell, J., & Costley, P. (2001). *The effects of charismatic leadership on followers self concept accessibility*. Journal of applied social psychology.
28. Lupano, M., & Castro, A. (n.d). *Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación*. Psicodébate & Psicología, cultura y sociedad.
29. Martínez, I., Arevalo, M., & Rosell, H. (2007). *Dos décadas de investigación y desarrollo en liderazgo transformacional*. Revista del centro de investigación de la Universidad la Salle.
30. Masi, R., & Cooke, R. (2000). *Effects of transformational leadership on subordinate motivation, empowering norms, and organizational productivity*. The international journal of organizational analysis.
31. Matlay, H. (1999). *Employee relations in small firms a micro business perspective*.
32. Mendoza, A. (2005). *Estudio diagnóstico del perfil de liderazgo transformacional y transaccional de gerente de ventas de una empresa farmacéutica a nivel nacional*. Mexico: Universidad de Tlaxcala.
33. Mendoza, M., & Ortiz, C. (2006). *El liderazgo transformacional, dimensiones e impacto en la cultura organizacional y eficacia de las*

- empresas* (Vol. 16). Revista de ciencias económicas.
34. Nader, M., & Castro, A. (2007). *Influencia de los valores sobre los estilos de liderazgo: Un analisis segun el modelo de liderazgo tranfprmacional-transaccional de Bass*. Universitas Psychologica.
35. Nader, M., & Sanchez, E. (2010). *Estudio comparativo de los lideres transformacionales y transaccionales civiles y militares*. Anales de psicologia.
36. Ocampo, T. (2016). *Liderazgo transformacional e inteligencias multiples en empresas exitosas*.
37. Ponce, E. (2007). *Estilos de liderazgo, toma de decisiones estrategicas y eficacia: Un estudio empirico en pequenas y medianas empresas*. Interciencia: Revista de ciencia y tecnologia de America.
38. Ponce, E. (2007). *Gestion del conocimiento y eficacia de las organizaciones: Un estudio empirico en instituciones publicas*. Interciencia: Revista de ciencia y tecnologia de America.
39. Pons, F., & Ramos, J. (2012). *Influencia de los estilos de liderazgo y las practicas de gestion de RRHH sobre el clima organizacional de innovacion*. Psicologia del trabajo y de las organizaciones.
40. Rejas, L., & Ponce, E. (2008). *Estudio comparativo de la influencia del estilo de liderazgo y la congruencia de valores en la eficacia de las empresas privadas e instituciones publicas*. Interciencia: Revista de ciencia y tecnologia de America.
41. Rejas, L., Ponce, E., & Ponce, J. (2008). *Importancia de los estilos de liderazgo sobre la eficacia: Un estudio comparativo entre grandes, pequenas y medianas empresas privadas*. Revista de ciencias sociales.
42. Rejas, L., Ponce, E., & Ponce, J. (2009). *Gestion del conocimineto, eficacia organizacional en pequenas y medianas empresas*. Revista venezolana de gerencia.
43. Robbins, S., & De Cenzo, D. (2009). *Fundamentos de administracion: conceptos esenciales y aplicaciones*. Pearson Education.
44. Shamir, B. (1995). *Social distance and charisma: Theoretical notes and exploratory study*. The Leadership Quarterly.
45. Silla, J., & Ripoll, P. (1999). *Psicologia de las organizaciones: cambios recientes, retos y perspectivas*.

- Revista de psicología general y aplicada.
46. Sosik, J., Potosky, D., & Jung, D. (2002). *Adaptive self-regulation: Meeting others expectations of leadership and performance*. The journal of social psychology.
  47. Torres, M., & Riaga, C. (1999). *El liderazgo transformacional, dimensiones e impacto*.
  48. Vega, C., & Zavala, G. (2004). *Adaptacion del cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ forma 5x corta)*.
  49. Vroom, V., & Yetton, P. (1973). *Leadership and decision-making* (Vol. 110). University of Pittsburgh Pre.
  50. Yukl, G. (1991). *Managerial Leadership: A review of theory and research*. Journal of Management.
  51. Zaccaro, S., & Banks, D. (2001). *Leadership, vision and organizational effectiveness*.