

**ESTUDIO DIAGNÓSTICO PARA DETERMINAR EL PERFIL DE LIDERAZGO DEL GERENTE Y DE
SUS COLABORADORES EN LA GERENCIA OPERATIVA, SEGÚN EL MODELO DE RANGO
COMPLETO DE BASS Y AVOLIO: CASO DE UNA EMPRESA INDUSTRIAL QUÍMICA EN
COATZACOALCOS, VERACRUZ, MÉXICO.**

Dr. José Manuel García López¹

RESUMEN

La presente investigación se ha realizado con el propósito de diagnosticar el perfil de los líderes organizacionales de una empresa industrial química en su gerencia de operaciones y determinar sus estilos conductuales preferidos o predominantes en su desempeño como líderes. Se construyó un marco teórico sobre las diferentes teorías del liderazgo a través del tiempo, se analizaron algunos rasgos que aun continúan siendo importantes y deseados por las organizaciones en los líderes actuales, hasta llegar a la teoría o modelo del Liderazgo de Rango Completo de Bass y Avolio, que fue el eje rector de la investigación en sus tres dimensiones que lo integran, el liderazgo transformacional, el liderazgo transaccional y el no liderazgo o liderazgo laissez-faire y cada una de las conductas que los conforman. Una vez recopilados los datos, se procedió al análisis mediante diferentes técnicas estadísticas para conocer las relaciones, correlaciones y significancia de los datos, que permitieran cumplir con los objetivos de la investigación y dar respuestas a las preguntas planteadas.

PALABRAS CLAVES: liderazgo, rango completo, rasgos, actitudes, conductas.

ABSTRACT

The present research has been realized with the objective of diagnosing the organizational leadership profiles of an industrial chemical enterprise, specifically in the Plant Operation manager and his subordinated, who had subordinated as well. To determine their preferred behavioral styles or predominant styles through their performance as leaders and comparing them with de Bass and Avolio's Full Range Leadership Model was the mainly target of the project. The results of the assessed organizational leaders were compared with the theoretical values of Bass and Avolio's Full Range Leadership Model to determine if leaders were Transformational o Transactional and what type of behavioral performance were their preferred in every day performance.

KEY WORDS: leadership, full range, traits, attitudes, behaviours.

1. Antecedentes

1.1. El problema de investigación

Los líderes desempeñan un papel fundamental y tienen la responsabilidad incrementar la productividad organizacional, las actividades desarrolladas por ellos y la forma como las ejecutan, impactan enormemente a su organización, así como la forma como administran y dirigen, determina en gran medida el comportamiento de los seguidores e impactan en gran medida en el desempeño de su personal. (Motowidlo, S., Borman, W. y Schmit, M., 1997).

Bernard Bass desarrolló su modelo de Liderazgo conocido como de Rango Completo que contiene tres dimensiones o estilos de liderazgo: el laissez faire, el transaccional y el transformacional, que se han convertido en uno de los paradigmas principales para estudiar el liderazgo organizacional (Pedraja Rejas, L. *et al.*, 2006). Los líderes transformacionales son más exitosos, porque los seguidores están altamente motivados y deseosos de trabajar hacia el logro de la visión del líder. Producen una transformación y una elevación de la moral interna en la misión de alcanzar resultados importantes para la organización (Bass, B. M. y Riggio, R. E., 2006).

El líder transaccional, motiva a los seguidores al establecer metas y promesas de recompensa dado el desempeño esperado, guía y motiva a sus seguidores en la dirección de metas establecidas clarificando

¹ José Manuel García López, Dr. en Ciencias de la Administración y PhD in Business Administration, Profesor- Investigador titular "A" de tiempo completo en la Licenciatura de Ciencias Empresariales de la Universidad del Istmo, campus, Ixtepec, Oaxaca, México, e-mails jmgarcial@bianni.unistmo.edu.mx y josman9_1@hotmail.com

roles y tareas necesarias para cumplir las metas, esto es, los factores principales del liderazgo transaccional se relacionan con el diseño de una recompensa contingente a los resultados, el líder suministra recompensas a sus seguidores si éstos logran los resultados deseados o realizan el esfuerzo necesario para alcanzar las metas que fueron establecidas (Hughes, R., Ginnett, R. y Curphy, G., 2007).

En un acercamiento con la organización objeto de estudio previo al diagnóstico, se pudo percibir que ésta presentaba un nivel de desempeño promedio debido a la carencia de algunos factores que pudieran propiciar un estilo de liderazgo transformacional en sus administradores, esto debido a una insuficiente motivación e influencia por parte de sus líderes, un estilo gerencial autoritario, líderes poco comprometidos, así como una inconsistencia en la mejora de sus procesos de trabajo, que dan como consecuencia que algunos trabajadores estén poco comprometidos e involucrados por iniciativa propia, produciéndose una pérdida de confianza e identificación con la empresa. De lo anterior, surgió la inquietud de analizar el perfil de cada líder bajo la perspectiva del Modelo de Liderazgo de Bass y Avolio, para determinar los estilos de liderazgo prevalecientes y corroborar si existía relación entre el desempeño de sus líderes y la efectividad de sus seguidores, se derivaron algunas preguntas que permitieran conocer mejor el fenómeno objeto de estudio:

1. ¿Qué estilo de liderazgo prevalece en la organización objeto de estudio?
2. ¿A qué variable de resultado se enfocan más e impactan más los líderes: satisfacción, esfuerzo extra o efectividad?
3. ¿El estilo de liderazgo transformacional obtiene mayores puntajes de correlación con las variables de resultado comparado con el estilo transaccional?
4. Dado que el modelo de Bass y Avolio contempla la evaluación de 360°, ¿Hay diferencias entre la perspectiva de “auto evaluación” y el “evaluado por otros” en las tres preguntas anteriores?
5. ¿Los resultados del estudio contribuyen a la adaptación, validación, confiabilidad y estandarización del instrumento “Cuestionario de Liderazgo Multifactorial” MLQ 5X corto de Bass y Avolio en versiones “auto evaluación” y “evaluado por otros”?
6. ¿Los resultados del estudio apoyan los fundamentos teóricos y empíricos del modelo de Bass y Avolio en relación al liderazgo y su relación con las variables de resultado?

1.2. El objetivo de la investigación

Diagnosticar el estilo de liderazgo imperante en los directivos de la Gerencia de Operaciones de una Empresa Industrial Química, para saber si son transaccionales o transformacionales, desde la perspectiva del modelo de Liderazgo de Rango Completo de Bass y Avolio y constatar a qué variables de resultados se enfocan más: satisfacción, esfuerzo extra o efectividad; partiendo de la auto-percepción del líder o versión “auto evaluación” y la de sus seguidores, jefe inmediato y colaterales o pares, que integraron la versión “evaluado por otros”. Dar respuesta a las preguntas planteadas en el párrafo anterior y corroborar si el modelo de Rango Completo es adaptable, confiable y estandarizable para un entorno productivo y no sólo administrativo.

1.3. Justificación del proyecto

Es frecuente observar que los líderes no comprometen a sus colaboradores con la visión de la organización, otros no están dispuestos a cambiar, y algunos con problemas de congruencia y falta de atención a los logros de corto plazo; por tanto, es de considerarse y destacarse, que la falta de liderazgo organizacional es un problema significativo digno de investigarse (Bass, B. M. & Riggio, R. E., 2006),

Entonces, ¿Por qué no todos los líderes en los distintos niveles organizacionales se desempeñan con la misma eficiencia y eficacia?, ¿qué factores, situaciones o características inciden en su desempeño? Es una práctica corriente que las promociones a mejores puestos se otorguen a los líderes que alcanzan un desempeño mayor al esperado, entonces cabría preguntar, ¿si el desempeño eficaz de los líderes es un factor importante y bien valorado en las organizaciones por qué no todos se esfuerzan por lograrlo?, y también, desde la perspectiva opuesta, ¿por qué las organizaciones tampoco se aseguran de que esto

suceda tal y como lo desean? En lo particular, es de considerarse, que esto bien vale la pena investigarse.

2. Marco referencial

2.1. El contexto organizacional: administradores y líderes

Las organizaciones son sistemas adaptativos complejos debido a que los agentes de un sistema actúan de manera independiente y son afectados por agentes externos del medio ambiente que las rodea y porque además interviene el factor humano. Por el hecho de estar integradas por personas, son sistemas sociales, donde se establecen relaciones entre las personas que deben desempeñar diferentes roles, entre ellos, los que deben asumir la responsabilidad de la actuación de otros, algunos deben ejercer la conducción o liderazgo y otros deberán actuar como seguidores (Hellriegel, Don S., *et al.*, 2009).

El conocimiento convencional ha sido que líderes y administradores son roles diferentes, liderazgo es producir cambio y movimiento, incorporar una visión, construir estrategia, alinear y comunicar a las personas y motivar e inspirar al personal, mientras que administrar es producir orden y consistencia e involucra planear, presupuestar, organizar personal, controlar y solucionar problemas (House, R. J. y Aditya, R. N., 1997). El rol del liderazgo provee dirección y actúa como un rol modelo y por el otro lado, la práctica administrativa es una conducta rutinaria exhibida por el administrador al utilizar los recursos humanos, materiales y ejecutar la estrategia organizacional para el logro de las metas, por lo tanto, el liderazgo involucra el uso de la influencia, y la administración el uso de la autoridad (Katz, D. y Kahn, R., 1978). Hellriegel, Don, S., *et al.*, (2009) consideran que el líder efectivo motiva e inspira a su equipo de empleados, aprovecha sus necesidades, valores y emociones para superar los obstáculos, les otorga poder para tomar decisiones y contempla la opción de cómo motivar, más que como controlar.

2.2. El liderazgo

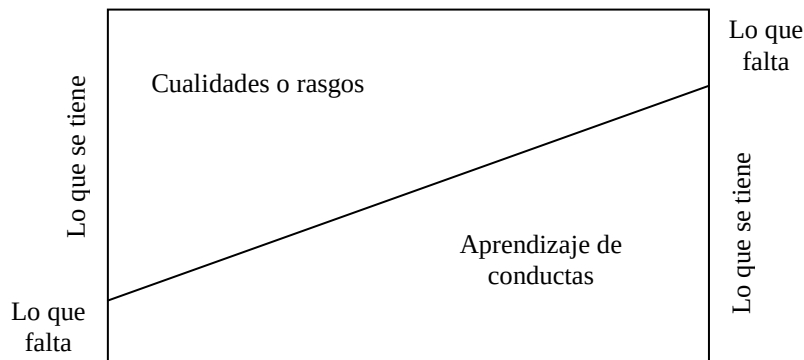
El término líder viene del vocablo inglés “leader”, que se pronuncia “líder”, y se refiere al guía, a la persona que va adelante para guiar o mostrar el camino, el que antecede o dirige cualquier acción, opinión o movimiento de un grupo que acepta dicha guía o conducción. Por lo tanto, un líder es alguien que influye, o intenta influir en los demás (Landy, F y Conte, J., 2005). En el actual mercado global satisfacer a los clientes y tener utilidades son funciones que demandan calidad y velocidad, por ello resulta necesario tener líderes en todos los niveles de la organización preparados para tomar decisiones inteligentes y capaces de implementarlas con efectividad (Lercel, M. E. y Field, L. M., 1998). Klenke, K., (1993) describe al liderazgo como un campo lleno de paradojas, de inconsistencias y contradicciones, coincidiendo con Ulrich, D., Zenger, J. y Smallwood, N. J., (1999), que consideran que el liderazgo es como un arreglo de términos, atributos comprimidos, confusos y traslapados. Klenke, K., (1993) afirma que probablemente hay pocas áreas en las cuales se han producido definiciones, teorías y modelos de desarrollo de liderazgo más divergentes, inconsistentes y traslapados. Yukl, G. A., (1989) considera que el estatus del campo del liderazgo es como un estado de fermentación y confusión, donde la mayoría de las teorías están llenas de debilidades conceptuales y carecen de un sólido soporte empírico.

2.2.1. ¿Los líderes nacen o se hacen?

La pregunta eterna, ¿Los líderes nacen o se hacen? Aquellos que aceptan la respuesta de que los líderes nacen y no se hacen son partidarios de la teoría de los rasgos, pero si alguien opina lo contrario, es decir, reconocer que algunos de estos rasgos, podrían adquirirse o desarrollarse a través del entrenamiento y la práctica, los líderes se pueden hacer. Estos serían los seguidores de la teoría conductual y significaría que cualquier persona podría aprender a comportarse como líderes si decidieran aprender las conductas o comportamientos propios de un líder. En la medida que el interés en el enfoque de los rasgos declinaba, los investigadores enfocaron su atención en las acciones del líder más que en sus atributos, lo que llevó a la teoría conductual. Ver la figura no. 1.

El resultado de este enfoque fue que el líder es ambas cosas, nace y se hace, debido a que ser líder requiere de ciertas aptitudes y habilidades, pero de acuerdo a las necesidades de la situación el grupo puede cambiar, de manera que la persona que sea líder también debe cambiar y adaptarse a las circunstancias. Si se ha nacido con algunas de las habilidades señaladas y se desea convertirse en un líder, probablemente se faciliten las cosas, de no ser así, quizá habrá que esforzarse un poco más en adquirir o desarrollar las habilidades para poder ejercer un liderazgo efectivo.

Figura no. 1. Los líderes nacen y se hacen



Fuente. Elaboración propia

2.3. Modelos y/o teorías sobre liderazgo

En el siglo XX se empezaron a realizar algunas investigaciones “científicas” sobre los estilos de liderazgo. En Europa surge con Henri Fayol con la “Administración científica”, una obra donde propone catorce principios para administrar y entre ellos la unidad de mando (Hellriegel, Don, S., *et al.*, 2009). En los Estados Unidos de América, basándose en estudios de tiempos y movimientos, Frederick W. Taylor pretendió convertir a cada trabajador en una pequeña máquina de eficiencia que diera el máximo de su esfuerzo, considerando a los trabajadores como simples instrumentos, que deben adaptarse a la empresa y no la empresa a ellos (Hellriegel, Don, S., *et al.*, 2009). Como un enfoque intermedio, la situación no es tan de extremos, pues se requieren los dos tipos de dirección propuestos, pero que, así como hay que ser exigente, también es necesario ser humanista, dado que hay trabajadores que sí les gusta su trabajo, solo hay que guiarlos y dirigirlos (Luthans, F., 2010).

2.3.1. Teoría de los rasgos o del gran hombre de Carlyle

Se basa en que si se tuviera que describir a un líder habría que hacer una lista de cualidades como: la inteligencia, carisma, decisión, entusiasmo, fuerza, valentía, integridad y confianza en él mismo. Esta teoría busca en las personas algunos rasgos de la personalidad tales como: sociales, físicos o intelectuales que los puedan diferenciar de los demás (Robbins, S. P. y Judge, T. A., 2009). La teoría de los rasgos se dio gracias al uso del modelo de las cinco grandes características como son la extroversión, la adaptabilidad, la meticulosidad, la estabilidad emocional y la apertura a vivir experiencias (Robbins, S. P. y Judge, T. A., 2009). Se enfoca principalmente en la personalidad del líder como característica primaria del liderazgo, en realidad no es posible hacerse líder si tan sólo se nace con esas cualidades, porque también influye el medio en que tienen que desarrollarlas y ponerlas en práctica, son solamente una precondition, estas habilidades o rasgos también se pueden adquirir mediante la educación y el aprendizaje, que pueden ser adquiridas mediante la práctica constante y la voluntad de decisión de aprenderlas y ejercerlas (Yukl, G. A., 1989).

2.3.2. Teorías conductuales: Likert, Fleishman, Stogdill y Share

Esta teoría es la contraposición de la de los rasgos, pues los distintos investigadores que han abordado el liderazgo desde esta perspectiva, consideran que si bien es cierto que se requieren ciertos rasgos para ser líder, eso no lo es todo, sino que hay que aprender o adquirir ciertas conductas. Klenke, K., (1993) considera que las personas se convierten en líderes al aprender un estilo de liderazgo, adquirir un conjunto de conductas, al participar en situaciones de liderazgo o buscar oportunidades de desarrollo del mismo, más que en desarrollar rasgos individuales de personalidad. El enfoque conductual, también conocido como el enfoque “del estilo”, fue desarrollado mediante los estudios hechos principalmente en las Universidad Estatal de Iowa, Ohio y Michigan al inicio de la década de 1940:

Los estudios de la Universidad del Estado de Iowa. Kurt Lewin, R. Lippitt y R. K., White en 1939 publicaron un artículo de sus investigaciones realizadas en la Universidad de Iowa en los Estados Unidos. Identificaron tres estilos de liderazgo: 1) autocrático, es el estilo en el cual el líder pone las reglas, centraliza el poder y la toma de decisiones, decide, informa y supervisa de cerca al grupo en lo que debe hacer y no hacer, es dominante; 2) liberal o laissez-faire, éste estilo tiene una mínima participación, supervisión distante, permite total libertad al grupo para decidir o hacer lo que deseen y 3)

democrático, el líder esboza las directrices, fomenta la discusión y la participación del grupo en las decisiones y descentraliza la autoridad, conduce y orienta al grupo y se limita a los hechos (Luthans. F., 2010).

Los estudios de la Universidad del Estado de Ohio, se llevaron a cabo a finales de los años 40's, con la dirección de la Oficina de Investigaciones Empresariales de la Universidad de Ohio, se buscaba construir un instrumento que permitiera evaluar diversos estilos de liderazgo e identificar y describir el comportamiento de los líderes. Concluyeron en la elaboración de un cuestionario que proporcionaba una medida fiable de las conductas de liderazgo (Robbins, S. P. y Judge, T. A., 2009). Identificaron cuatro dimensiones, posteriormente eliminaron dos, quedando solo: 1) la estructura inicial, que consiste en el grado que el líder define y estructura su rol y el de sus subordinados para alcanzar las metas, y 2) la consideración (Griffin, R. W. y Moorhead, G., 2011).

Los estudios de la Universidad del Estado de Michigan. El modelo es conocido como el liderazgo orientado a los empleados o a la producción, los estudios fueron realizados en la Universidad del Estado de Michigan por Likert, R. y sus colaboradores en 1965. Los líderes centrados en el empleado, dan gran importancia a la relación interpersonal, mostrando interés por las necesidades de los subordinados y aceptando sus diferencias individuales y 2) el líder centrado en la producción, pone su atención en los aspectos técnicos del trabajo, intentado llevar a cabo su máximo objetivo que sería la culminación de las tareas del grupo (Chiavenato, I., 2009). De igual forma, la Universidad de Harvard realizó sus propios estudios que fueron dirigidos por Bayles S. M., en 1955, coincidieron con los de las Universidades de Ohio y Michigan, Bayles y sus colaboradores, identificaron dos tipos de líderes, unos que se enfocaban directamente a hablar más y que no permitían que los demás lo hagan y sus contrarios, los que si lo permitían, a los primero los denominaron "líder de tarea" y a los segundos, "líderes socio-emotivos".

La grid gerencial o malla gerencial. Blake, R. R. y Mouton, J. S. en 1973 postularon en su teoría de la administración la existencia de dos dimensiones básicas que determinarían un liderazgo eficaz. Estas dimensiones fueron denominadas por los autores como: "interés por la producción" e "interés por el factor humano" y concuerdan con las dimensiones aparecidas en los estudios de Michigan y Ohio. Es una matriz de nueve por nueve en cada eje que describe ochenta y un posibles combinaciones en los estilos de liderazgo. Los líderes se interesaban en las personas o por la producción, describiendo explícitamente los cuatro tipos extremos (1-1, 9-1, 1-9 y 9-9) y el estilo medio (5-5). La *grid* no muestra los resultados producidos sino más bien, los factores dominantes en el pensamiento de un líder respecto a la obtención de resultados. Blake y Mouton encontraron que los mejores dirigentes son aquellos que se desempeñan con un estilo 9,9 en contraste con un estilo 1,9 (tipo club campestre) o un estilo 9,1 (tipo autoritario). (Donnelly, Gibson e Ivancevich, 1994).

2.3.3. La combinación ideal: Rasgos más Conductas

Cada vez más las organizaciones requieren incorporar líderes a sus causas, implícita o tácitamente buscan que los candidatos cumplan con algunas "cualidades básicas", entre otras: 1) capacidad técnica, 2) habilidad para motivar, entender y conducir a la gente; 3) experiencia en la dirección de personas; 4) saber en qué momento actuar, cuando no hacer nada, hacerlo todo, o sólo una parte; 5) habilidad para decidir cuál es la persona correcta en quien apoyarse; 6) capacidad de juicio; y finalmente 7) carácter para tomar decisiones y cumplir con los puntos anteriores (Chiavenato I., 2009). En un estudio hecho por Kaufman, Cooper y Hughes en 1996, citado por Aamodt, M. G., (2010), señalaron que son esenciales las habilidades: 1) de organización, 2) análisis y toma de decisiones, 3) planeación, 4) comunicación oral y escrita, 5) delegación, 6) hábitos de trabajo de calidad, 7) meticulosidad, 8) habilidades interpersonales, 9) conocimiento del puesto y de la organización, 10) tenacidad, 11) integridad, 12) escucha y 13) desarrollo de los demás.

Prieto de la Fuente, J., (2001), divide en dos grupos las características de los líderes, primero se pregunta ¿qué es lo que los hace exitoso?, a esta pregunta la contesta con la siguiente respuesta: 1) son audaces y poseen fuerza interna, 2) saben lo que quieren, 3) son optimistas e inspiran confianza, 4) son tenaces y 5) toman la iniciativa. A la segunda pregunta, ¿qué los hace dejar huella?, la respuesta a esto es: 1) son humildes y generosos en su entrega y 2) saben comunicarse.

2.3.4. Teorías situacionales y de contingencia

Los primeros precursores fueron Tannenbaum, R. y Schmidt, W. H., quienes distinguieron dos conductas enfocadas en la actuación del líder: 1) en la tarea y 2) en la relación interpersonal. Es decir, las

actividades y preocupaciones de un jefe, además de dirigirse a una tarea común, tienen por objeto a las personas del grupo, porque no son máquinas, sino seres humanos. Ambos factores son variables que van desde los extremos de un jefe capataz de esclavos (E1), hasta el jefe humanista y democrático (E2), identificándose también conductas intermedias. En la medida que los subordinados van haciéndose más responsables y comprometidos con sus responsabilidades, el liderazgo se va desplazando del autoritarismo hacia el estilo democrático o participativo, en forma situacional (Robbins, S. P. y Judge, T. A., 2009).

Posteriormente, Fred Fiedler basándose en Tannenbaum y Schmidt propuso su modelo de contingencia a partir de la relación entre el rendimiento organizacional y las actitudes del líder. Esta teoría propone que el desempeño de los grupos eficaces depende de una vinculación adecuada entre el estilo de interacción del líder con sus subordinados y el grado en que la situación le permite ejercer control e influencia. Una buena relación líder-miembro, una alta estructura y un poder fuerte del líder, con esta combinación el líder tiene más control de la situación o es más efectivo, mientras que pareciera que una combinación de resultados opuestos resultaría en una ineffectividad del líder (Robbins, S. P. y Judge, T. A., 2009). Esto es, el desempeño de un grupo depende del estilo de liderazgo y de la naturaleza de la situación en la que se presenta el mismo, la actitud del grupo y la aceptación del líder.

El modelo de Trayectoria-meta de House, Robert. J. se enfoca en como los líderes motivan al alto desempeño al actuar en formas que influyen a los subordinados a creer en resultados previamente valorados que se pueden alcanzar al realizar un esfuerzo serio. Aspectos como la naturaleza de la tarea, el entorno del trabajo y los atributos de los subordinados determinan la cantidad óptima de cada tipo de conducta del líder para mejorar la satisfacción del subordinado y el desempeño (Yukl, G. A., 1989). Es un modelo basado en elementos modulares, en cuanto a la estructura inicial y la consideración y la teoría de las expectativas de la motivación. Se deriva su nombre del considerar que los líderes eficaces establecen una trayectoria clara que permita a sus seguidores ir desde el punto donde se encuentran hasta alcanzar sus metas y facilitarles el recorrido de la trayectoria (Northouse, P., 2006).

El modelo de la tercera dimensión de Reddin. Este tomó las bases de la Malla administrativa de Blake y Mouton de que todos los líderes se involucran o se enfocan a dos grandes dimensiones de orientación: 1) la tarea y 2) las relaciones, aunque no comparte la idea de que la efectividad se deba simplemente a la habilidad del líder para tratar con estos dos aspectos únicamente. Él considera importante la habilidad del líder para adaptar su estilo a las demandas de una situación dada, así que agregó la "efectividad" a su modelo. Sugirió que las diferentes situaciones están determinadas por cinco factores que pueden estar o no presentes siempre: 1) La estructura organizacional; 2) La tecnología, 3) El superior, 4) Colegas y 5) Subordinados.

La teoría del intercambio líder-miembro. Graen y Cashman basándose en las nociones de construcción de rol e intercambio social, establece que los procesos de liderazgo implican el intercambio de recompensas tangibles e intangibles al cumplimiento de las expectativas mutuas de líderes y seguidores (Wang *et al.*, 2005). Los líderes adoptan diferentes conductas con sus subordinados y que ese patrón de conducta particular se desarrolla con el tiempo y depende, en gran medida, de la calidad de la relación líder-subordinado que el grupo se puede dividir dos subgrupos: "interno" y "externo". Los miembros del interno son los que tienen relaciones de alta calidad con su líder y gran flexibilidad para negociar sus roles laborales; el líder tiende a tratarlos sin recurrir a la autoridad o poder formal. En contraste, los del grupo externo, que tienen relaciones "pobres" con él, tienen poca flexibilidad para negociar sus actividades y es más probable que el líder recurra al poder formal al interactuar con ellos (Landy, F y Conte, J., 2005).

Hersey y Blanchard desarrollaron en los años 60's su teoría de contingencia. Partieron de la premisa de que diferentes situaciones demandan diferentes estilos de liderazgo, por lo que ser un líder efectivo requiere que un individuo pueda reconocer las necesidades de los individuos y adapte su estilo a las necesidades de la situación (Gioia, P. y Rivera, J., 2008). El otro eje de la teoría está en la "Madurez" que posean los seguidores y que determinará la percepción sobre la eficacia del estilo de liderazgo. La madurez sería el resultado de: 1) madurez para el trabajo: conocimientos y habilidades y 2) madurez psicológica: motivación para desempeñar las tareas y que pueden ser de cuatro niveles: M1) El individuo no puede ni quiere asumir la responsabilidad de hacer algo. No es competente, ni tiene seguridad en sí mismo; M2) El individuo no puede ni quiere hacer las tareas necesarias del puesto. Se siente motivado, pero le faltan habilidades apropiadas; M3) El individuo puede, pero no quiere hacer lo que desea el líder y M4) El individuo puede y quiere hacer lo que se le pide y lo hace.

2.3.5. El liderazgo carismático de Weber y House

Weber, M., un sociólogo alemán fue el primero en estudiar el liderazgo carismático, definió la palabra *carisma* del griego, que significa regalo, como: cierta cualidad de la personalidad de un individuo, por virtud de la cual permanecen aparte de la gente común y son tratados como si tuvieran cualidades extraordinarias, o poderes específicos excepcionales. El carisma se considera algo místico en el liderazgo, se dice que un líder es carismático, cuando sus seguidores tienen una fe ciega en él. Conger, J. A. y Kanungo, R. N., (1998) identificaron cuatro características: 1) Visión y articulación, 2) riesgo personal, 3) sensibilidad a las necesidades de los seguidores y 4) Comportamiento no convencional, mismas que se pueden dar en cuatro etapas: 1) detectar oportunidades inexploradas y deficiencias en la situación actual; 2) comunicar su visión, expresar el *status quo* como inaceptable y la visión como la alternativa más atractiva para guiar a los seguidores, 3) construir la confianza mediante el éxito, la pericia, el riesgo personal, el auto sacrificio y la conducta no convencional y 4) demostrar los medios para alcanzar la visión mediante el ejemplo, la motivación y las tácticas no convencionales. Conger, J. A. y Kanungo, R. N., (1998) también consideran que cualquier persona puede aprender a ser carismática, sólo se necesita: 1) desarrollar el aura del carisma, 2) crear una atmósfera atractiva que inspire a seguirlo y 3) sacar el potencial de sus seguidores apelando a sus emociones.

2.3.6. El Liderazgo Transformacional de Kouzes y Posner

Uno de los modelos de liderazgo visionario más difundido es el de James Kouzes y Barry Posner, quienes identificaron cinco prácticas fundamentales con dos acciones claves cada una para un liderazgo ejemplar: 1) *desafiar el proceso*: a) Salir a la búsqueda de oportunidades que presenten el desafío de cambiar, crecer, innovar y mejorar y b) Experimentar, correr riesgos y aprender de los errores que se producen; 2) *inspirar una visión compartida*: a) Imaginar un futuro edificante y ennoblecedor, b) Reunir a otros en torno a una visión común apelando a sus valores, intereses, esperanzas y sueños; 3) *habilitar a otros para actuar*: a) Fomentar la colaboración mediante la promoción de metas cooperativas y la generación de confianza, b) Fortalecer a las personas mediante la posibilidad de elección, el desarrollo de la competencia, la adjudicación de tareas críticas y el ofrecimiento de apoyo; 4) *servir de modelo*: a) Dar el ejemplo comportándose en formas coherentes con los valores compartidos, b) Obtener pequeños triunfos que promuevan el progreso firme y generen compromiso y, 5) *brindar aliento*: a) Reconocer las contribuciones individuales al éxito de cualquier proyecto, b) Celebrar los logros del equipo en forma regular. (Sashkin, M., 2004). Estos autores, en sus investigaciones encontraron que la mayoría de los seguidores de un líder sugirieron que las cualidades deseadas en un líder para que ellos lo siguieran es que sean: 1) honestos, 2) progresistas, 3) inspiradores y 4) competentes (Kouzes, J. M. y Posner, B. Z., 1996).

2.3.7. Modelo de Liderazgo de Rango Completo de Bass y Avolio

Bass, B. M., (1996) clasificó en tres los tipos de cambios: 1) cambio mínimo o conservador, enfocado al mantenimiento de la organización; 2) cambio moderado o reformador, orientado hacia la elasticidad de la organización, es más de forma que de fondo; y 3) cambio máximo o reformador, el líder es fundamentalmente transformador, esto es, cambia, modifica, inventa, moderniza la cultura y la realidad organizacional. Conjuntamente con Avolio, desarrollaron un modelo de liderazgo que denominaron de Rango completo, que contempla tres estilos o rangos de líderes, *laissez-faire* (no-líderes), transaccionales y transformacionales.

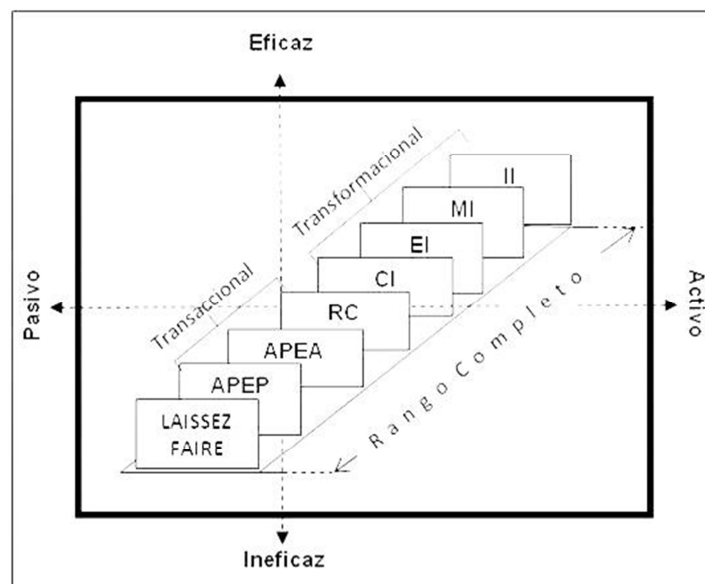
Un líder *laissez-faire* se describe como un individuo que evita tomar decisiones, abdica sus responsabilidades y no utiliza la autoridad, evita involucrarse cuando ocurren eventos importantes, evita tomar decisiones y no está disponible cuando se le necesita. Un supuesto razonable sería reconocer que la ausencia total de liderazgo por parte del supuesto líder podría ser debido a: 1) no quiere; 2) no puede, esto es, aunque quisiera no puede porque no tiene las habilidades necesarias, o, 3) no sabe, es decir, no tiene los conocimientos necesarios.

El liderazgo transaccional es aquel que se centra en la transacción o convenio con el seguidor para que sus necesidades se puedan satisfacer en la medida que se vayan alcanzando las metas convenidas y se constituye básicamente por una recompensa contingente y una dirección por excepción que puede ser pasiva o activa. Ver la figura no. 2.

Los líderes transaccionales toman decisiones basados en las reglas de la cultura organizacional y proporcionan retroinformación a los seguidores para una exitosa representación de un supuesto rol

acordado (Bass, B. M. y Avolio, B. J., 1996). Hay dos factores que describen al estilo de liderazgo transaccional: 1) la administración por excepción que puede ser activa o pasiva, y 2) la recompensa contingente (Bass, B. M. y Riggio, R. E., 2006). La administración por excepción activa, se manifiesta por el monitoreo activo por parte del líder en un esfuerzo para asegurar los estándares y las metas. En la pasiva, los líderes intervienen raramente para asegurar el resultado, toman acciones correctivas sólo cuando ocurren fallas y desviaciones en los estándares de desempeño, reaccionan cuando hay errores, no se toman la molestia de verificar por ellos mismos y sólo piden lo esencial del trabajo a realizar (Bass, B. M. y Avolio, B. J., 1996).

Figura no. 2. Modelo de Liderazgo de Rango Completo



Fuente: Avolio, B. J., 2011

El liderazgo transformacional es el más efectivo de los tres estilos en relación al esfuerzo, compromiso, desempeño y satisfacción de los seguidores, dadas sus cuatro conductas denominadas las cuatro I's que son: 1) influencia idealizada o carisma que puede ser (atribuida o conductual), 2) inspiración motivacional, 3) consideración individualizada y 4) estimulación intelectual. (Bass, B. M. y Avolio, B. J., 1996). Se ha visto que los líderes que despliegan comportamientos carismáticos aumentan los índices de productividad por los altos índices de cohesión y disciplina al interior del grupo. Aumenta la motivación del grupo al comunicarles altas expectativas de desempeño y expresarles confianza de que ellos pueden alcanzarlos, se esfuerzan más ante los obstáculos y mayor disposición a cooperar con el grupo, encontrándose una relación significativa entre las conductas carismáticas del líder y la eficacia del grupo (Yukl, 1989).

2.3.8. Las variables de resultados

Los líderes transformacionales influyen en el orden de necesidades y valores de sus seguidores a cambio de mayores niveles de estándares de desempeño, para lograr de ellos un esfuerzo extra y propiciar mayores niveles de satisfacción a sus seguidores. De tal forma que, el modelo de Liderazgo de Rango Completo incluye tres variables de resultado, las cuales se ven impactadas positiva o negativamente por el desempeño de los líderes porque existe relación entre ellas y los estilos ejercidos: 1) *satisfacción*. Está integrada por las acciones del líder que provocan gratificación en el grupo, lo cual determina como se sienten los seguidores respecto de las decisiones tomadas por el líder; 2) *esfuerzo extra*. Son acciones del líder que provocan mayor participación de los seguidores en cuanto a empuje en su trabajo cotidiano, ésta variable determina en qué medida los seguidores están estimulados a participar de manera activa, cuando el líder lo requiere y 3) *efectividad*. Son las acciones del líder que provocan que se logren los objetivos y metas (Bass, B. M. y Avolio, B. J., 2004). Ver la figura no. 3

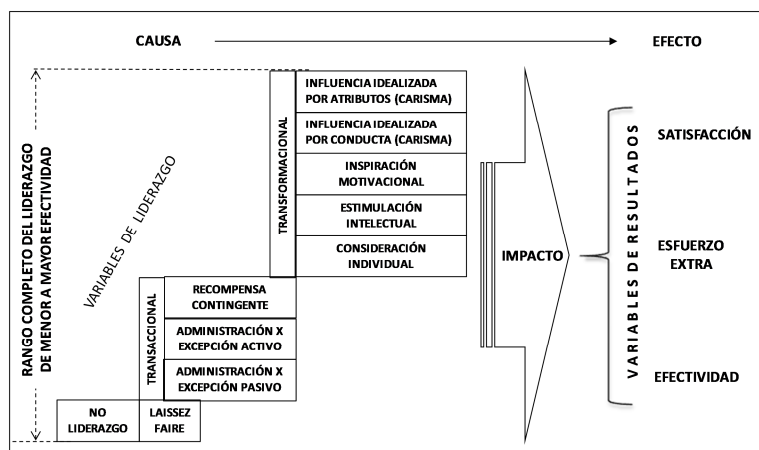
De tal forma, que el modelo de Rango Completo de Bass y Avolio se concibe como una relación causa y efecto entre los diferentes estilos de liderazgo y las variables de resultados: efectividad, esfuerzo extra y satisfacción, así mismo, se puede demostrar una relación de causalidad.

2.4. Liderazgo transformacional, gestión y desempeño

La información sobre el impacto de las prácticas de liderazgo transformacional en el desempeño individual, grupal y organizacional es abundante y favorece a este modelo (Bass, B. M. *et al.*, 2003). El desempeño es el resultado producido por el esfuerzo organizacional y es impulsado por aquellos aspectos que sustentan o incrementan el sistema, subsistema, proceso o habilidad y capacidad individual para ser más efectivo o eficiente en el futuro (Holton, E. F. y Naquim, S. S., 1999). Los impulsores del desempeño y los resultados juntos reflejan la relación causa- efecto que existe en la estrategia de una organización y el desempeño individual, dado que el desempeño es el producto o resultado, así como también el indicador del esfuerzo y el logro (Kaplan, R. S. y Norton, D. P., 1993).

La evaluación del líder, o la recolección sistemática de datos relacionados con su desempeño se convierte en una acción estratégica (Goldstein, 1986). Ésta ocurre cuando se conceptualizan medidas específicas de resultados relacionados con el desempeño en la consecución de los objetivos (Kraiger, K., Ford, J. y Salas, E., 1993). Por lo regular, la evaluación se lleva a cabo normalmente para responder a cualquiera de estos dos aspectos: 1) ya sea que se hayan logrado los objetivos, o 2) si el logro de esos objetivos tuvo impacto en el desempeño del individuo en su trabajo (Kraiger, K., Ford, J. y Salas, E., 1993). Dado de lo anterior, utilizar instrumentos de evaluación confiables y estandarizados es importante para una medición pertinente del desempeño.

Figura no. 3. Relación de causalidad de las variables Liderazgo y Resultados



Fuente: elaboración propia

3. La metodología aplicada

Esta investigación fue concebida a partir de una serie de supuestos como el conocer y determinar el impacto del desempeño de los administradores o líderes de una organización en la efectividad y satisfacción de sus seguidores, el poder determinar el estilo de liderazgo prevaleciente de cada uno de ellos, contrastándolos con el Modelo de Rango Completo de Bass y Avolio, de tal forma que la metodología utilizada fue definida en base a los objetivos de la misma investigación y que permitieran el logro de éstos.

3.1. Alcances de la investigación

El estudio fue prácticamente cualitativo por tratarse de un estudio de caso, sin embargo se buscó cuantificar en la medida de lo posible los datos obtenidos. Se inició con la elección del Modelo de Liderazgo de Rango Completo como modelo teórico rector para abordar el problema en el contexto de una empresa industrial química. Desde su origen se consideró que sería una investigación básica, dado que estuvo orientada a lograr el conocimiento de los estilos de liderazgo ejercido por el personal objeto de estudio, así como verificar y comprobar la adaptabilidad de los conceptos teóricos y prácticos del Modelo de Liderazgo de Rango Completo (MLRC) de Bass y Avolio de una manera ordenada y sistemática, de tal forma que permitiera describir los perfiles y conductas de liderazgo de cada sujeto estudiado y la relación de los estilos ejercidos con respecto a las variables de resultados y así poder explicar la relación o asociación de las variables de estudio y finalmente, sólo se midió el fenómeno una vez, esto es, en forma transversal sin pretender evaluar su evolución.

3.2. El proceso de investigación

El proceso que se llevó a cabo en la investigación incluyó las etapas de exploración, observación, análisis y descripción del ejercicio del liderazgo con el propósito de verificar los estilos de liderazgo prevalecientes y su relación con el desempeño de los seguidores, desde la perspectiva del modelo de Rango completo de Bass y Avolio. La población estuvo formada por todos los ejecutivos de la empresa objetivo que ejercían la función de liderazgo en la Gerencia de Operaciones, es decir, que tenían subordinados directos al momento de realizar la evaluación. La selección fue homogénea, esto es, que la característica específica del grupo que se deseaba estudiar era que ejercieran el liderazgo, que tuvieran subordinados directos o de línea y eso los hacía candidatos para ser incluidos en la muestra de estudio.

Dado que el número de sujetos que cumplían con la condición de ser incluidos era de 25 personas a evaluar, se consideró a estos como muestra representativa. Éstos fueron los que se observaron y evaluaron para obtener la información requerida en la investigación. De acuerdo con Bass, B. M. y Avolio, B. J., (2004), las muestras de estudio utilizadas en los distintos países del mundo han variado entre el 8.6 % y el 19.2 % para las auto evaluaciones y del 80.8 % al 91.4 % para la evaluación de otros, mismo que a su vez, se distribuye de la siguiente forma: del 3.6 % al 19.4 % para superiores, del 12.0 % al 19.4 % para colegas o laterales y del 27.3 % al 50.6 % para subordinados. Las proporciones de la muestra del estudio se integraron de la siguiente forma: total de la muestra 268 evaluaciones, de las cuales 25 fueron auto evaluaciones o hechas por el mismo líder, y corresponden al 9.33 % de la muestra. Las evaluaciones hechas por otros fueron 243, de las cuales 25 correspondieron al jefe inmediato, igual al 9.33 %, de subordinados fueron 164, que equivalieron al 67.49 %. Los colaterales fueron del 22.22 %. De tal manera que la muestra utilizada en el estudio cumplió con los parámetros señalados por los autores del modelo rector de la investigación.

3.3. Las técnicas e instrumentos utilizados

La recopilación de la información fue de ambos tipos: 1) de fuentes primarias, se aplicó el cuestionario a las personas que ejercían el liderazgo en la organización sujeta a estudio y al personal sobre el cual se ejercía esta función, y 2) fuentes secundarias o bibliográficas, tales como: libros, tesis previas y artículos en revistas especializadas para conocer el estado del arte sobre los diferentes modelos, estilos y teorías de liderazgo y cualquier dato relacionado con el Modelo de Liderazgo de Rango Completo de Bass y Avolio que permitiera ayudar a obtener el mayor conocimiento posible para identificar analizar y describir los perfiles de liderazgo de la muestra. El cuestionario aplicado fue el “*Multifactor Leadership Questionnaire*” (MLQ-5X Corto) desarrollado por los mismos autores y traducido al español, en las versiones “auto evaluación” y “evaluado por otros”, éste último, fue aplicado a los seguidores, al jefe y a los colaterales del líder evaluado, previa evaluación de la traducción y adaptación del mismo, tal como lo recomienda el modelo. Una vez obtenida la información, se procedió al análisis de la información, que consistió en la elaboración de tablas de frecuencia, histogramas, cálculos de medias, desviaciones estándar, análisis correlacional, y análisis de confiabilidad, entre otros, que resultaron necesarias para analizar, explorar y explicar el fenómeno objeto de estudio con el apoyo del software “*The statistical package for the social science*” (SPSS) versión 20.

4. Hallazgos

4.1. Estilos o dimensiones identificados y sus respectivas conductas

Los resultados obtenidos variaron en promedio, entre el valor máximo de 2.89 que correspondió al estilo Recompensa Contingente y el mínimo de 0.55, a la Administración por Excepción Pasiva, estas puntuaciones corresponden a la escala que va de 0 = Nunca, 1 = Ocasionalmente, 2 = Algunas veces, 3 = Casi siempre y 4 = Siempre. Se obtuvo un promedio en la dimensión o estilo de liderazgo transformacional de 2.5 puntos, que corresponde a un 63.7% de la puntuación máxima posible a lograr, con una desviación estándar de 0.6. El promedio de la dimensión del liderazgo transaccional es de 1.4 puntos, que corresponden al 35.0 % del valor máximo, con una desviación estándar de 1.2 y el liderazgo Laissez-faire fue de 0.6, igual al 15.7 %, con una desviación estándar de 1.3. En promedio se pudo observar que el liderazgo transformacional prevalece con un amplio margen de ventaja contra la segunda dimensión mostrada, como es el liderazgo transaccional; el liderazgo laissez-faire resultó ser muy baja.

Lo anterior sugiere que sí hay liderazgo organizacional y preponderantemente transformacional, sin embargo, al analizar cada una de las conductas que integran a las tres dimensiones o estilos, se puede

observar que la conducta con mayor puntuación es la de Recompensa Contingente del estilo Transaccional, con un valor de 2.89 puntos y una desviación estándar de 0.93, tal y como se puede apreciar en la tabla no. 1.

Tabla no. 1, Promedios de las conductas de los estilos de liderazgo del total de la muestra

CONDUCTAS	SIGLAS	PUNTUACIÓN	DESV. ESTÁNDAR
Influencia Idealizada Atribuida	IIA	2.53	0.57
Influencia Idealizada Conductual	IIC	2.64	0.68
Inspiración Motivacional	IM	2.64	0.68
Estimulación Intelectual	EI	2.23	0.27
Consideración Individual	CI	2.71	0.75
Recompensa Contingente	RC	2.89	0.93
Administración Por Excepción Activa	APEA	0.77	1.19
Administración Por Excepción Pasiva	APEP	0.55	1.41
Liderazgo Laissez-Faire	LF	0.63	1.33

Fuente: elaboración propia con datos de la encuesta

Sin embargo, con el propósito de corroborar si analizando la información desde diferentes perspectivas se mantenían estas diferencias y predominancias, se procedió a integrar a los sujetos de la muestra, agrupándolos por niveles organizacionales a los que pertenecía cada uno de ellos, ver la tabla no. 2, con los os valores promedios de cada dimensión y de las conductas que integran cada dimensión o estilo de liderazgo. De igual forma, la conducta con mayor puntuación fue la Recompensa contingente cuyas puntuaciones de los tres grupos se integraron de la siguiente forma: Gerente 3.04, Superintendentes y Jefes 2.75 y supervisores 2.96, sin embargo, en promedio las conductas de la dimensión Transformacional continuaron prevaleciendo.

Tabla no. 2, Promedios de los 3 estilos y conductas de liderazgo por nivel organizacional

Dimensiones	Gerente		Supttes y Jefe		Supervisores	
	Puntos	Desv Std	Puntos	Desv Std	Puntos	Desv Std
Influencia Idealizada Atribuida (IIA)	2.40	0.18	2.42	0.49	2.61	0.66
Influencia Idealizada Conductual (IIC)	2.85	0.63	2.62	0.69	2.64	0.69
Inspiración Motivacional (IM)	2.88	0.66	2.56	0.63	2.67	0.72
Estimulación Intelectual (EI)	2.96	0.74	2.11	0.18	2.25	0.30
Consideración Individual (CI)	2.48	0.26	2.67	0.74	2.75	0.80
Transformacional: (Med de IIC, IIA, IM, EI, CI)	2.71	0.49	2.48	0.50	2.59	0.64
Recompensa Contingente (RC)	3.04	0.82	2.75	0.82	2.96	1.01
Administración Por Excepción Activa (APEA)	1.96	0.26	0.87	1.06	0.63	1.32
Administración Por Excepción Pasiva (APEP)	0.96	1.26	0.62	1.31	0.49	1.46
Transaccional (Prom de RC, APEA, APEP)	1.99	0.78	1.41	1.07	1.36	1.26
Laissez-Faire (LF)	0.44	1.78	0.72	1.21	0.59	1.36

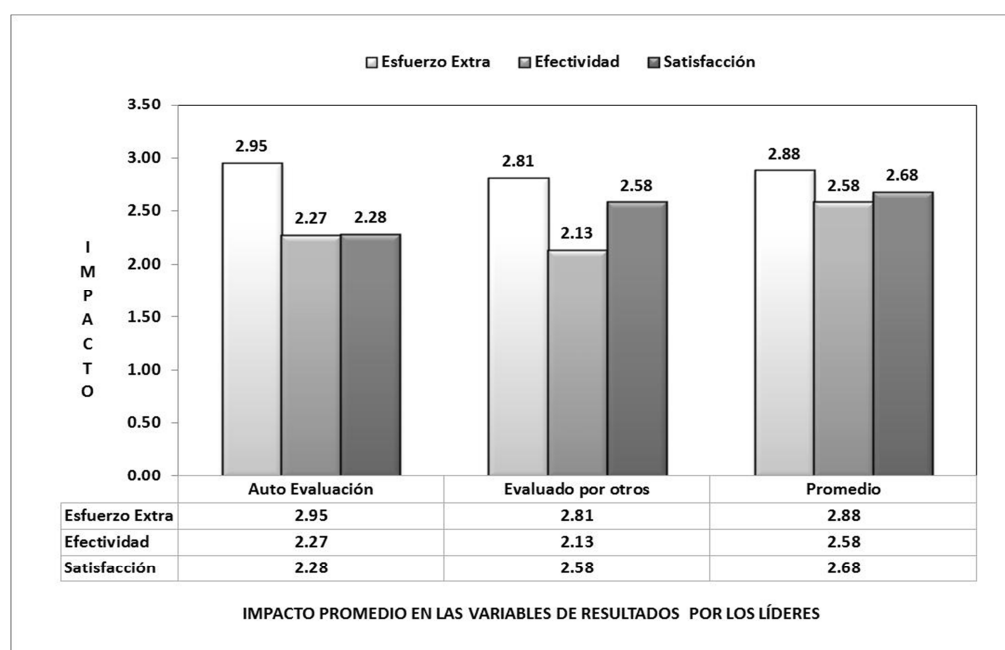
Fuente: elaboración propia con datos de la encuesta

4.2. Impacto en las variables de resultados

Del total de la muestra, la forma como los líderes impactan las variables de desempeño a través de sus seguidores se puede apreciar en la figura no. 4. En promedio, los líderes impactan en las variables de desempeño en el Esfuerzo extra con un valor promedio de 2.88 puntos y en segundo lugar a Satisfacción, esto podría sugerir que se preocupan por un alto desempeño, sin descuidar que su personal se sienta satisfecho con el trato y el nivel de esfuerzo.

De igual forma, se procedió a verificar el impacto de los líderes por los tres niveles organizacionales previamente integrados, iniciando con el Gerente, en el que se puede apreciar que él impacta en primer lugar a la variable Esfuerzo extra con una puntuación muy alta con 3.44 de cuatro máximos posibles, la variable Efectividad corresponde una valor de 2.40 y a la Satisfacción un resultado de 2.25, se puede observar que los tres promedios, se ubican por arriba de la media en la escala de respuestas del MLQ.

Figura no. 4. Impacto de los Líderes (total de la muestra) en las Variables de Resultados



Fuente: elaboración propia con datos de la encuesta

Así mismo, el impacto en las variables de resultados por parte del grupo Superintendentes y Jefes resultó en promedio un mayor impacto en Esfuerzo extra con 2.73, seguida de Satisfacción con 2.52, quedando en tercer lugar la Efectividad con 2.14 puntos. Esto sugiere, coincidiendo en orden, aunque con diferentes puntuaciones en el análisis total de la muestra que si bien les resulta importante el Esfuerzo extra, no pierden de vista la Satisfacción del personal a sus cargos. Se percibe un equilibrio entre un alto desempeño y la satisfacción del personal. En el grupo de los Supervisores se presentó la misma combinación, mayor puntuación en Esfuerzo extra con 2.93, seguida de Satisfacción 2.80 y en tercer lugar Efectividad con 2.23 puntos. Ver tabla no. 3.

Tabla no. 3, Promedios de impactos en las variables de resultados por la gerencia

Variables: Grupos:	Esfuerzo Extra			Efectividad			Satisfacción		
	Auto	Otros	Total	Auto	Otros	Total	Auto	Otros	Total
Gerente	3.67	3.22	3.44	2.25	2.54	2.40	2.00	2.50	2.25
Supttes /Jefes	2.78	2.69	2.73	2.22	2.06	2.14	2.61	2.43	2.52
Supervisores	3.00	2.85	2.93	2.30	2.15	2.23	2.93	2.67	2.80

Fuente: elaboración propia con datos de la encuesta

Al calcular el índice de correlación de Pearson entre ambas variables, esto es, las independientes o estilos de liderazgo y las dependientes o variables de resultados, éstos se correlacionaron tal y como se puede ver en la siguiente tabla no. 4.

Tabla no. 4. Los estilos de Liderazgo ejercidos y su correlación con las Variables de Resultados

Estilos de liderazgo VS Variable de resultados	Esfuerzo Extra Y1		Efectividad Y2		Satisfacción Y3	
	Correlac	Covar.	Correlac	Covar.	Correlac	Covar.
Transformacional X1	0.532	0.014	0.465	0.220	0.585	0.360
Transaccional X7	0.082	2.330	0.414	0.018	0.164	0.001
Laissez-faire X11	-0.271	-1.433	-0.041	-0.007	-0.326	-0.027

Fuente: elaboración propia con datos de la encuesta

El liderazgo transformacional se correlacionó positivamente en primer lugar con la Satisfacción, el Esfuerzo Extra en segundo lugar y en tercer lugar con la Efectividad. El liderazgo transaccional se correlacionó en primer lugar con la Efectividad y en segundo con la Satisfacción con menores puntuaciones que el transformacional y en tercer lugar con el Esfuerzo Extra. En cuanto al Laissez-faire, éste se correlacionó negativamente con las tres variables, tal como se puede apreciar en las tablas no. 5.

Tabla no. 5. Diferencias entre auto evaluación y evaluado por otros en estilos y conductas

Estilos y Dimensiones	Claves	Resultados		
		Auto eval	Eval otros	Diferencia
Influencia Idealizada Atribuida	IIA	2.63	2.44	0.19
Influencia Idealizada Conductual	IIC	2.79	2.49	0.30
Inspiración Motivacional	IM	2.77	2.51	0.26
Estimulación Intelectual	EI	2.20	2.26	-0.06
Consideración Individual	CI	2.84	2.59	0.25
Liderazgo Transformacional	LTF	2.65	2.46	0.19
Recompensa Contingente	RC	3.06	2.71	0.35
Administración Por Excepción Activa	APEA	0.86	0.67	0.19
Administración Por Excepción Pasiva	APEP	0.51	0.60	-0.09
Liderazgo Transaccional	LTS	1.47	1.31	0.16
Liderazgo Laissez-Faire	LFR	0.47	0.79	-0.32

Fuente: elaboración propia con datos de la encuesta

Otro objetivo que se buscaba lograr en la investigación fue poder corroborar si los resultados del estudio apoyan los fundamentos teóricos y resultados empíricos del modelo de Bass y Avolio en relación al liderazgo transformacional y transaccional y su relación con las variables de resultado. Lo que se pudo comprobar fue que de acuerdo con Bass y Avolio, (2004), los índices de correlación esperados son: en primer lugar de magnitud el liderazgo Transformacional, en segundo lugar al Transformacional y el Laissez-faire se espera que se correlacione con las variables de resultado en forma negativa.

Una vez realizadas las operaciones de correlación de Rho de Spearman, se tuvieron las siguientes puntuaciones: el liderazgo Transformacional se correlacionó con el Esfuerzo extra con 0.744 puntos, con la Efectividad con 0.543 puntos y con la Satisfacción con 0.610 puntos. El liderazgo Transaccional se correlacionó con la variable Esfuerzo extra con 0.163 puntos, con la Efectividad con 0.214 puntos y con la Satisfacción con 0.610 puntos, mientras que el liderazgo Laissez-faire se correlacionó con todas en forma negativa.

Los datos obtenidos son consistentes con los fundamentos teóricos y los resultados empíricos aportados por los autores del modelo. De igual forma se procedió a determinar la consistencia de cada dimensión del Rango Completo, con sus conductas correspondientes y se tuvo lo siguiente: El liderazgo Transformacional como variable de primer orden, se correlacionó con sus propias variables de segundo orden tal como sigue: 0.715 puntos con la Influencia Idealizada Atribuida; 0.811 puntos con la Influencia Idealizada Conductual; en 0.706 puntos con la Estimulación Intelectual; con 0.901 puntos en la Inspiración Motivacional y con 0.752 puntos en la Consideración Individualizada. De igual forma, el liderazgo Transaccional se correlacionó con la Recompensa Contingente con 0.034 puntos, con la Administración por Excepción Activa con 0.492 puntos y con la Administración por Excepción Pasiva con 0.344 puntos.

Otro objetivo a lograr fue el constatar la adaptación, validación, confiabilidad y estandarización del instrumento Cuestionario de Liderazgo Multifactorial (MLQ-5X Corto) de Bass y Avolio en versiones "auto evaluación" y "evaluado por otros" en el contexto de la Gerencia de Operaciones de una empresa industrial química de transformación. Para constatar el logro de este objetivo, se procedió a realizar el cálculo del índice de confiabilidad del instrumento utilizado en la investigación y los datos obtenidos después de dos ajustes, son los que se pueden observar en la tabla no. 6 siguiente:

Tabla no. 6. Estadístico de fiabilidad Alfa de Cronbach

Número de proposiciones	Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos tipificados
45	0.866	0.879
28	0.879	0.889
5	0.889	0.902
33	0.902	0.908

Fuente: elaboración propia con datos de la encuesta

El índice Alfa de Cronbach permitió determinar la consistencia interna del instrumento en cuestión mediante en el promedio de las correlaciones entre las proposiciones, de tal forma que se pudiera mejorar la confiabilidad del instrumento si se eliminan las proposiciones que se correlacionan con valores bajos. En la prueba, el total de los elementos del cuestionario, se correlacionaron en un nivel de 0.86, un valor alto, comparado el promedio de 0.69 determinado por los autores, sin embargo, a manera de verificación si se podía mejorar el índice, se eliminaron las proposiciones que se correlacionaron con valores negativos y se obtuvo un segundo índice mejorado con 0.88 puntos, en una tercera corrida, se logró alcanzar un índice de 0.89 puntos y finalmente 0.90 puntos. Esto sugiere que el instrumento es adecuado para evaluar el estilo de liderazgo en el contexto del presente estudio que es en una empresa industrial química y en la gerencia de operaciones de la misma.

5. Bibliografía

Aamodt, M. G., (2010), "Psicología industrial/organizacional: un enfoque aplicado", México. D. F., 6ª edición, editorial Wadsworth CENGAGE Learning.

Avolio, B. J., (2011), "Full Range Leadership Development", Washington, SAGE Publications.

Avolio, B. J. & Bass, B. M., (2004), "Multifactor Leadership Questionnaire: Manual and Sampler Set", (3ª ed.), University of Nebraska and SUNY Binghamton, Mind Garden, Inc.

Bass, B. M. y Avolio, B. J., 1996), "From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision, Organizational dynamics, 18 (3)

Bass, B. M. *et al*, (2003) "Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership, Journal of Applied Psychology.

Bass, B. M. & Riggio, R. E., (2006), "Transformational Leadership, 2ª ed., New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Publishers.

Blake, R. R. & Mouton, J. S., (1973), "El modelo de cuadro organizacional: Grid Reading", Fondo Educativo Interamericano.

Chiavenato, I., (2009), "Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en los negocios", México, D. F., 2ª edición, editorial McGraw-Hill.

Conger, J. A. & Kanungo, R. N., (1998), "Charismatic leadership in organizations, Thousand Oaks, U.S.A., Sage Publications.

Donnelly, J. Gibson, J. y Ivancevich, J., (1994), "Dirección y Administración de Empresas", 8ª ed., Buenos Aires, Addison-Weesley Iberoamericana.

Gioya, P. y Rivera, J, (2008), "- Líderes, + Líderes", LID, Editorial empresarial, S. L., Madrid, España,

Goldstein, I. L., (1986), "Training in organizations needs assessment, design and evaluation, 2nd ed., Monterrey, Cal., U.S.A., Brooks/Cole.

Griffin, R. W. & Moorhead, G., (2011), "Organizational behavior: Managing people and organizations", Mason, Ohio, 10th, Edition South-Western Cengage Learning.

Hellriegel, Don, S., *et al.*, (2009), "Comportamiento organizacional", México, D. F., 12ª ed., Cengage Learning.

Holton, E. F., & Naquin, S. S., (2000), "Developing high performance leadership competency, Baton Rouge, LA: Academy of Human Resource Development, 6.

House, R. J., & Aditya, R. N. (1997), "The social scientific study of leadership, Quo Vadis? Journal of Management, 23(3).

Hughes, R., Ginnett, R. y Curphy, G., (2007), "Liderazgo: Cómo aprovechar las lecciones de la experiencia", México, D.F., McGraw-Hill.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1993), "Putting the balanced scorecard to work", Harvard Business Review, September-October 1993.

Katz, D., & Kahn, R. (1978). The social psychology of organizations, New York: John Wiley & Sons.

Kouzes, J. M. & Posner, B. Z., (1996), "The leadership Challenge: How to get extraordinary things done in organizations", San Francisco, Jossey-Bass.

Klenke, K. (1993). Leadership education at the great divide: Crossing into the 21st century. Journal of Leadership Studies 1(1), 111-128.

Kraiger, K., Ford, J., & Salas, E., (1993), "Application of cognitive, skill-based, and affective theories of learning outcomes to new methods of training evaluation", Journal of Applied Psychology, 75(2).

Landy, F y Conte, J., (2005), "Psicología industrial: introducción a la psicología industrial y organizacional", México, McGraw-Hill.

Lercel, M. E., & Field, L. M. (1998), "Preparing for the transfer of leadership: Into the void or into a well-planned future? Canadian Manager, 24(1).

Luthans, F., (2010), "Organizational behavior", 12th Edition, Indiana., USA, Mc Graw Hill.

Motowidlo, S., Borman, W. y Schmit, M. (1997), "A theory of individual differences in task and contextual performance of Human Performance", 10(2), 71-83, EBSCO Host Academic Search Elite.

Pedraja Rejas, L., Rodríguez Ponce, E. y Rodríguez Ponce, J., (2006), "Liderazgo y decisiones estratégicas: una perspectiva integradora", Revista Interciencia, 08/2006, vol. 31, no. 008, Caracas, <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=33911905#>, 27/07/2012

Prieto de la Fuente, J., (2001), "Piel de líder: nueva visión para la formación de líderes, sus bases y casos", 2ª edición, México, D. F., Panorama.

Robbins, S. P. y Judge, T. A., (2009), "Comportamiento organizacional", México, D. F., 13ª edición, editorial Pearson educación.

Sashkin, M., (2004), "Transformational leadership approaches". In Antonakis, J., Cianciolo, A. & Sternberg, R. Editores The nature of leadership", Thousand Oaks, Sage.

Ulrich, D., Zenger, J., & Smallwood, N. J., (1999), "Results-based leadership", Boston, Harvard Business School Press.

Wang, H., Law, K., Hackett, R., Wang, D. & Chen, Z., (2005), "Leader-member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship behavior", Academy of Management Journal, 48.

Yukl, G. A., (1989), "Leadership in organizations", 4th. ed., New Jersey, Prentice Hall.