

**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA**

ADAPTACIÓN DEL CUESTIONARIO MULTIFACTORIAL

DE LIDERAZGO (MLQ Forma 5X Corta)

DE B. BASS Y B. AVOLIO

AL CONTEXTO ORGANIZACIONAL CHILENO

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE PSICÓLOGO

AUTORAS: Carolina Vega Villa

Gloria Zavala Villalón

PROFESOR PATROCINANTE: Ps. Jorge Guajardo Luna

ASESOR METODOLÓGICO: Ps. y Mag. Elisabeth Wenk Wehmeyer

ENERO 2004

DEDICATORIAS

*Dedico esta Memoria a Nicolás y a Ricardo,
por darme sentido y fuerza para persistir en este interminable proceso.*

*A mi gran amiga Carmen,
por sus consejos y apoyo en los momentos de desmotivación e indefensión aprendida.*

*Finalmente a mi abuelo,
quien siempre me motivó a sacar una carrera, este trabajo es tan suyo como mío.*

Carolina.-

*Para Yita, mi madre y compañera,
por su apoyo, críticas y sugerencias, durante este largo proceso.*

*A mi Bili, siempre en mi corazón,
que me enseñó sobre perseverancia y confianza, y cuya estrella me acompaña día a día.*

*A Carmencita,
por la buena disposición y la buena vibra en los momentos tormentosos.*

Gloria.-

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos sinceramente a nuestro Profesor Jorge Guajardo, por habernos dado el impulso inicial para llevar a cabo este arduo proceso.

Muy especialmente y de todo corazón, a Elisabeth Wenk, por animarnos durante todo el trabajo, por sus excelentes consejos, y por la paciencia con que nos apoyó en los momentos difíciles.

Agradecemos también a Patricia Eissmann, por la generosidad con que nos prestó apoyo, y por sus ideas salvadoras en el momento oportuno.

A Renato Carvajal Reeves, que nos abrió fronteras.

A Paula Ríos y Mirelle Márquez, por su disposición y ayuda experta.

A Carmen Giralde, por leer la Memoria completa y aportar con sus correcciones.

Nuestro especial reconocimiento a Andrés Antivilo, por su paciencia, orientación y entrega de conocimientos.

Por su constante preocupación y sincera amistad, agradecemos a Nury González y a Karen Donoso.

A los bilingües Aldo Solari y Eugenia del Villar, por entregarnos su ayuda experta.

A Chiricuto, por su amor a la gramática y a la lengua castellana.

A los ocho Jueces expertos, que revisaron el cuestionario con lenta dedicación.

A todos los trabajadores del área de ventas de seguros de vida de la Compañía Security Vida.

Este libro es la labor de un hombre subterráneo, de un hombre que cava, que horada, que mina. Verán los que tengan los ojos a estas exploraciones en las profundidades, cómo avanza lentamente ese hombre, con qué suave inflexibilidad, sin dejar ver la molestia que supone toda larga privación de aire y de luz...

No le preguntéis lo que busca abajo; ese Trofonio, ese hombre de apariencia subterránea, os lo dirá cuando vuelva de nuevo a ser hombre.

Los que, como él, han hecho vida de topos, los que como él han estado solos tanto tiempo, no pueden callarse.

Federico Nietzsche, Aurora

Me puse en mis propias manos, me curé a mí mismo: la condición para ello es estar sano en el fondo. Una naturaleza típicamente enfermiza no puede sanar, menos aún sanarse a sí misma; en cambio, para un ser típicamente sano, estar enfermo puede ser incluso un energético estimulante para vivir, para vivir más ... Una persona bien constituida... descubre remedios para los males, saca provecho de los acontecimientos negativos; lo que no le mata le hace más fuerte.

Federico Nietzsche, Ecce Homo

Universidad de Chile
Facultad de Ciencias Sociales
Departamento de Psicología

ADAPTACIÓN DEL CUESTIONARIO MULTIFACTORIAL DE LIDERAZGO
(MLQ Forma 5X Corta) DE B. BASS Y B. AVOLIO
AL CONTEXTO ORGANIZACIONAL CHILENO

AUTORAS: Carolina Vega
Gloria Zavala

PROFESOR PATROCINANTE: Jorge Guajardo Luna

ASESOR METODOLÓGICO: Elisabeth Wenk Wehmeyer

RESUMEN

El presente estudio es una investigación de tipo metodológico, descriptivo y correlacional; con un diseño no experimental, ex-post-facto y transversal.

Para el logro de este estudio, se planteó como Objetivo General el adaptar al contexto cultural Chileno, el instrumento Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), Forma 5X Corta, en sus dos versiones - Líder y Clasificador -, desarrollado por los autores Bernard Bass y Bruce Avolio (2000). Los Objetivos Específicos fueron: 1.- Traducir y transculturizar el Cuestionario a la realidad nacional, 2.- Evaluar la capacidad de discriminación de los ítems del instrumento en la muestra en la cual se aplicó, 3.- Obtener la confiabilidad del Cuestionario por consistencia interna a través del Alfa de Cronbach, 4.- Evaluar la validez de contenido del instrumento, y 5.-Evaluar la validez de constructo de instrumento.

Para el logro de estos objetivos se realizó una integración teórica, en donde se describe el Modelo de Liderazgo de Rango Lleno, y sus distintos componentes. También se presentan los factores situacionales y procesos motivacionales, que moderan los efectos y aparición de estos estilos, y el impacto en la cultura organizacional del Liderazgo Transformacional. Finalmente, se desarrolla la evolución del instrumento y sus características.

Se plantearon 3 hipótesis: 1.- Los líderes considerados transformacionales según criterio de Jueces, obtendrán mayor puntaje en las escalas de Liderazgo Transformacional del MLQ (Forma 5X Corta), que aquéllos catalogados como transaccionales según el mismo criterio; 2.- Los líderes cuyos grupos tengan mayores medidas objetivas de efectividad, obtendrán mayor puntaje en las escalas de Liderazgo Transformacional del MLQ (Forma 5X Corta), que aquéllos que presenten medidas más bajas; 3.- Se presentará asociación significativa entre los puntajes obtenidos por cada líder en su autorreporte, con los reportes de los clasificadores.

Para adaptar el Cuestionario, se tradujeron los ítems del inglés, revisados por dos bilingües y un experto en gramática y lengua castellana, y 8 Jueces con experiencia en Psicología Organizacional, aportando a la validez de contenido.

La aplicación del instrumento se realizó sobre una muestra no probabilística, dirigida, compuesta por 10 grupos de trabajo del área de ventas, a 107 seguidores, y 10 líderes.

En el análisis de resultados se usó estadística descriptiva y correlacional. Se halló una adecuada capacidad de discriminación de los ítems, y alto índice de confiabilidad ($\alpha = 0.97$).

Respecto a la validez de constructo, se obtuvo una matriz de intercorrelaciones por variable, observándose resultados similares a los reportados por los autores. Los resultados también fueron contrastados con criterios externos: Jueces y UFAs¹.

Se confirman la Primera y la Tercera Hipótesis planteadas en esta investigación. Lo que implica un aporte a la validez de contenido y de constructo del instrumento.

Esta investigación servirá de base para contribuciones al Modelo de Liderazgo de Rango Lleno, y la continuación de estudios sobre el instrumento, en cuanto a sus propiedades psicométricas, funcionamiento, estandarización y creación de normas. También posibilitará la generación de proyectos y programas de capacitación, que permitan dotar a las organizaciones con mejores herramientas de adaptación al ambiente cambiante.

¹ Unidades de Fomento Anualizadas.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	10
MARCO TEÓRICO	14
ANTECEDENTES TEÓRICOS	14
1. <i>ORÍGENES TEÓRICOS DEL MODELO.....</i>	<i>14</i>
2. <i>EVOLUCIÓN HISTÓRICA DEL MODELO.....</i>	<i>18</i>
MODELO DE LIDERAZGO DE RANGO TOTAL.....	22
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y CONTEXTO ORGANIZACIONAL.....	32
1. <i>LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y FACTORES SITUACIONALES.....</i>	<i>32</i>
1.1. Ambiente Externo	36
1.2. Ambiente Organizacional.....	37
1.3. Características de Personalidad y Valores del Líder Transformacional.....	43
MECANISMOS MOTIVACIONALES EN LOS LIDERAZGOS TRANSACCIONAL Y TRANSFORMACIONAL	46
1. <i>MECANISMOS DE MOTIVACIÓN DEL LIDERAZGO TRANSACCIONAL</i>	<i>46</i>
2. <i>MECANISMOS DE MOTIVACIÓN DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL.....</i>	<i>50</i>
2.1. Teoría de la Jerarquía de las Necesidades de Maslow	50
2.2. Teoría ERG de Aldelfer	53
2.3. Modelo Homeostático de la Motivación.....	58
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	61
1. <i>CARISMA O INFLUENCIA IDEALIZADA</i>	<i>61</i>
1.1. Características del Liderazgo Carismático	63
1.2. La Relación Carismática	64
1.3. Situaciones que favorecen la aparición del Carisma.....	66
1.4. Procesos Motivacionales del Carisma	68
1.5. Modelo de Liderazgo Carismático	70
1.6. Efectos del Carisma.....	72
2. <i>LIDERAZGO INSPIRACIONAL O MOTIVACIÓN INSPIRACIONAL</i>	<i>73</i>
2.1. Características del Liderazgo Inspiracional.....	75
2.2. Modelo de Liderazgo Inspiracional.....	82
2.3. Efectos de la Motivación Inspiracional	84
3. <i>ESTIMULACIÓN INTELECTUAL</i>	<i>85</i>
3.1. Características de la Estimulación Intelectual	86
3.2. Tipos de Estimulación Intelectual	88
3.3. Cuándo es Necesaria la Estimulación Intelectual	89
3.4. Modelo de Estimulación Intelectual	90
3.5. Efectos de la Estimulación Intelectual.....	92
4. <i>CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA.....</i>	<i>93</i>
4.1. Características de la Consideración Individualizada	93
4.2. Modelo de Consideración Individualizada	98
4.3. Efectos de la Consideración Individualizada.....	98
5. <i>LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y CAMBIO EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL:</i>	<i>100</i>
LIDERAZGO TRANSACCIONAL	106
1. <i>Modelo de Liderazgo de Reforzamiento Contingente</i>	<i>108</i>
2. <i>Efecto de Aumento</i>	<i>111</i>
3. <i>Efectos del Reforzamiento Contingente</i>	<i>111</i>
3.1. Efectos en la Satisfacción.....	111
3.2. Efectos en el Desempeño.....	112
4. <i>RECOMPENSA CONTINGENTE.....</i>	<i>113</i>
4.1. Teoría Trayectoria-Meta.....	113
4.2. Efectos de la Recompensa Contingente.....	115

5. DIRECCIÓN POR EXCEPCIÓN.....	117
5.1. Conductas del Líder que Practica Dirección por Excepción.....	119
5.2. Posibles Causas para el Uso de Dirección por Excepción.....	119
LIDERAZGO LAISSEZ-FAIRE.....	121
1. Efectos del Liderazgo Laissez-Faire.....	122
MARCO METODOLÓGICO.....	124
1. PLANTEAMIENTO DEL TIPO Y CARACTERÍSTICAS DEL ESTUDIO A REALIZAR.....	124
2. DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS.....	125
2.1. Objetivo General.....	125
2.2. Objetivos Específicos.....	125
3. DEFINICIÓN DE LAS VARIABLES.....	126
4. HIPÓTESIS FORMULADAS.....	134
5. DEFINICIÓN DEL COLECTIVO Y MUESTRA.....	135
5.1. Colectivo.....	135
5.2. Muestra.....	135
6. DESCRIPCIÓN DEL INSTRUMENTO.....	138
7. DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS.....	141
8. ANÁLISIS ESTADÍSTICO.....	145
ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	147
1. TRADUCCIÓN Y TRANSCULTURIZACIÓN DEL CUESTIONARIO MULTIFACTORIAL DE LIDERAZGO (MLQ) FORMA 5X CORTA PARA LA REALIDAD NACIONAL.....	147
2. EVALUACIÓN DE LA CAPACIDAD DE DISCRIMINACIÓN DE LOS ÍTEMS DEL INSTRUMENTO EN LA MUESTRA EN LA CUAL SE APLICÓ.....	148
2.1. Correlación Item-Test.....	148
2.2. Correlación Item-Variable.....	150
3. OBTENCIÓN DE LA CONFIABILIDAD DEL CUESTIONARIO POR CONSISTENCIA INTERNA A TRAVÉS DE ALFA DE CRONBACH.....	150
4. EVALUACIÓN DE LA VALIDEZ DE CONTENIDO DEL MLQ FORMA 5X CORTA.....	151
4.1. Creación de nuevos ítems por variable.....	151
4.2. Valoración de los ítems por Jueces expertos.....	151
5. EVALUACIÓN DE LA VALIDEZ DE CONSTRUCTO DEL MLQ.....	152
5.1. Matriz de intercorrelaciones por variable.....	153
5.2. Comparación de los resultados con criterio externo.....	164
5.2.1. Correlación Líder-Grupo.....	164
SÍNTESIS DE PRINCIPALES RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	181
CONCLUSIONES.....	198
BIBLIOGRAFÍA.....	201

ANEXOS	214
ANEXO 1: EXAMINACIÓN DE LA VALIDEZ DE CONSTRUCTO DEL MLQ 5X.....	215
ANEXO 2: CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA	233
ANEXO 3: CORRESPONDENCIAS ITEM-VARIABLE DE AMBAS VERSIONES DEL MLQ 5X CORTO	239
ANEXO 4: RESULTADOS DE OBSERVACIÓN DE LOS ÍTEMS POR JUECES EXPERTOS	245
ANEXO 5: MLQ FORMA 5X CORTA ADAPTADO (82 ÍTEMS)	270
ANEXO 6: CORRELACIONES ÍTEM-TEST	281
ANEXO 7: CORRELACIONES ÍTEM-VARIABLE	286
ANEXO 8: CORRELACIONES LÍDER-GRUPO	287
ANEXO 9: MATRIZ DE INTERCORRELACIONES POR VARIABLE (TABLA N° 16).....	288
ANEXO 10: CONFIABILIDAD POR ALFA DE CRONBACH.....	291
ANEXO 11: COMPARACIÓN CON CRITERIO EXTERNO UNIDADES DE FOMENTO ANUALIZADAS	292

INTRODUCCIÓN

Diversos autores del ámbito organizacional coinciden en la vorágine de cambios que están viviendo y seguirán enfrentando las organizaciones en el presente siglo. La velocidad de los cambios tecnológicos amenaza con superar la velocidad de la capacidad de adaptación no sólo de los individuos, sino también de las instituciones.

Avolio (1997) señala que para ser una organización sustentable en este siglo, se necesitará de un cambio significativo en las estrategias que se usan para el desarrollo de recursos humanos, no sólo a nivel organizacional sino también educacional. Se están requiriendo personas que además de un nivel de calificación adecuado al cargo, desarrollen su capital intelectual en forma constante para ser más autónomas, y amplíen su repertorio conductual de manera que les permita ser más flexibles y tomar decisiones oportunas. Este cambio pasará por un replanteamiento en la manera en que los expertos, organizaciones y empresarios son dirigidos (Cuoto, 1997). Dentro de este mismo tópico, Bennis (1992, en Avolio, 1997) observa que se está produciendo una redefinición de las relaciones entre líder y seguidor en las organizaciones norteamericanas, donde hay un movimiento desde estilos directivos a más colaborativos, de manera de desarrollar más participación y estimulación de los trabajadores. En este ambiente turbulento y competitivo se necesitarán formas más plásticas y creativas de organización, y que estén dispuestas a invertir, acrecentar y recompensar el capital intelectual de los trabajadores (Cuoto, 1997).

El Liderazgo Transformacional - como proceso organizacional - toma un papel importante en este orden de cosas, ya que desarrolla el potencial de los recursos humanos. Se ha encontrado evidencia de la relación existente entre Liderazgo Transformacional y “Capital Social”². El líder transformacional desarrolla Capital Social, lo que involucra relaciones

² Este último se refiere a los recursos morales y bienes públicos que son invertidos en la creación y recreación de las personas en comunidad, por lo que residiría en las relaciones interpersonales que van conformando la comunidad civil y la estructura social. Está entonces constituido por normas sociales, redes efectivas para desarrollar la acción pública, y valores de reciprocidad como: lealtad, confianza y responsabilidad (Cuoto, 1997).

humanas ligadas a las funciones económicas, asegurándoles el desarrollo de recursos morales y bienestar público, otorgándole una dimensión de humanidad al grupo de trabajadores.

Bennis (1999) recalca que el liderazgo es una de las claves para crear en las organizaciones la arquitectura social, capaz de generar la realización total del potencial de capital intelectual de los trabajadores. Aún más, plantea que las organizaciones sólo aprovechan el 5 a 10% de las habilidades de los empleados, siendo el desafío para los líderes el aprender a reconocer y emplear las capacidades subutilizadas de sus subordinados.

El Modelo de “Rango Total de Liderazgo” postulado por Bernard Bass y Bruce Avolio apunta a lo anterior, ya que sugiere un continuo mejoramiento en los repertorios conductuales y potencialidades tanto de los individuos como de los equipos a través del Liderazgo Transformacional, pudiendo incluso llegar a desarrollar líderes internos. De esta forma, los seguidores logran un locus de control interno, experimentan una transformación en sus creencias, valores y van más allá de sus intereses personales para alcanzar el bien común, produciéndose un aumento de su esfuerzo que supera las expectativas que se tenían originalmente.

Gran cantidad de investigaciones relacionan este tipo de liderazgo con consecuencias organizacionales deseadas. Existe evidencia empírica que apoya la hipótesis de que este liderazgo es de mayor efectividad que otros estilos. Esto ha permitido entender, seleccionar, desarrollar y llegar a tener acceso a aquellos atributos específicos que el concepto alude, asociándolos a efectos beneficiosos dentro de la organización.

Entre la evidencia empírica existente, se puede mencionar lo siguiente:

- En un estudio realizado por Masi y Cooke (2000), se observó una relación positiva significativa entre Liderazgo Transformacional y motivación de los empleados, y el grado de compromiso con la calidad de las consecuencias organizacionales.
- Los factores de Liderazgo Transformacional se relacionan positiva y significativamente con consecuencias organizacionales, tales como: satisfacción laboral, esfuerzo extra,

relaciones satisfactorias entre subordinado y líder, efectividad en la unidad de equipo, en el trabajo y en la organización (Brown, Birnstihl y Wheeler, 1996).

- El rol del Liderazgo Transformacional tiene un papel en la predicción de la confianza de los subordinados, lo que influye en la efectividad del líder, a saber: procesos más efectivos dentro de la organización, completación de proyectos en el tiempo fijado y altos niveles de creatividad e innovación (Gillespie y Mann, 2000).
- Se ha constatado una relación entre Liderazgo Transformacional y éxito en el desempeño de gerentes (Howell y Higgins, 1990, Seltzer y Bass, 1990).
- Se ha visto una correlación entre Liderazgo Transformacional y compromiso organizacional, comportamiento socializado y satisfacción de los empleados con el líder (Avolio y Bass, 1995), lo que está apoyado por hallazgos de una significativa asociación entre los factores transformacionales, la percepción de efectividad del líder por parte de los subordinados, satisfacción y compromiso organizacional (Bycio, Hacket y Allen, 1995).
- También se ha hallado una fuerte correlación entre Liderazgo Transformacional y soluciones más originales, altos niveles de desempeño y esfuerzo extra (Sosik, 1997), lo que constituye un nuevo aporte de esta teoría, dentro de los modelos de liderazgo.
- En un estudio desarrollado por Den Hartog y House³ (Den Hartog, House, Hanges, Dorfman, Ruiz-Quintanilla y otros, 1999), en más de 60 países, se encontró respaldo cultural universal para los atributos del Liderazgo Transformacional como contribuyentes al liderazgo sobresaliente.

En consideración a la relevancia de este tipo de liderazgo, esta investigación pretende aportar en el ámbito teórico y tecnológico a la psicología organizacional a través de la adaptación y transculturización del instrumento MLQ 5X Corto desarrollado en torno a la

³ Proyecto GLOBE.

Teoría de Liderazgo Transformacional. La investigación realizada es de tipo metodológico, descriptivo y correlacional.

La relevancia teórica para este trabajo, radica en que sentará la base para revisiones y contribuciones teóricas al Modelo de Liderazgo de Rango Total, ya que la teoría se valida en la medida que sus planteamientos se someten constantemente a crítica o examen, sobre todo cuando cambia el contexto cultural en el cual se aplica. La relevancia metodológica se deriva del hecho de que se pretende colaborar con antecedentes científicos respecto de las propiedades psicométricas de funcionamiento del MLQ (Forma 5X Corta) en el contexto chileno. Por último, en lo que respecta a la relevancia práctica de este estudio, posibilitará la realización de diagnósticos preliminares, estudios exploratorios y descriptivos, al desconocerse aspectos importantes respecto de como se comportan los factores del Liderazgo Transformacional en Chile y la generación de proyectos más atingentes a nuestra realidad social. Además, un mayor conocimiento y desarrollo de este tipo de liderazgo proveerá a las organizaciones chilenas de mejores herramientas de adaptación al ambiente cambiante, mayor desarrollo de las habilidades y potencialidades de los miembros de la organización, mejorando la efectividad del sistema.

MARCO TEÓRICO

ANTECEDENTES TEÓRICOS

1. ORÍGENES TEÓRICOS DEL MODELO

Durante años las teorías de liderazgo se han centrado en aproximaciones parceladas de este proceso (democrático/autocrático, directivo/participativo, foco sobre las tareas o sobre las personas, y otras), apuntando a generar cambios de primer orden al interior de las organizaciones (Bass, 1985). Estos cambios consisten en una modificación al interior del sistema, sin cambiar su estructura interna, es decir, no ocurren alteraciones en las reglas de relación de éste. Este tipo de cambio, es el que comúnmente tiene lugar en los ambientes estables, y se relacionan con la adaptación y el crecimiento de la empresa. De esta forma, involucran cambios de categorías, que implican aumentos, por ejemplo, en la cantidad de la producción, o del desempeño. Éstos se dan en el marco de un proceso de intercambio, una relación transaccional, en la cual las necesidades de los seguidores pueden ser alcanzadas si su desempeño se adecua a su contrato con el líder. Por otra parte, los cambios de segundo orden se refieren a transformaciones del sistema mismo, por una reorganización de los elementos en un sistema nuevo, que ocurre cuando se modifican propiedades o estados fundamentales de éste. Dicho de otra forma, es un tipo de cambio a un nivel lógico superior, es decir, a nivel de las reglas de relación, correspondiente a una realidad de segundo orden (propiedades sociales de los objetos: valor, significación), por lo que involucran grandes cambios en actitudes, creencias, valores y necesidades. Este tipo de cambio, se observa comúnmente en ambientes competitivos y cambiantes, donde las organizaciones se ven obligadas a reestructurarse continuamente (Hersey, Blanchard y Johnson, 1998).

Bass se basa en tres patrones de efectos del liderazgo político, planteados por Paige (1977, en Bass, 1985), para ejemplificar los tipos de cambio realizados por los líderes en la organización:

a. Cambio Mínimo (Conservativo) del Liderazgo: Tiende hacia la mantención de las instituciones y sus políticas. Para Bass (1985), el cambio conservativo es realizado por un líder generalmente transaccional, que trabaja dentro del contexto institucional para la mantención del sistema; por lo tanto, es un cambio de primer orden.

b. Cambio Moderado (Reformista) del Liderazgo: Se orienta hacia el cambio moderado de la elasticidad de instituciones. También corresponde a un cambio de primer orden.

c. Cambio Máximo (Revolucionario) del Liderazgo: Tiende hacia la transformación fundamental de las instituciones existentes. Bass (1985) señala que en este cambio de segundo orden, el líder es fundamentalmente transformacional, es decir, cambia, inventa y moderniza la cultura organizacional (reglas, significados, creencias grupales, ideología, moralidad y ética), las auto-identidades del grupo, el sesgo social y la trama de la realidad organizacional.

Bass (1985) postula que el Liderazgo Transformacional apunta a un cambio de segundo orden, lo que lo diferencia de las teorías de liderazgo anteriormente propuestas, que se centran principalmente en cambios conservativos y reformistas, más que revolucionarios. Lo que se puede visualizar al seguir la evolución histórica de estas teorías, como se expondrá a continuación.

En la primera parte del siglo XX, el liderazgo se orientó al cómo y cuándo dar directrices y órdenes que obedecieran los subordinados. Los movimientos sociales posteriores que valoraban la igualdad repercutieron en el ámbito organizacional, desarrollando nuevas teorías de liderazgo orientadas a la participación y procesos consultativos de grupos (líder enfocado en la tarea o en la relación, líder participativo o directivo, entre otros). Por otro lado, las aproximaciones han evolucionado desde perspectivas Costo-Beneficio surgidas desde la economía, hacia perspectivas que incorporan la importancia de la motivación y la energización en el intercambio, en la dirección de la percepción y el comportamiento (por ejemplo, Trayectoria-Meta).

El modelo de intercambio Costo-Beneficio presentó limitaciones de análisis y experimentales en la investigación de liderazgo, centrándose en los efectos de los cambios de primer orden, dejando excluidos desde la ciencia social experimental a los cambios de segundo orden. Este modelo ha sido probablemente el más testeado en laboratorio y campo, pues los intercambios son más fáciles de estudiar, registrar y medir, pudiendo convertirse en el único fenómeno observado del liderazgo, fallando en dar cuenta de algunos de los aspectos más importantes de éste, tales como los efectos del simbolismo, la imaginación, la fantasía y el misticismo.

Burns (1978), se centra en los aspectos simbólicos y motivadores en la relación líder-seguidor, en la cual se alienta a los seguidores a trabajar trascendiendo las metas y activando necesidades de un orden más alto. Esto fue diferenciado de aquel líder político transaccional, que motiva a sus seguidores por intercambio de recompensas por los servicios otorgados. Para Burns, los líderes transaccionales “*approach followers with an eye to exchanging one thing for another: jobs for votes, or subsidies for campaign contributions. Such transactions comprise the bulk of the relationships among leaders and followers, specially in groups, legislatures, and parties*”⁴ (Burns, 1978, pág. 3). En tanto, el segundo estilo, llamado por Burns Liderazgo *Transforming*, es un proceso en el cual “*leaders and follower raise one another to higher levels of morality and motivation*”⁵ (Burns, 1978, pág. 20).

Este primer enfoque de Burns se desarrolló dentro del contexto político (foco macro), y desde allí fue extendido al ámbito organizacional por el teórico Bernard Bass (foco micro), no sin cambios en el modelo, como se verá a continuación.

Primeramente, Burns se interesó en las consecuencias sociales del liderazgo, en tanto Bass se orientó a las consecuencias como cambios individuales. En segundo lugar hay un cambio gramatical en el concepto *transforming*, que pasa a acuñarse en terminología de Bass

⁴ “se aproximan a los seguidores con un ojo puesto en el intercambio de una cosa por otra: trabajo por votos o subsidios por pago de contribuciones. Tales transacciones constituyen la construcción de las relaciones entre líder y seguidor, especialmente en grupos, legislaturas y partidos” (Burns, 1978, pág. 3).

⁵ “líderes y seguidores se activan mutuamente para alcanzar niveles más altos de moralidad y motivación” (Burns, 1978, pág. 20).

como *transformacional*. Lo que alude a un cambio en el foco de atención del fenómeno del liderazgo y por ende en la forma de razonar sobre éste. *Transforming* es la conjugación del verbo transformar en tiempo gerundio, lo que significa transformando. Esto se refiere a un proceso por el cual los líderes producen cambios radicales en el comportamiento y perspectiva de los seguidores, por lo tanto, apunta a la acción de cambiar a una persona. En tanto *transformacional*, es un adjetivo que se refiere a un estado caracterizado por los efectos que produce el líder en los seguidores.

Este cambio en el término tiene implicancias teóricas que diferencian a ambos autores. Burns se centra en el proceso mediante el cual ocurre el liderazgo, que es justamente lo que lo caracteriza y diferencia de otros estilos. En tanto Bass, enfatiza las consecuencias deseadas de este tipo de relación líder-seguidor, que serán las que le darán su peculiaridad frente a otros estilos de liderazgo. Entonces, lo que define la clase de atributos de liderazgo que se necesitarán en un proceso de cambio, serán los efectos que queremos lograr en los subordinados. Aún más, para Bass “*transforming is just one of the effects of the leadership*”⁶ (Bass, 1997, pág. 3). Esta forma de razonar, es particularmente evidente en otros teóricos del Liderazgo Transformacional, como Tichy y Devanna, y también está implícito en Avolio y Bass. Como una consecuencia de esto, dentro de esta teoría es fundamental buscar cómo motivar a las personas a ser mejores, siendo una de las bases para el entendimiento de este modelo, las teorías de la motivación (Gronn, 1995). Bass, coherente con su enfoque sobre los efectos del Liderazgo Transformacional, asocia comportamientos en cada proceso (Cuatro I’s) que identifica; en tanto Burns, no identifica componentes comportamentales en los procesos de influencia que él incluyó en su liderazgo (inspiración e intercambio) (Yukl, 1998).

Hay una última diferencia en las distinciones transaccional y transformacional entre estos dos teóricos. Burns sostiene que estos tipos de relación entre líder-seguidor, adoptan formas fundamentalmente diferentes, llegando a ser categorías mutuamente excluyentes. Aún más, para Burns, los líderes transformacionales son cualitativamente distintos y superiores a los transaccionales. En contraposición, Bass postula un Liderazgo de Rango Total, que

⁶ “transformante es sólo uno de los efectos del liderazgo” (Bass, 1997, pág. 3).

propone un comportamiento del líder en el cual estos dos estilos son comprensivos entre sí (Gronn, 1995), lo que se expondrá a continuación con más detalle.

2. EVOLUCIÓN HISTÓRICA DEL MODELO

La teoría de Liderazgo Transformacional ha sufrido diversos cambios a partir de su conceptualización original en 1985. En un comienzo, incluía una estructura de seis conceptos de liderazgo, a saber: Carisma/Inspiracional, Estimulación Intelectual, Consideración Individualizada, Recompensa Contingente, Dirección por Excepción, y Laissez-Faire. Este modelo fusionaba el Carisma o Influencia Idealizada, y la Motivación Inspiracional en un solo concepto, Carisma/Inspiracional (Bass, 2000). Así también, se creó un instrumento⁷ para medir estos comportamientos que quedó organizado en estos seis factores, los que serán definidos más adelante en el Marco Teórico con mayor profundidad. En la medida en que se fue aplicando el instrumento, los resultados sugirieron inconsistencias entre los datos y el Modelo, lo que llevó a revisar el constructo teórico propuesto.

Las críticas se dirigían a la validez discriminante entre los factores, lo que llevó a revisar la operacionalización de éstos, ya que se incluían dentro de una misma escala de análisis, ítems que medían el impacto del comportamiento del líder en el seguidor, e ítems que medían sólo conductas del líder. Además, la estructura de factores inicialmente propuesta, tenía fallas al ser replicada en la investigación empírica posterior (Hunt, 1991, Smith y Peterson, 1988, Yukl, 1994, 1999; en Bass y Avolio, 2000). Esto llevó a muchos investigadores a presentar modelos de factores distintos, en base a sus revisiones e investigaciones del MLQ original.

Se reportaron distintos tópicos a ser investigados. Hater y Bass (1988, en Bass, 1990), con relación al Liderazgo Transaccional, plantearon evidencias que sugerían dividir la Dirección por Excepción en componentes Activo y Pasivo. Además se encontró que los ítems

⁷ La construcción de este instrumento se realizó sobre la base de 176 respuestas a un cuestionario de Oficiales de la Armada Norteamericana, el que posteriormente fue confirmado por una muestra de 360 gerentes industriales.

de la escala Laissez-Faire, se correlacionaban más alto con los ítems de la escala Dirección por Excepción Pasiva (Bass y Avolio, 2000). Esto había sido notado también por los estudios de Den Hartog y su equipo, al encontrar que la distinción conceptual entre Dirección por Excepción Pasiva y Liderazgo Laissez-Faire hecha por Bass (en base a que el primero protegía y respetaba el statu quo, en cambio el segundo lo ignoraba al evitar tomar decisiones y supervisar responsabilidades), no era clara al examinar los datos empíricos. Ambos factores se correlacionaban positivamente entre sí, y negativamente con las otras dimensiones, incluyendo la Dirección por Excepción Activa. Esto disminuía la consistencia interna del cuestionario (Den Hartog, Van Muijen, y Koopman, 1997). Otro estudio concordante con esta información fue desarrollado por Yammarino y Bass (1990, en Bass y Avolio, 2000). Esto llevó a que en 1988 se separara conceptualmente la Dirección –por Excepción en sus tipos Activo y Pasivo, lo que se ha mantenido en el MLQ actual (Forma 5X).

Por otra parte, tras repetidos análisis a aplicaciones del MLQ, se encontró que las correlaciones entre los ítems de Liderazgo Inspiracional y Carisma eran altísimas, a pesar de que conceptualmente eran distintas escalas (Bass y Avolio, 2000). Bryman también hayó evidencia sobre este punto (Bryman, 1992, en Den Hartog y otros, 1997), señalando que parte de los ítems que medían Motivación Inspiracional estaban relacionados con la visión del líder, en el sentido de que ésta es un medio para impulsar y motivar a los seguidores. Sin embargo, para el Liderazgo Carismático es central la noción de visión. Bryman sostuvo que la alta correlación entre estos factores se debía a esta ambigua operacionalización, donde la visión es tanto un indicador de Carisma como de Inspiración. Esto llevó a Bass a reconocer que en muchas ocasiones el Carisma no había sido distinguido de la Motivación Inspiracional por los respondientes al clasificar al líder. Pese a lo anterior, Bass (1994) decidió mantener estos factores como teóricamente distintos, principalmente porque los líderes transformacionales estimulan y desarrollan en sus subordinados líderes internos (Motivación Inspiracional), más que sólo incitarlos a la acción como figuras carismáticas (Gronn, 1995). Además el Carisma requeriría del proceso de identificación con el líder, en tanto que la inspiración no (Bass, 1985,1990, Bass y Avolio, 2000).

Para fines prácticos, Bass y Avolio (1990, 1993, en Avolio, Bass y Jung, 1999), en respuesta a una serie de críticas - que planteaban que el fenómeno carismático estaba siendo estudiado (a través del MLQ) sin diferenciar su aspecto atribucional de su aspecto conductual (Conger y Kanungo, 1987, House, Spangler y Woyke, 1991; en Bass y Avolio 2000) - dividen a la Influencia Idealizada en Atribuida y Conductual, para examinar las conductas que el líder puede utilizar en el proceso de influenciar a sus seguidores, separadas de las atribuciones que hacen éstos respecto del líder. Aún así, se le sigue criticando a esta medición de Carisma (MLQ), su poca claridad para distinguir entre rasgos/conductas y efectos sobre los seguidores (Khatri, Alvin NG y Hway Lee, 1999).

En 1994, Bass y Avolio diferencian cuatro comportamientos del líder centrales en el proceso de Liderazgo Transformacional, denominándolas “Cuatro I’s”⁸ (Bass y Avolio, 1994, Tracey y Hinkin, 1998), por encontrarse fuertemente relacionadas con los procesos de cambio de segundo orden, tanto en los seguidores como en la organización. Las “Cuatro I’s” son: Influencia Idealizada o Carisma, Motivación Inspiracional o Liderazgo Inspiracional, Consideración Individualizada, y Estimulación Intelectual. Esta forma de conceptualizar, trajo repercusiones en la estructura del cuestionario, ya que se registraron altas correlaciones entre las escalas transformacionales y transaccionales (Consideración Individualizada, Recompensa Contingente), por lo que fue necesario desarrollar una estructura más compleja a la propuesta, debido a que existían correlaciones latentes.

Teniendo en cuenta lo anterior, Bass y Avolio construyen el MLQ 5X, incluyendo un factor Carisma que mantuvo la separación realizada a principios de los ’90. Es decir, por una parte, las atribuciones que se hacen al estilo del líder, y por otra parte, comportamientos carismáticos de éste. Otro de los cambios que mantuvo, fue la división entre Dirección por Excepción en Pasiva y Activa, realizada en 1988. Pero realizó una innovación al crear factores de más alto orden⁹, agregando un factor denominado Correctivo/Evitador (que subsume un

⁸ En alusión a sus siglas en inglés: Idealized Influence, Inspirational Motivation, Intellectual Stimulation, Individualized Consideration.

⁹ La especificación de las propiedades psicométricas y las jerarquías factoriales del MLQ 5X, se presentan en el Anexo 1.

factor de liderazgo llamado Pasivo/Evitador¹⁰ y la Dirección por Excepción Activa) (Bass y Avolio, 2000). De esta manera, para fines operacionales, son nueve los factores que conforman el MLQ 5X.

Pese a estos refinamientos de los factores, Bass recalca la relevancia teórica del primer modelo de seis factores, afirmando que éste representa el intento por definir más precisamente los conceptos asociados al Liderazgo de Rango Total, y enfatizando la relevancia del concepto de las “4 I’s”, ya que son estos comportamientos, los que dinámicamente producen ese efecto de transformación, tanto a nivel macro como micro en las organizaciones, y por lo tanto, es el que le da la particularidad y mayor diferenciación a este tipo de liderazgo, que se describirá a continuación en la Teoría de Rango Total.

¹⁰ El cual contiene los ítems de las escalas Dirección por Excepción Pasiva y Laissez-Faire.

MODELO DE LIDERAZGO DE RANGO TOTAL

Bass define al Liderazgo Transformacional como un proceso que se da en la relación líder-seguidor, que se caracteriza por ser carismático, de tal forma que los seguidores se identifican y desean emular al líder. Es intelectualmente estimulante, expandiendo las habilidades de los seguidores; los inspira, a través de desafíos y persuasión, proveyéndoles significado y entendimiento. Finalmente, considera a los subordinados individualmente, proporcionándoles apoyo, guía y entrenamiento (Bass y Avolio, 1994).

Por otra parte, define al Liderazgo Transaccional, como aquél que se centra en la transacción o contrato con el seguidor, en donde las necesidades de éste pueden ser alcanzadas si su desempeño se adecua a su contrato con el líder. Este liderazgo conceptualmente está constituido por Recompensa Contingente y Dirección por Excepción (Bass y Avolio, 1994.).

A partir de estos constructos, Bass y Avolio (1994) desarrollaron el Modelo de Liderazgo de Rango Total, basándose en el planteamiento de que, si bien éstos aparecen como dos dimensiones separadas de liderazgo, el Liderazgo Transformacional es una expansión del Liderazgo Transaccional. En otras palabras, el líder transformacional contiene además de las Cuatro I's, las conductas de Liderazgo Transaccional, siendo el líder capaz de desplegar cada estilo en algún grado (incluyendo el Liderazgo Laissez-Faire).

El Modelo de Liderazgo de Rango Total incluye, por lo tanto, las Cuatro I's del Liderazgo Transformacional, la conducta de Liderazgo Transaccional, así como también la conducta Laissez-Faire o no-liderazgo (Liderazgo No-Transaccional). Y está conformado por tres dimensiones:

- La dimensión de Actividad (activo/pasivo), que ayuda a aclarar el estilo de liderazgo.
- La dimensión de Efectividad (efectivo/inefectivo), que representa el impacto del estilo de liderazgo en el desempeño.

- La dimensión de Frecuencia, que representa cuán frecuentemente un individuo despliega un estilo particular de liderazgo (en las Figuras N° 1 y N° 2, está graficada por el tamaño de los cubos).

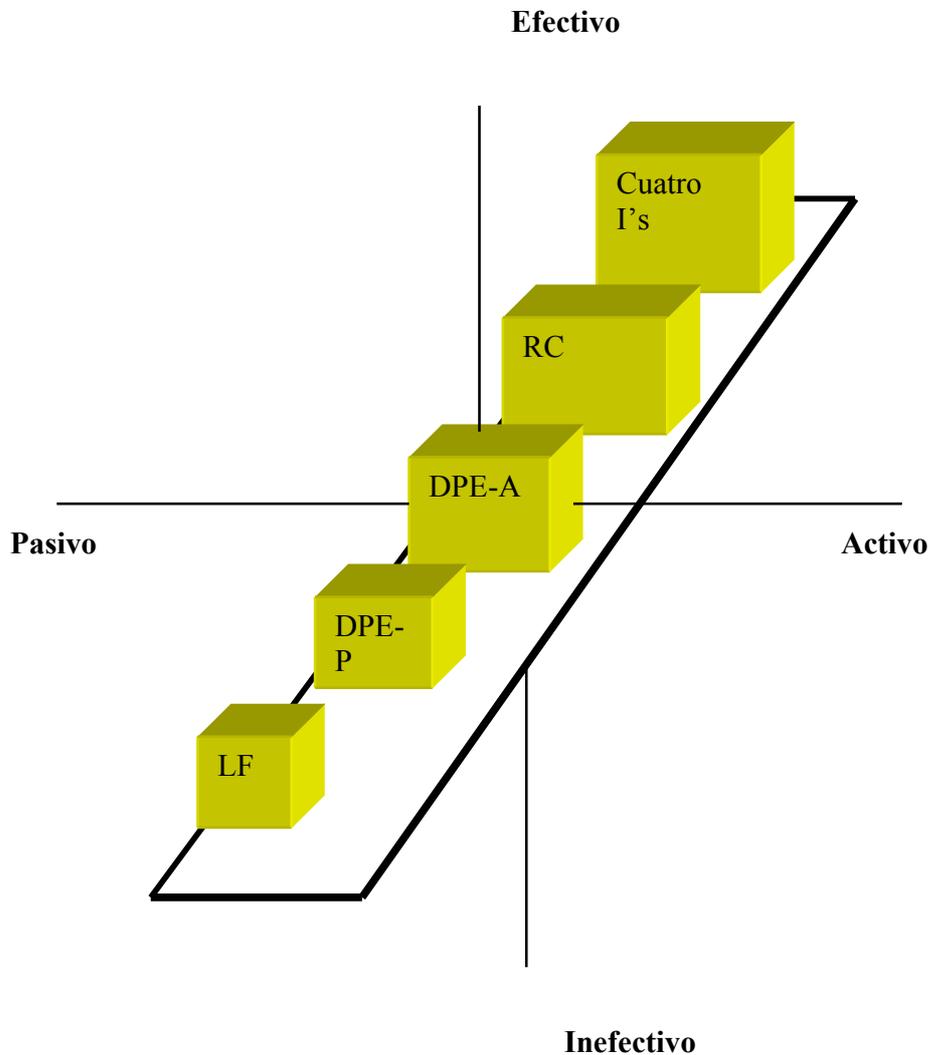
En el Perfil Óptimo de la conducta del líder – presentado en la Figura N° 1 - puede observarse un infrecuente despliegue de Liderazgo Laissez-Faire, un aumento en la frecuencia de estilos de Liderazgo Transaccional (Dirección por Excepción Pasiva, Dirección por Excepción Activa, Recompensa Contingente), y un más frecuente despliegue de las Cuatro I's transformacionales.

El Perfil Óptimo, se presenta dirigido hacia una mayor efectividad en el desempeño de los seguidores, con un despliegue mayor, no exclusivo, de conductas de Liderazgo Transformacional (activas). En este sentido, la efectividad también está dada por la importante influencia de los estilos de Liderazgo Transaccional. Con relación a lo anterior, Bass plantea (1985, en Bass, 1990), sobre la base de investigaciones realizadas por él y otros autores, que el Liderazgo Transformacional aumenta los efectos del Liderazgo Transaccional (Waldman, Bass y Einstein, 1985, Seltzer y Bass, 1987, Waldman y Bass, 1989, Howell y Avolio, 1989; en Bass, 1990).

También apoyando el Modelo de Liderazgo de Rango Total, Bass y Avolio (1993, en Avolio, Bass y Jung, 1999), en otro estudio, hallaron correlaciones positivas en clasificaciones entre los estilos de Liderazgo Transformacional y Transaccional, lo que los lleva a aseverar que *“the best of leaders typically displayed both transformational and transactional leadership”*¹¹ (Avolio, Bass y Jung, 1999).

¹¹ “El mejor de los líderes típicamente desplegó liderazgo transformacional y transaccional” (Bass, Avolio y Jung, 1999).

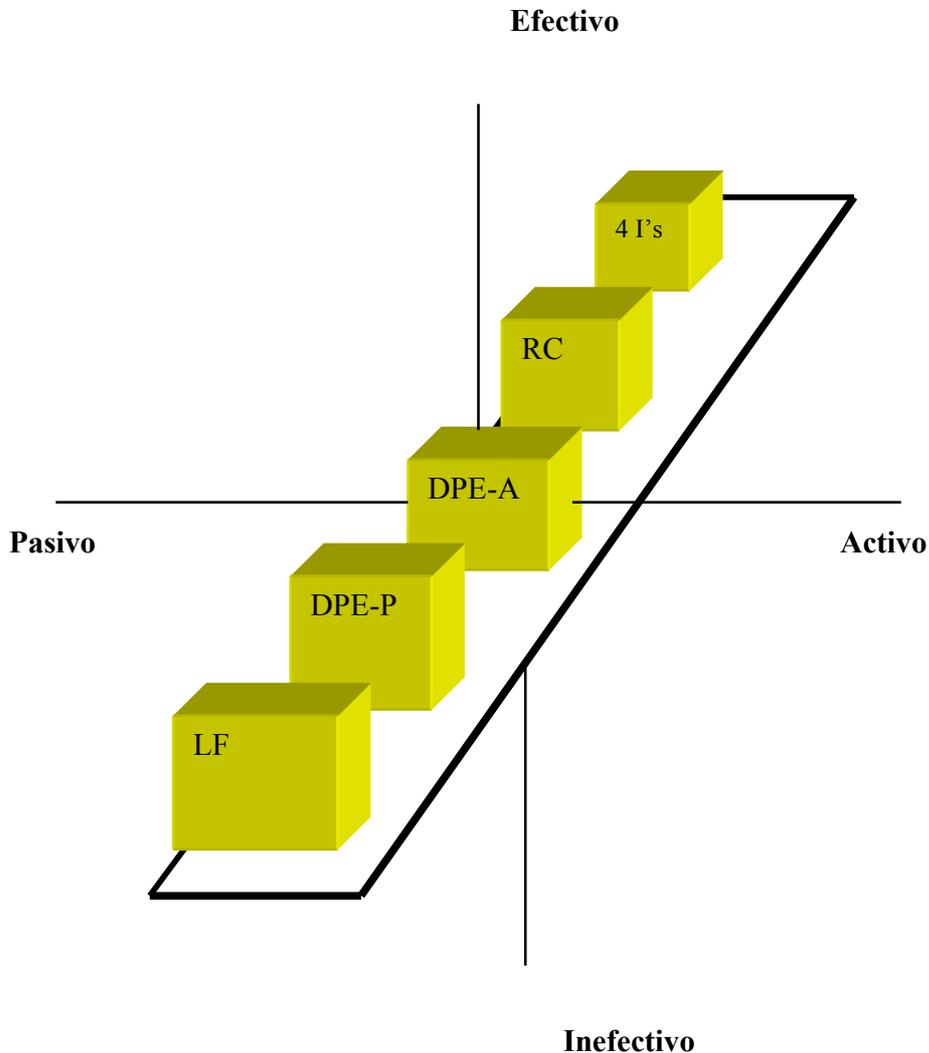
Figura N° 1. Perfil Óptimo de Liderazgo.



FUENTE: Bass y Avolio, 1994, pág. 5.

En la Figura N° 2 puede observarse que el perfil del líder de pobre desempeño, tiende hacia la inactividad y la ineffectividad – presenta mayor frecuencia en el despliegue de estilos de liderazgo Laissez-Faire y Dirección por Excepción Pasiva - oponiéndose al Perfil Óptimo planteado en la Figura N° 1.

Figura N° 2. Perfil Sub-óptimo de Liderazgo.



FUENTE: Bass y Avolio, 1994, pág. 6.

Un aspecto importante del modelo de Liderazgo de Rango Total es que ningún estilo de liderazgo es necesariamente el correcto o apropiado. Esto es una función del líder, sus objetivos, el contexto, y las necesidades y habilidades de los seguidores.

El líder debe ser hábil para distinguir el estilo apropiado para el ambiente, para tomar decisiones y realizar acciones que tengan mayor probabilidad de ajustarse al contexto. Por ejemplo, en un ambiente organizacional que requiere una alta estructuración de la tarea, un

estilo transaccional puede ser más efectivo a corto plazo. Pero cuando es más valorado por el ambiente, el trabajo independiente de los individuos hacia metas comunes, será más apropiada la actuación de un líder transformacional.

El nivel de desarrollo de los seguidores, en cuanto a necesidades y habilidades también afecta la adecuación del estilo de liderazgo, ya que éste puede no funcionar debido a que los seguidores no han alcanzado una fase en su propio desarrollo que les permita entender y motivarse por las consideraciones que un estilo particular les ofrece. Por ejemplo, para individuos que operan a un nivel más transaccional, el líder puede enfatizar el uso de recompensas e intercambios.

La capacidad del líder para seleccionar entre estilos apropiados de liderazgo, es el punto esencial del modelo de Liderazgo de Rango Total. En este sentido, es el líder transformacional el único capaz de operar a todos los niveles y desplegar todas las conductas de liderazgo, pues su nivel de desarrollo le permite entender la perspectiva de las otras formas de liderazgo.

Con el fin de aclarar este punto, cabe mencionar el marco de trabajo incorporado por Kuhnert y Lewis (1987, en Bass y Avolio, 1994), que identifica a tres modelos sucesivos de liderazgo en el paradigma Transaccional y Transformacional. Cada modelo tiene su propio marco de referencia, y representa formas únicas de entender la conducta del líder, como el impacto que tiene sobre los seguidores y colegas. Los modelos son descritos por los autores como sigue:

Modelo 1: El Operador Transaccional

El Operador Transaccional persigue sus propias metas personales sin verdadera preocupación por el bienestar de los otros. Éstos son vistos como instrumentos útiles u obstáculos para la consecución de sus objetivos.

La característica principal de este tipo de líderes es su visión parcelada y estrecha del mundo, mostrándose incapaces de internalizar visiones distintas a la propia o, en el extremo,

mostrando absoluta despreocupación por tales visiones. Esta falta de habilidad empática les hace imposible el participar de lleno en aquellos procesos colectivos que son esenciales al más alto orden de formas de liderazgo a lo largo del Rango Total, es decir, el Liderazgo Transformacional, caracterizado por confianza mutua y espíritu de equipo.

El Operador es fundamentalmente un líder transaccional, que a un bajo nivel de desarrollo estará preocupado de realizar acuerdos que satisfagan sus propias necesidades personales. Lo que generalmente crea desconfianza en los otros, y una visión negativa de ellos. Aún así, los líderes Operadores pueden llegar a ser razonablemente efectivos, al estar altamente orientados a la tarea (planificación, organización, dirección, control), y demandar resultados. Además, pueden hacer sentir a los seguidores que están siendo tratados imparcialmente, si éstos tienen bastantes recompensas a su alrededor.

Modelo 1. El Operador Transaccional (FUENTE: Kuhnert, 1994, en Bass y Avolio, 1994, pág. 14)
<i>Mayores Atributos:</i>
- Opera orientado por sus propias necesidades y quehacer.
- Manipula a otros y a las situaciones.
- Busca evidencia concreta de éxito.
<i>Visión de Otros:</i>
- Los otros son vistos como facilitadores u obstáculos para alcanzar metas propias.
- Los otros están orientados hacia el salario, y este conocimiento es utilizado para manipularlos.
<i>Filosofía de Liderazgo:</i>
- “Juego con mis reglas y puedo obtener lo que yo quiera”.
<i>Filosofía del Seguidor:</i>
- “Déjame saber lo que tú quieres y lo obtendré para ti (si tú cuidas de mis necesidades)”.

Modelo 2: El Jugador de Equipo

La principal motivación del Jugador de Equipo es la mantención de buenas relaciones interpersonales entre los miembros del grupo de trabajo o con sus colegas (orientación a la relación), lo que lo hace muy sensible a cómo se sienten los otros, llevándolo a definirse a sí mismo y a su accionar de acuerdo con cómo lo vean los demás. En este sentido, sus perspectivas están influenciadas por su preocupación por las relaciones, conexiones y lealtades, apareciendo desproporcionadamente controlado por la visión que los otros tienen de él.

Un aspecto a destacar de estos líderes, es su habilidad para establecer roles y conexiones interpersonales positivas, y para motivar a sus seguidores a través de la confianza, el respeto y la consideración. El jugador de equipo es transaccional, en cuanto a que sus esfuerzos están estimulados por su necesidad simpatizar con otros; pudiendo ser visto como transformacional en la medida que los resultados del equipo toman un lugar más central. Aún así, las acciones de este líder son conducidas por contingencias externas, es decir, por lo que los demás piensan de él.

Modelo 2. El Jugador de Equipo (FUENTE: Kuhnert, 1994, en Bass y Avolio, 1994, pág. 17)
<i>Mayores Atributos:</i>
- Mucha sensibilidad a cómo él o ella es visualizado o experimentado internamente por otros.
- La auto-definición deriva en parte de cómo él o ella es experimentado por otros.
- Vive en un mundo de roles e interconexiones interpersonales.
<i>Visión de Otros:</i>
- Piensa que los otros se definen a sí mismos por cómo él o ella los visualiza, por lo que se siente responsable de la autoestima de los otros.
<i>Filosofía de Liderazgo:</i>
- “Muéstrale a tus asociados consideración y respeto y ellos te seguirán a cualquier parte”.
- La unidad y moral de equipo son fundamentales.
<i>Filosofía del Seguidor:</i>
- “Puedo hacer lo necesario para ganarme tu respeto, pero a cambio debes hacerme saber lo que sientes respecto de mí”.

Modelo 3: El Líder Transformacional Auto-Definido

Este líder trasciende los otros modelos, y como su nombre lo indica es auto-definido, es decir, exhibe un fuerte sentido de propósito y dirección internos, siendo guiado por sus valores y estándares más que por sus necesidades, relaciones y estándares externos. No persigue intereses personales, pudiendo llegar a arriesgar la pérdida de respeto y simpatía de los otros, por tomar decisiones impopulares, de las que está convencido son correctas.

El líder Auto-Definido tiene la habilidad de animar a los seguidores para que apoyen propósitos más altos que sus intereses personales, y son capaces de crear un ambiente en el cual la gente maneja problemas y oportunidades con creatividad y compromiso. Su visión de la organización y de lo que necesitan sus seguidores es más amplia, permitiendo la construcción de una perspectiva de desarrollo más abarcativa.

Modelo 3. El Líder Transformacional Auto-Definido (FUENTE: Kuhnert, 1994, en Bass y Avolio, 1994, pág. 19).
<i>Mayores Atributos:</i>
- Preocupación sobre valores, ética, estándares y metas a largo plazo.
- Auto-contención y auto-definición.
<i>Visión de Otros:</i>
- Hábil para conceder a los otros autonomía e individualidad.
- Se preocupa de los otros sin sentirse responsable por su autoestima.
<i>Filosofía de Liderazgo:</i>
- Articular claros estándares y metas a largo plazo.
- Las decisiones se basan en una visión amplia de la situación, no sólo en los factores inmediatos.
<i>Filosofía del seguidor:</i>
- “Dame autonomía para perseguir amplias metas organizacionales”.
- “No me pidas que comprometa mis valores o estándares de auto-respeto, a menos que sea por el bien del grupo o la organización”.

Los tres modelos presentados arriba pueden ser vistos en términos de las etapas de desarrollo moral que les están aparejadas (Kuhner, 1994, en Bass y Avolio, 1994). El líder del Modelo 1 (operador) se encuentra en un nivel de desarrollo moral mínimo. El líder juzga lo que es correcto o erróneo en términos de si lo hecho es una recompensa o un castigo (nivel preconventional, moralidad heterónoma).

Los Jugadores de Equipo (Modelo 2) juzgan en base a lo que otros pueden pensar de sus acciones como líderes, pudiendo llegar a constreñirse por tales juicios (nivel convencional, moralidad de las relaciones interpersonales mutuas).

Los líderes del Modelo 3 son más maduros moral y cognitivamente. Se basan en estándares internos de lo que es correcto o incorrecto, para evaluar y tomar decisiones (nivel autónomo, moralidad de los principios éticos universales). Están más preparados para asumir la responsabilidad de sus acciones, juzgando en términos de balance e integración de la conflictiva individual, grupal, organizacional y social. Sin embargo, por una variedad de razones, pueden elegir operar a un nivel más bajo, es decir, como los líderes de los Modelos 1 ó 2, persiguiendo intereses individuales o del grupo o equipo.

Estos tres modelos de liderazgo, sirven de complemento para el Modelo de Liderazgo de Rango Total, pues permiten observar más claramente cómo los tipos de Liderazgo más Transformacionales contienen y trascienden a los estilos de Liderazgo Transaccional. En este sentido, cabe mencionar que los líderes del Modelo I no pueden elegir un estilo de liderazgo distinto, pues su bajo nivel de desarrollo no les permite acceder a las perspectivas de los Modelos 2 y 3. Por la misma razón, los Jugadores de Equipo no pueden entender el liderazgo del Modelo 3. Siendo los líderes de este último modelo, los únicos capaces de entender y hacer elecciones entre 1, 2 y 3.

La mayoría de los líderes tienen un perfil de Liderazgo de Rango Total que incluye ambos factores: Transformacional y Transaccional. No hay tipos puros, sino mayor o menor propensión hacia actitudes, creencias y valores, y mayor despliegue de conductas características de un tipo de liderazgo, más que de otros (Bass y Avolio, 1994, Bass y Steidmeier, 1998). El mejor liderazgo es tanto Transformacional como Transaccional. El

Liderazgo Transformacional aumenta la efectividad del Liderazgo Transaccional, pero no lo reemplaza (Waldmann, Bass y Yammarino, 1990, en Bass, 1990, y en Bass y Steidmeier, 1998). Es sólo para efectos de la discusión que Bass hace esta diferencia entre estos estilos de liderazgo.

En términos conceptuales, otra diferencia entre los estilos Transaccional y Transformacional, puede ser encontrada en los planteamientos de los Enfoques de Contingencias de liderazgo, que se exponen a continuación.

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y CONTEXTO ORGANIZACIONAL

1. LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y FACTORES SITUACIONALES

De acuerdo con lo expuesto en el capítulo precedente, a saber, que el líder transformacional es capaz de responder a distintas situaciones; surge el paralelo entre la Teoría Situacional del liderazgo y la Teoría de Rango Total. A simple vista se podrían confundir ambas teorías, llegando a describirlas como iguales en sus planteamientos. De ahí, que se haga necesario exponer tanto sus similitudes como diferencias.

Los enfoques Situacionales, afirman que el líder para ser efectivo, debe conducirse de forma flexible. Para esto debe ser capaz de diagnosticar el estilo apropiado para cada situación, y aplicarlo. La Teoría de Liderazgo Transformacional, por su parte, establece que el líder transformacional es capaz de distinguir el estilo apropiado de acuerdo con el contexto, y llevar a cabo acciones que se ajusten a éste, dado que posee un amplio repertorio de conductas. Ambos enfoques postulan la necesidad de un líder flexible y con un vasto repertorio conductual, que le permita responder con eficiencia a las exigencias de sus seguidores y del ambiente (Hersey, Blanchard y Johnson, 1998). La teoría de Bass recoge y se basa en estos postulados expuestos por las teorías Situacionales, integrándolas a lo que él denominó Liderazgo Transaccional (Den Hartog y otros, 1997, Elliott, 2000).

Ahora bien, la diferencia entre los líderes investigados por las teorías Situacionales y aquéllos considerados como transformacionales, estriba, por una parte, en el rango de conductas que poseen, y por otra, en el efecto que causan en los seguidores. Tal como lo señala Robbins (1994), los estilos postulados por estos autores, así como por otros exponentes de teorías Situacionales (estudios de la Universidad de Ohio, Modelo de la Trayectoria-Meta, Modelo de Fiedler, y el Modelo de Líder-Participación) se pueden considerar transaccionales desde la teoría de Bass. Según Robbins *“este tipo de líderes motivan o guían a sus seguidores hacia metas establecidas, aclarándoles los requisitos de los roles y las actividades. Pero existe otro tipo de líder que hace que sus seguidores vayan más allá de sus intereses*

personales para alcanzar el bien de la organización, y que es capaz de provocar un efecto profundo y extraordinario en sus seguidores. Se trata del líder transformacional” (Robbins, 1994, pág. 408).

En efecto, las conductas y las descripciones de distintos estilos (tanto participativos como directivos) corresponden a comportamientos transaccionales, que se explican por procesos de motivación de intercambio de expectativas o recompensas, llevando sólo a efectos esperados en los seguidores. En cambio, el Liderazgo Transformacional, se explica por otro proceso motivacional distinto, en donde el efecto producido en los seguidores es un cambio de segundo orden, es decir, en sus necesidades, valores y actitudes. A este respecto Robbins señala *“cambian la posición de los seguidores en cuanto a ciertos temas, ayudándoles a analizar viejos problemas de maneras nuevas; y pueden emocionar, despertar e inspirar a los seguidores para que realicen un esfuerzo extraordinario para alcanzar las metas del grupo” (Robbins, 1994, pág. 408).*

De esta manera, el Liderazgo Transformacional y Transaccional son probablemente desplegados por un mismo individuo en diferentes cantidades e intensidades (Bass, 1985). Esta aseveración está respaldada por evidencia empírica, de que los líderes efectivos usan una amplia variedad de comportamientos dependiendo de la situación en que se encuentren para influir cambios mayores en la organización (Bass, Waltman y Einstein, 1985, en Bass, 1985; Yukl, 1998, Brown y otros, 1996).

Por otra parte, los líderes transformacionales despliegan todos los estilos de decisión, pudiendo ser directivos, negociadores, persuasivos, consultativos, participativos o delegativos (Bass, 1985). Bass y Avolio señalan que los cuatro factores transformacionales pueden ser logrados a partir de cualquiera de estos estilos (Grojean y Hanges, 2000). El Cuadro N° 1 resume lo anterior.

Cuadro N° 1. Descripciones de Liderazgo Participativo versus Directivo y los componentes del Rango Total del Liderazgo.

Componentes del Liderazgo Transformacional	Estilo Participativo	Estilo Directivo
Consideración Individualizada	Qué podemos hacer como grupo para dar a cada uno el apoyo necesario para desarrollar sus capacidades.	Yo te proveeré del apoyo que necesitas en tus esfuerzos por desarrollarte en el trabajo.
Estimulación Intelectual	Podemos tratar y buscar las presunciones como grupo, sin criticar las ideas del otro. Hasta llegar a tenerlas todas revisadas.	Revisa este problema y cuestiona tus presunciones.
Motivación Inspiracional	Trabajemos en conjunto para alcanzar nuestras aspiraciones y metas por el bienestar del grupo.	Necesitas decirte a ti mismo siempre que estás siendo cada día mejor. Debes buscar tu progreso y continuar construyéndote.
Influencia Idealizada	Podemos ser un equipo ganador por nuestra fe en el otro. Necesito tu apoyo para alcanzar nuestra misión.	Alea iacta est. Debes confiar en mí y mi dirección para alcanzar lo que en conjunto debemos hacer

FUENTE: Bass y Avolio, 1993, en Grojean y Hanges, 2000, Tabla N° 1.

Por lo tanto, lo que cambia ante un determinado contexto no es el liderazgo en sí, sino el estilo o patrones comportamentales desplegados por el líder. En palabras de Bass *“few individuals display a single style at all times. Instead, most individual leaders exhibit different amounts of each style: directive or participative, task oriented or relation oriented transformational or transactional”*¹² (Bass y Avolio, 1994, pág. 66). El autor sostiene que algunos patrones generalmente son más efectivos que otros en determinados contextos. Lo que hace la situación, es enfatizar más un estilo o patrón comportamental de un líder. Así, lo importante es la habilidad del líder para distinguir qué estilo es apropiado para ese contexto específico. Esto sólo estaría en condiciones de hacerlo un líder Auto-Definido, que puede

¹² “pocos individuos despliegan un solo estilo todo el tiempo, sino que muchos líderes exhiben diferentes montos de cada estilo: directivo o participativo, orientado a la tarea u orientado a las relaciones, transformacional o transaccional” (Bass y Avolio, 1994, pág. 66).

actuar dentro de tres niveles distintos, a saber: Operador, Jugador de Equipo y Transformacional Auto-Definido (Kuhner, 1994, en Bass y Avolio, 1994).

A partir de estos razonamientos, Bass se apoya para desarrollar la mayor premisa de la teoría, que es que el Liderazgo Transformacional siempre será más efectivo que el Liderazgo Transaccional (Yukl, 1998).

Por lo tanto, el Liderazgo Situacional y el Liderazgo Transformacional no son enfoques contradictorios para explicar comportamientos de liderazgo, sino complementarios, ya que Bass integra conceptos desarrollados anteriormente a su Teoría de Rango Total de Liderazgo. De hecho, Gustav Pansegrouw (1996, en Hersey, Blanchard y Johnson, 1998), exponente de las teorías situacionales ha denominado a este tipo de liderazgo como Situacional/Transformacional, integrando los hallazgos de los enfoques anteriores con esta nueva teoría desarrollada por Bass y Avolio, centrándose principalmente en los cambios que se producen en la cultura organizacional.

Aunque no tan estudiados como en las corrientes situacionales, Bass ha identificado factores moderadores que tendrían incidencia en la emergencia y efectividad del Liderazgo Transformacional (Bass, 1985). Estos serían, el ambiente externo, el ambiente organizacional, y la personalidad y valores del líder:

1.1. Ambiente Externo

El ambiente externo incluye el medio histórico, social, económico y cultural en que el liderazgo emerge.

1.1.1. Medio Histórico y Social:

En cuanto al medio histórico-social, Bass señala que la probabilidad de que el liderazgo que aparezca sea Transaccional o Transformacional, está relacionado con lo que está sucediendo con estas variables externas a la organización. Así, el Liderazgo Transformacional aparecería con mayor frecuencia en momentos de angustia y cambios sociales, económicos y tecnológicos rápidos, en donde las instituciones se han mostrado incapaces de desarrollar su función de satisfacer necesidades de la comunidad, y velar por los derechos de los ciudadanos.

Por el contrario, el Liderazgo Transaccional, tiene mayor probabilidad de emerger en una sociedad estable, con un ambiente estructurado caracterizado por normas claras y fuertes, sanciones e instituciones que mantienen el statu quo social y económico de una forma razonablemente satisfactoria.

1.1.2. Medio Económico:

En lo que respecta a los efectos del mercado en la emergencia del tipo de liderazgo, Bass hipotetiza que el Liderazgo Transformacional aparecería en una organización cuando el mercado es turbulento y cambiante, caracterizado por crisis económicas cíclicas, donde la ansiedad e incertidumbre son altas, y se necesita un liderazgo proactivo que provea de nuevas soluciones, respuestas rápidas frente a los estímulos y un desarrollo constante de los subordinados¹³.

¹³ Aquí las cuatro I's cobran una importancia crucial, a saber:

- Se necesita gran Estimulación Intelectual para reexaminar las prioridades, reasignar beneficios de diferentes actividades, exploración e intercambio de recursos, de apoyo alternativo, examinar la innovación, nuevos

En cambio, una organización inserta en un mercado estable, caracterizado por compromisos y contratos a largo plazo, aumentará la emergencia del Liderazgo Transaccional.

1.2. Ambiente Organizacional

Por ambiente organizacional Bass entiende la organización inmediata, tareas, superiores, pares y subordinados del líder. Dentro de este subsistema de influencias, Bass le da importancia a si la organización es orgánica o mecánica, el nivel de tecnología, el tipo de equipo, las políticas de apoyo organizacionales, las características de los subordinados y superiores del líder, y las características de las tareas.

1.2.1. Tipos de Organización:

Con respecto del tipo de organización, Bass señala que hay una diferencia relevante de si se trata de organizaciones orgánicas o mecánicas en la emergencia del Liderazgo Transformacional. *“We speculate that transformational leadership is most likely to appear in organic organizations where goals and structure are unclear, but where warmth and trust are high, members are highly educated and are expected to be creative. On the other hand, transactional leadership is most likely to appear in mechanistic organizations where goals and structure are clear and/or where members work under formal contracts”*¹⁴ (Bass, 1985, pág. 158).

modelos de servicio y producción que requieren menos uso de recursos; reestructurar roles y reorganizar operaciones para maximizar el uso de recursos humanos y técnicos (Lippitt, 1982, en Bass, 1985).

- Se requiere Motivación Inspiracional para movilizar energía y tiempo voluntariamente.
- La Consideración Individualizada disminuye la rotación de personal en tiempos de crisis económica.

¹⁴ “especulamos que el liderazgo transformacional tiene más probabilidades de aparecer en organizaciones orgánicas donde las metas y la estructura no están claras, pero donde el entusiasmo y la confianza son altos, los miembros son altamente educados y se espera que sean creativos. Por otro lado, el liderazgo transaccional probablemente aparece más en organizaciones mecánicas donde las metas y la estructura son claras y/o donde los miembros trabajan bajo contratos formales” (Bass, 1985, pág. 158).

1.2.2. Factores Contextuales Internos de la Organización:

Pawar y Eastman (1997) mencionan distintos factores contextuales internos que influyen la receptividad de una organización al Liderazgo Transformacional. Los autores distinguen cuatro factores contextuales para este efecto:

- El primero, es la *orientación organizacional*, que se divide en orientación hacia la eficiencia (periodo de estabilidad) y orientación hacia la adaptación (periodo de cambio).
- El segundo, es el *sistema de tarea organizacional*, que puede verse en el predominio de centros técnicos al interior de la organización (caracterizados por estar separados de la influencia externa, dirigidos por sus imperativos técnicos, con claros medios y fines, y un alto grado de coordinación, por lo que existen bajos niveles de incertidumbre y conflicto), o de unidades de límites extensos (que se relacionan cercanamente con el ambiente externo, por lo que no pueden rutinizar ni estandarizar sus tareas, y necesitan un alto nivel de discreción en la toma de decisiones, para enfrentar la incertidumbre y los cambios).
- El tercer factor se refiere al *tipo de estructura organizacional*, utilizando la tipología de Mintzberg de 1979, a saber: tipo máquina, profesional, divisional, simple y adhocrática.
- Y por último, el cuarto factor contextual es el *modo de dirección organizacional*, es decir, las formas de conducir las transacciones o intercambios con los subordinados, en consideración a los intereses propios de éstos. Los autores utilizan la distinción hecha por Wilkins y Ouchi en 1983, que identificaron tres formas de dirección: tipo mercado (donde las transacciones se basan en el intercambio de compromisos prescritos por el mercado o mecanismos de precio), tipo burocrático (donde los empleados aceptan la autoridad organizacional a cambio del salario, efectuándose un monitoreo continuo del cumplimiento de los requerimientos acordados), o tipo clan (basado en la socialización organizacional de los miembros de tal forma, que ven una alineación entre sus propios intereses y los de la organización).

En consideración a los cuatro factores contextuales mencionados anteriormente, Pawar y Eastman (1997) postulan lo siguiente:

- Las organizaciones serán más receptivas al Liderazgo Transformacional durante la orientación hacia la adaptación, que durante la orientación hacia la eficiencia.
- Las organizaciones con dominancia de unidades con límites extensos serán más receptivas al Liderazgo Transformacional, que las organizaciones con dominancia de centros técnicos.
- Las organizaciones con estructura simple y adhocráticas serán más receptivas al Liderazgo Transformacional que las otras formas de organización planteadas por Mintzberg.
- Las organizaciones con un modo de dirección tipo clan serán más receptivas al Liderazgo Transformacional que las organizaciones con modo de gobierno tipo mercado o burocrático.

Con relación a estos postulados, los autores aclaran que la receptividad al Liderazgo Transformacional y su emergencia son dos aspectos distintos, pues este liderazgo puede emerger en contextos no receptivos, o al revés, no instalarse en contextos receptivos. La necesidad de cambio no implica que la organización inicie este proceso, pudiendo persistir en su mal desempeño u obtener un alto nivel de institucionalización en su funcionamiento.

Tomando los postulados anteriormente mencionados, los autores plantean dos configuraciones polares (agrupaciones positiva y negativa, que ayudan a la receptividad organizacional del Liderazgo Transformacional o la disminuyen, respectivamente) de factores contextuales, que pueden ser ordenados en un continuo. Y sugieren que en contextos organizacionales cercanos al polo negativo, el líder transformacional requerirá confrontar el contexto, emprendiendo un proceso destructivo para inducir el cambio. Por otra parte, en contextos más cercanos al polo positivo, el líder necesitará aprovechar y utilizar el contexto organizacional.

1.2.3. Tecnología:

En lo referente a la tecnología, Bass señala que las organizaciones comprometidas en continuos procesos donde las decisiones tienen un conjunto de políticas y precedentes, es más probable que surja el Liderazgo Transaccional. En cambio en organizaciones en donde las decisiones no tienen un conjunto de precedentes claros, ya sea porque requieren innovación o creatividad constantes, es más probable que aparezca y se fomente un Liderazgo Transformacional fuerte, centrado en la Estimulación Intelectual.

1.2.4. Tipo de Equipo:

En lo que se refiere a la clase de equipo, Bass hace la diferencia de acuerdo con el grado de profesionalismo y repetitividad de la tarea. Cuando las tareas y técnicas son repetitivas, y existe una alta autoridad designada que decide, especifica los objetivos y clarifica las contingencias, se espera encontrar Liderazgo Transaccional, sobre todo aquél que enfatiza la Recompensa Contingente, por su efectividad. En tanto, en equipos compuestos por miembros de alto grado de profesionalismo, donde las soluciones pasan por el consenso de equipo, las tareas son inestructuradas y no repetitivas; se espera encontrar mucho Liderazgo Transformacional, con un grado menor de conductas transaccionales.

1.2.4. Política Organizacional:

En cuanto a las políticas organizacionales, éstas también juegan un papel como factores antecedentes moderadores del liderazgo, ya sea apoyando su emergencia o efectividad, o bien sustituyendo elementos de éste. Es crucial el paradigma o concepto de ser humano en el cual se cimientan las políticas. Bass sostiene que las políticas basadas en la Teoría Z de Ouchi, fundamentalmente modelos japoneses, crean las condiciones para sustituir el Liderazgo Transformacional fuerte, pues la política Z representa una clara figura en términos valóricos y objetivos para los miembros de la organización, existiendo un fuerte énfasis en la trascendencia de los propios intereses a favor del bienestar de la organización y

las relaciones armónicas con otros, destacando una fuerte cultura organizacional. De esta manera la política Z cumple la función del líder transformacional.

1.2.5. Subordinados y Superiores:

Con relación a los subordinados y superiores del líder, Bass sostiene que pese a que el liderazgo es una situación recíproca entre líderes y seguidores, no hay suficiente evidencia sobre cómo los superiores y subordinados afectan las tendencias transformacionales o transaccionales de los líderes. Pese a esto, se atreve a conjeturar que la experiencia y capacidad de los superiores o subordinados afectará las tendencias de liderazgo que se exhiban. Blanchard y Johnson (1982, en Bass, 1985) sugieren que cuando los subordinados son inmaduros, inexpertos o con poco entrenamiento, generalmente buscan y necesitan un liderazgo instructivo del tipo transaccional, que les clarifique los objetivos y especifique el cómo alcanzarlos. Bass sostiene que es probable que los subordinados que tienen alta autoestima, independencia y escepticismo, no reaccionen ante un líder carismático.

La investigación reciente sugiere que preferir un estilo particular de liderazgo está afectado por factores situacionales y por características individuales de los subordinados (Wofford, Whittington y Goodwin, 1999).

La investigación de Wofford reveló que los líderes transformacionales eran más efectivos dependiendo de las características del seguidor, apreciándose que los patrones motivacionales de los seguidores afectaban las consecuencias del Liderazgo Transformacional. Los seguidores con una fuerte necesidad de crecimiento, clasificaban a los líderes transformacionales como más efectivos y a su propia satisfacción como alta, en comparación a sus compañeros con una necesidad de desarrollo baja.

Por otra parte, los seguidores con una alta necesidad de autonomía clasificaron a sus líderes como más transformacionales, en comparación a aquellos con una baja necesidad de autonomía. Estos hallazgos son acordes a las investigaciones de Klein y House de 1995 (en

Wofford y otros, 1997), donde algunos seguidores eran más susceptibles a los efectos del Liderazgo transformacional según sus características personales.

Otra investigación realizada por Fuller y otros (Fuller, Morrison, Jones, Bridger y Brown, 1999) encontró que el empoderamiento psicológico de los seguidores era un factor moderador de los efectos de los comportamientos organizacionales. De esta forma, los subordinados que poseían gran empoderamiento psicológico (definido como el aumento de la motivación intrínseca hacia la tarea, manifestada en cogniciones que reflejan una orientación individual activa hacia el rol laboral) exhibían mayor satisfacción laboral y percepciones de efectividad del líder (sobre todo en comportamientos transformacionales como Consideración Individualizada, Motivación Inspiracional e Influencia Idealizada), que aquéllos de bajo empoderamiento psicológico.

1.2.6. Características de la Tarea:

Con respecto de este punto, Bass señala las siguientes premisas generales, que resumen el efecto moderador de las tareas en los patrones de Liderazgo Transformacional (Bass y Avolio, 1994), a saber:

- Cuando la tarea es vaga y el tiempo es crítico, se requiere mayor dirección por parte del líder.
- La Consideración Individual y el apoyo ayudan a compensar la insatisfacción de los miembros de equipo cuando las tareas son frustrantes.
- La Motivación Inspiracional y el estilo de orientación hacia la tarea son más apropiados para estimular a los seguidores y colegas cuando los estándares de desempeño son más altos. De esta manera, se incrementa su confianza en alcanzar los desafíos.
- Los estilos participativos son viables cuando los miembros de equipo poseen la habilidades para hacer el trabajo cuando su satisfacción, compromiso, involucramiento y lealtad son profundos.

- La Recompensa Contingente es más efectiva, en tareas que por sus características muestran una clara relación entre el desempeño requerido y los estímulos entregados como consecuencia de éste.
- En condiciones críticas y cuando las tareas son ambiguas, el Liderazgo Transformacional es más efectivo.

1.3. Características de Personalidad y Valores del Líder Transformacional

Bass sostiene que el Liderazgo Transformacional, en general, es afectado por la personalidad individual del líder. Para el autor, el rol de las diferencias individuales en cuanto a la personalidad y valores, constituye un factor moderador que modula el tipo de liderazgo que emerge en una situación dada (Bass, 1985). Evidencia empírica señala que características tales como: la aptitud física, experiencias previas, autoestima, habilidades cognitivas y emocionales¹⁵, están asociadas a la emergencia y efectividad del Liderazgo Transformacional (Atwater, Dionne, Avolio, Camobreco y Lau, 1999, Bass y Avolio, 1994). Según Bass (1994), estos atributos personales resultaban centrales en el Liderazgo Transformacional, principalmente para la efectividad del líder de equipo.

Por otra parte, características y rasgos personales pueden fomentar la aparición de ciertas conductas transformacionales más que de otras. Al respecto, Bass (1985) señala, por ejemplo, que personalidades más activas, proactivas y con mayor iniciativa están más relacionadas con conductas de Motivación Inspiracional y Estimulación Intelectual. En tanto que, personalidades reactivas y con menos grado de involucramiento se relacionan con el estilo Transaccional Dirección por Excepción, lo que los hace estar más dominados por efectos situacionales.

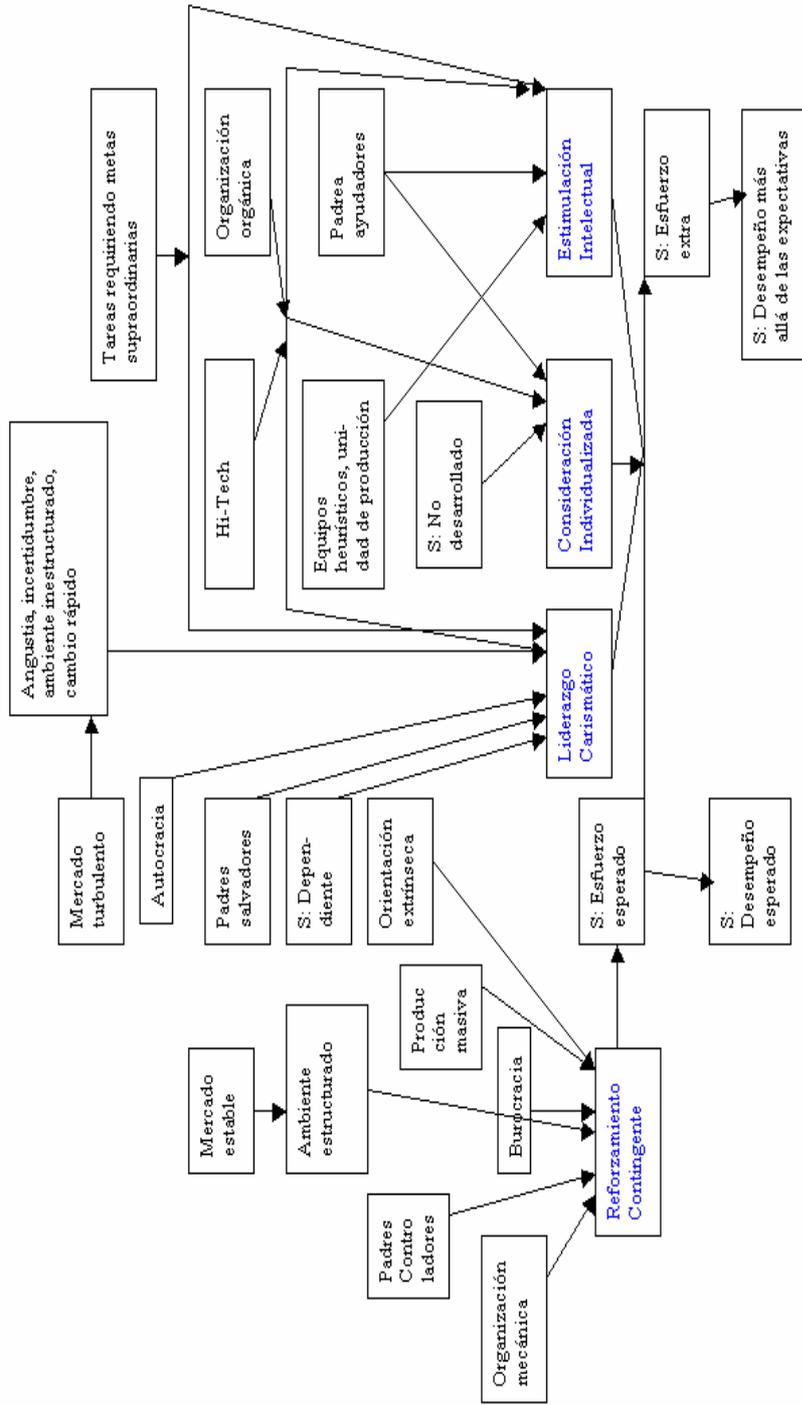
¹⁵ Habilidad para pensar y reaccionar decisivamente, habilidad para articular una posición clara y sucinta, sensibilidad frente a las tendencias y necesidades de su grupo, habilidades de auto-contención y respeto hacia el otro, habilidad para verbalizar sentimientos grupales, habilidad para clarificar los objetivos, persistencia en superar dificultades.

Así, el Liderazgo Transformacional debería relacionarse positivamente con medidas de motivación para dirigir, satisfacción en el poder, sentimientos de trascendencia, medidas de asertividad, audacia social, introspección, atención, creatividad, necesidad de logro, integridad y madurez. En cambio, el líder transaccional, según Bass estaría más relacionado con medidas de conformidad, sentimientos de equidad, y con satisfacción en las relaciones afiliativas.

Los valores y creencias personales también influyen en el estilo de liderazgo desplegado, en cómo se interpretará una situación y cómo será la intervención. El esquema o estructura valórica se cimienta en una concepción de mundo y ser humano que tiñe el significado y sentido de su quehacer en la relación líder-miembro, de manera que una misma intervención tiene distinto sentido, significado e implicancias éticas y morales, según la estructura valórica del líder. De este modo, los métodos transaccionales se acercan más a las estrategias de control, donde el seguidor es tratado como un robot que debe ser programado; mientras que los métodos transformacionales estarán más cerca de las estrategias de empoderamiento, las cuales intentan cambiar las actitudes, creencias y valores del seguidor, ayudándolo a acceder a un foco de control interno, autodirección y autonomía.

La Figura N° 3 resume los aspectos importantes de las variables situacionales moderadoras del Liderazgo Transformacional:

Figura Nº 3. Antecedentes Situacionales del Liderazgo Transaccional y Transformacional (Fuente: Bass, 1985, pág. 167)



MECANISMOS MOTIVACIONALES EN LOS LIDERAZGOS TRANSACCIONAL Y TRANSFORMACIONAL

Tras haber expuesto el Modelo de Liderazgo de Rango Total se hace necesario explicar los procesos de influencia en los cuales se basa el Paradigma Transformacional y Transaccional.

1. MECANISMOS DE MOTIVACIÓN DEL LIDERAZGO TRANSACCIONAL

Bass explica el fenómeno motivacional que se da en el Liderazgo Transaccional basándose en la Teoría de las Expectativas de Victor Vroom. Este liderazgo intervendría o se relacionaría con lo que Vroom llamó “*force on a person to exert a given amount of effort in performance of his job*”¹⁶ (Vroom, 1964, pág. 284, en Bass, 1985, pág. 11).

Vroom (Davis y Newstrom, 1991) explica que la motivación es producto de tres factores, a saber: valoración de la recompensa deseada (valencia), probabilidad de que el esfuerzo que se realice produzca un desempeño exitoso (expectativa), y estimación que se tiene de que el desempeño conducirá a recibir la recompensa (instrumentalidad).

El concepto de valencia de Vroom se refiere a la fuerza de preferencia por recibir una recompensa de una persona. Se trata de una expresión a nivel de deseo para alcanzar una meta. Esto nos sitúa en el área subjetiva de un individuo, es decir, la valencia es única para cada empleado, está condicionada por su experiencia y varía a lo largo del tiempo.

La expectativa es la fuerza de convicción de que el esfuerzo producirá la realización del objetivo. Vroom señala que se presenta en términos de probabilidad y que está relacionada con la auto-percepción de eficacia del individuo.

¹⁶ “la fuerza que una persona está dispuesta a dar, expresándose una cantidad de esfuerzo en el desempeño de su trabajo” (Vroom, 1964, pág. 284, en Bass, 1985, pág. 11).

La instrumentalidad representa la idea que tiene el empleado de que recibirá una recompensa cuando halla realizado bien su trabajo.

Bass (1985) comparte los principios teóricos de Vroom, y considera que el líder transaccional al motivar a las personas tiene dos posibles caminos a seguir: primero, afectar la confianza o probabilidad subjetiva de las expectativas del seguidor, reconociendo e intentando influir en la percepción que el empleado tiene de las valencias, recompensas y la probabilidad de recibirlas. Segundo, trabajar para fortalecer tanto el valor real de las recompensas como las conexiones entre esfuerzo/desempeño y desempeño/recompensas.

Bass (1985) señala que el impulso hacia la acción para obtener el desempeño esperado (motivación transaccional) dependería de estas dos formas, tal como lo grafica la Figura N° 4, que describe las variables más importantes postuladas por Bass en la motivación del Liderazgo Transaccional. Estas afectarían las consecuencias dependientes del esfuerzo del seguidor y el desempeño esperado.

Ahora bien, como la conexión entre esfuerzo y recompensa generalmente es incierta, es fundamental que el líder transaccional trabaje sobre la confianza del seguidor. Bass enfatiza que los niveles de confianza de los seguidores están con relación con el esfuerzo que se está dispuesto a realizar. Los empleados evaluarán del costo-beneficio de su comportamiento en el trabajo. Si el beneficio percibido justifica el costo a invertir, lo más probable es que estarán dispuestos a realizar el esfuerzo. Bass señala que esta es la forma en que el esfuerzo esperado se traduce en desempeño esperado, en el proceso transaccional (Bass, 1985).

Según Bass (1985), el rol específico del líder transaccional en este tema y su efecto en la motivación, viene dado por varios comportamientos, que pueden ser descritos en la relación supervisor-subordinado:

- 1- Reconocimiento y clarificación del rol y requerimientos de la tarea. El líder transaccional establece claramente qué y cómo deben estar dispuestos los subordinados para realizar su rol, los costos que esto implica y las consecuencias futuras.

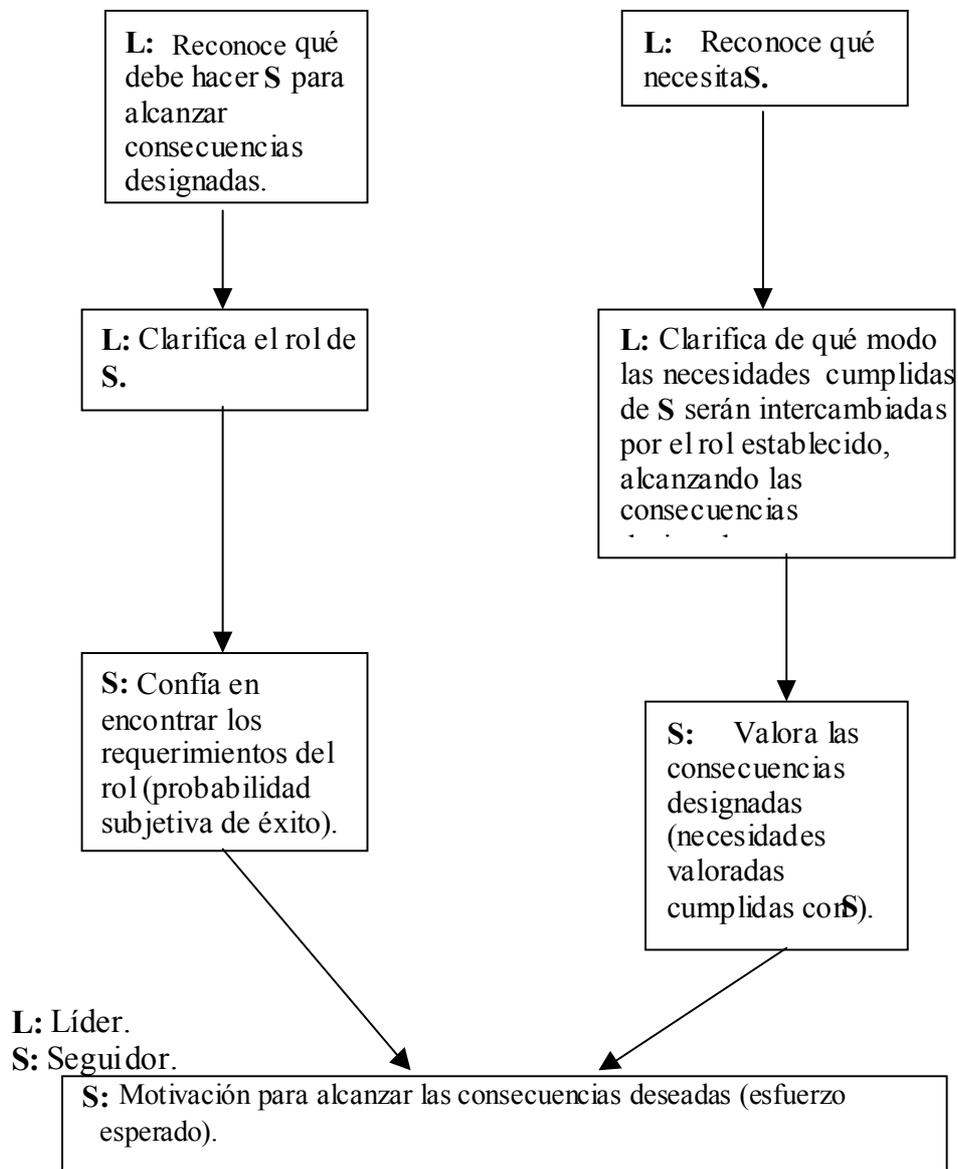
Este comportamiento del líder, se relacionaría con los niveles de confianza de los seguidores, es decir, la clarificación del rol daría suficiente confianza al subordinado, para atreverse a desplegar el esfuerzo necesario.

- 2- Reconocimiento de lo que el subordinado quiere obtener por su trabajo, sus necesidades y deseos. Lo importante de esto, es que no basta el simple reconocimiento, sino que el líder transaccional además clarifica cómo estas necesidades y deseos serán satisfechos en el futuro. Bass (1985) agrega que esto entrega un sentimiento de dirección en el subordinado.
- 3- Intercambios de recompensas y promesas de éstas, por el posible esfuerzo del seguidor.
- 4- Responsividad a los intereses del seguidor, si éstos pueden alcanzarse con su trabajo.

Como se observa en la Figura N° 4 y en coherencia con lo anterior, el líder reconoce el rol que el seguidor debería desempeñar para alcanzar la consecuencia deseada y lo clarifica. Esta aclaración le provee al seguidor de la confianza necesaria para dirigir su esfuerzo a los objetivos requeridos. Bass, sostiene que paralelamente a este proceso, el líder reconoce las necesidades del seguidor y a su vez detalla de qué manera serán satisfechas en el intercambio. Todo esto, hace que la consecuencia designada tenga suficiente valor para el seguidor, lo que también contribuye al esfuerzo desplegado. Bass señala que éste es el proceso motivacional del Liderazgo Transaccional (Bass, 1985).

De lo planteado se deduce que los líderes transaccionales tienden a analizar las necesidades de sus seguidores y sobre esto construyen un conjunto de metas basándose en el esfuerzo racionalmente esperado. Por lo tanto, tales líderes no cuestionan las metas de la organización y se concentran sobre el compromiso-control. El foco de ellos es sobre el proceso, no sobre la sustancia del tema.

Figura N° 4: Liderazgo Transaccional y esfuerzos del seguidor.



FUENTE: Bass, 1985, pág. 12.

2. MECANISMOS DE MOTIVACIÓN DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

De acuerdo con la teoría del Liderazgo Transformacional, éste consiste en un “Rango Total de Comportamiento”. Esto implica que abarca conductas clasificadas tanto como *transformacionales*, *transaccionales*, y *laissez-fair*. De esta forma el líder transformacional puede desplegar cualquiera de ellas, según lo requiera el contexto.

Teniendo en cuenta esto, el líder transformacional también utilizaría mecanismos motivacionales propios del proceso transaccional. En este sentido, la teoría de las expectativas sigue siendo utilizada por Bass para describir y explicar parte del proceso transformacional. Sin embargo, Bass señala que esta teoría es necesaria pero no suficiente para dar cuenta del complejo proceso motivacional que el Liderazgo Transformacional encierra. Esto se desprende de la propia definición de éste, que involucra reconocer la existencia de necesidades potenciales de los seguidores, e ir más allá, buscando animar y satisfacer necesidades de más alto orden (Bass, 1985, pág. 14).

Por esto, se hacen necesarias para describir y explicar el proceso motivacional transformacional, varias teorías que se complementan mutuamente, a saber:

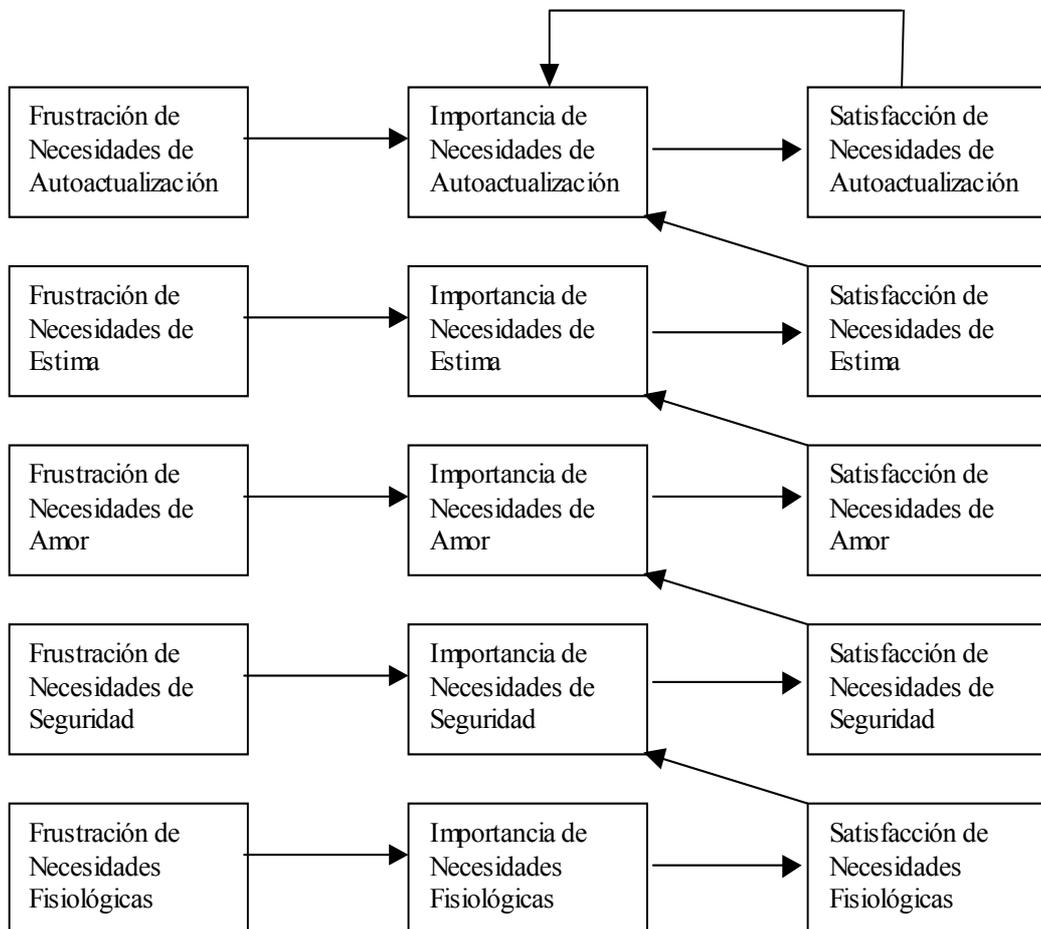
- Teoría de la Jerarquía de las Necesidades de Maslow.
- Teoría ERG de Aldelfer.
- Teoría Motivacional de la Homeostasis.

2.1. Teoría de la Jerarquía de las Necesidades de Maslow

Para Maslow la base comprensiva de la motivación humana radica en la idea de que las personas poseen necesidades básicas a nivel organísmico que actúan sobre ésta. Este autor propuso una estructura piramidal de necesidades jerarquizadas, estableciendo una distinción, por una parte entre necesidades deficitarias o de carencia, y por otra parte, de necesidades de crecimiento o desarrollo. Dentro de las necesidades de carencia (necesidades de orden inferior) Maslow engloba las necesidades fisiológicas, de seguridad, pertenencia y valoración.

Cuando las necesidades de carencia están satisfechas, comienzan a emerger las orientadas hacia el crecimiento (necesidades de orden superior). La motivación aparecería por las necesidades que aún no están satisfechas, de manera que las que ya han sido cubiertas dejan de ser motivantes (Figura N° 5). Así, los trabajadores se mostrarán más entusiastamente motivados por lo que buscan, que por lo que tienen.

Figura N° 5. Propiedades Dinámicas de Modelo de Maslow (Progresión Ascendente)



FUENTE: Landy y Trumbo, 1980, pág. 341.

Bass (1985) recoge este mecanismo postulado por Maslow, a saber, la alteración del nivel de necesidades en la jerarquía del seguidor, con foco en las necesidades más altas, y lo plantea como uno de los mecanismos motivadores del líder transformacional. Por ejemplo, la consideración individualizada del líder, le permite conocer las necesidades y expectativas de los seguidores, y actuar de acuerdo con éstas, apuntando al crecimiento personal de cada subordinado. Al respecto, Tichy y Devanna (1986, en Yukl, 1998), dan cuenta de la sensibilidad de los líderes transformacionales a las necesidades de sus seguidores. Lo que se complementa con los hallazgos de Bennis y Nannus (1985, pág. 218, en Yukl, 1998) que plantean que los líderes transformacionales se enfocan en las necesidades humanas fundamentales de los seguidores, como una forma de atraerlos hacia una visión mayor, para posteriormente llevarlos a grados más altos de conciencia, libertad, justicia y autoactualización. Para Bass el mecanismo descrito es necesario pero no suficiente para explicar el proceso; diferenciándose de Burns que lo veía como fundamental. De esta forma, sugiere que existen otros dos mecanismos motivacionales transformacionales que son: la expansión del rango de necesidades y la inducción a trascender los intereses inmediatos por otros superiores del equipo u organización. Éstos dan cuenta que la escala de necesidades no es rígida sino que los niveles son traslapados y muchas veces independientes. Este planteamiento lo hace diferir de Maslow, en donde cada nivel más alto de necesidad necesariamente emerge del nivel más bajo que le antecede cuando ha sido satisfecho.

Esta divergencia de Bass respecto de Burns y Maslow, lo hace recurrir a la Teoría ERG de Aldelfer para explicar los otros mecanismos antes mencionados (Bass, 1985).

2.2. Teoría ERG de Alderfer

Alderfer (1969, en Bass, 1985), propuso la Teoría ERG (en función de las siglas en inglés de Existence Needs, Relatedness Needs, y Growth Needs¹⁷). Divergiendo de lo sugerido por Maslow en cuanto al contenido y proceso de su teoría, consideró que el individuo tenía tres conjuntos básicos de necesidades (en Landy y Trumbo, 1980):

1º Necesidades de Existencia (protección y seguridad): aquellas relacionadas con la existencia material, cuya satisfacción radica en la administración de factores ambientales tales como agua, comida, dinero y condiciones de trabajo.

2º Necesidades de Relación (amor y afiliación): son satisfechas con el mantenimiento de las relaciones interpersonales con otros significativos, tales como compañeros de trabajo, superiores, subordinados, familiares, amigos y enemigos.

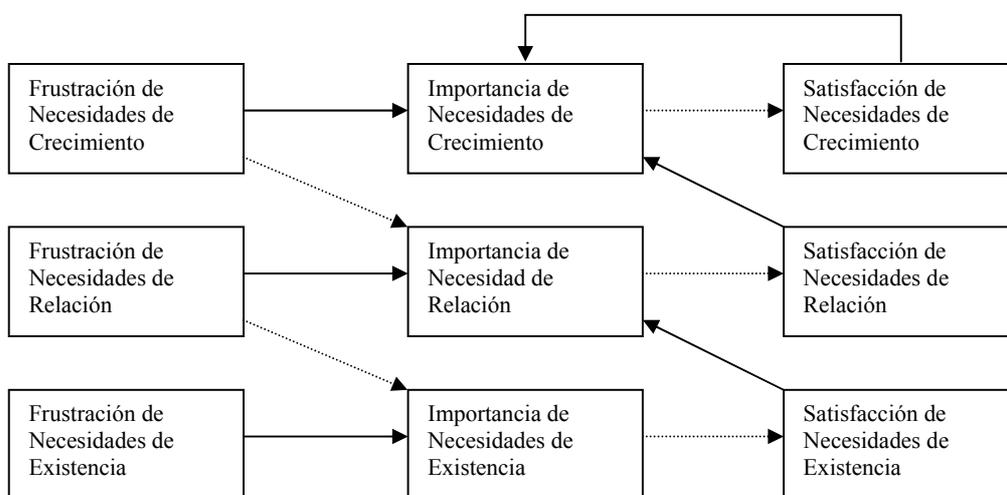
3º Necesidades de Crecimiento (estima y autorrealización): se manifiestan en el intento de los individuos por buscar oportunidades para el desarrollo personal. Aquí se comprenden todas las necesidades que involucran el ser creativo y productivo.

Con respecto del proceso, Alderfer acepta la progresión de necesidades que postula Maslow, pero agrega la probabilidad de que los tres niveles pudieran estar activos en cualquier momento al mismo tiempo, o pasar de un nivel a otro en la escala de necesidades sin seguir un orden jerárquico preestablecido. Además incluye un componente que denominó “*frustración-regresión*” (en Landy y Trumbo, 1980, pág. 340), que se relaciona con los distintos grados de concreción y abstracción de las necesidades. Así, las necesidades de existencia son las más concretas, las de relación son moderadamente concretas, y las de crecimiento serían las más abstractas. Alderfer asume que cuando las necesidades más abstractas no son satisfechas, se activa fuertemente la búsqueda de necesidades concretas. Esto quiere decir, que una persona frustrada en los dos niveles superiores podría volver a concentrarse en un nivel inferior (Davis y Newstrom, 1991, pág. 128).

¹⁷ Necesidades de Existencia, Relación y Crecimiento.

Lo anterior está representado por la siguiente figura, en donde las líneas puntuadas representan la frustración-regresión y las líneas segmentadas representan la progresión ascendente:

Figura N° 6. Propiedades Dinámicas del Modelo de Alderfer (Progresión Ascendente y Frustración-Regresión).



FUENTE: Landy y Trumbo, 1980, pág. 341.

Según lo anteriormente expuesto, Bass (1985) explica por qué muchos líderes transformacionales elicitán cambios radicales en sus seguidores, a pesar que éstos ni siquiera hayan satisfecho sus necesidades de existencia mínimas. En palabras del autor: *“but even where basic existence needs were far less fulfilled, as in India, Mahatma Ghandi, was repeatedly able to convince his followers to sacrifice their own safety and security interests for the greater good of an independent India”*¹⁸ (Bass, 1985, pág. 15). Este ejemplo grafica cómo el líder transformacional ayuda a los seguidores a trascender sus intereses inmediatos por un

¹⁸ “pero incluso donde la existencia de necesidades básicas está bastante insatisfecha, como en la India, Mahatma Ghandi fue capaz en repetidas ocasiones de convencer a sus seguidores para sacrificar sus propias necesidades de seguridad y protección por un bienestar superior de una India independiente” (Bass, 1985, pág. 15).

bienestar más abstracto y colectivo, logrando generar cambios en la cultura organizacional. El autor sugiere que aunque el cambio hacia un nivel de necesidades de orden superior es evidencia que una transformación ha ocurrido, no es una condición suficiente y necesaria para la transformación. Éstas pueden ser expandidas en un mismo nivel jerárquico, o activarse otras de orden superior sin estar satisfechas inferiores. Como consecuencia de esta ascendencia los seguidores llegan a ser auto-dirigidos y auto-reforzantes, de manera que se convierten en líderes internos.

Bass (1985) en su propuesta original, planteó que las necesidades de los seguidores de un líder transformacional podían también ir hacia abajo al activarse el proceso de “frustración-regresión”. Agregando sin embargo, que “*in the world of work, transformational processes usually involve the upgrading of needs*”¹⁹ (Bass, 1985, pág. 16). En respuesta a las críticas surgidas a partir de este planteamiento, y de la falta de especificación de la ética del líder transformacional, Bass relaciona la ruta ascendente de las necesidades con el Liderazgo Transformacional, dejando la activación del proceso de “frustración-regresión” al que llamará posteriormente Liderazgo Pseudotransformacional.

Resumiendo, Bass propone tres mecanismos por los cuales el líder transforma y motiva a sus seguidores, a saber (Bass, 1985, Yukl, 1998):

- 1- Aumentando la importancia y valor de las consecuencias del desempeño de los seguidores, y el nivel de conocimiento sobre éstas y cómo alcanzarlas (Teoría de las Expectativas).
- 2- Activando necesidades de orden más alto o expandiendo el rango de necesidades (Teoría de Maslow y ERG de Alderfer).
- 3- Induciendo a trascender intereses inmediatos por otros superiores del equipo u organización (Teoría de Maslow y ERG de Alderfer).

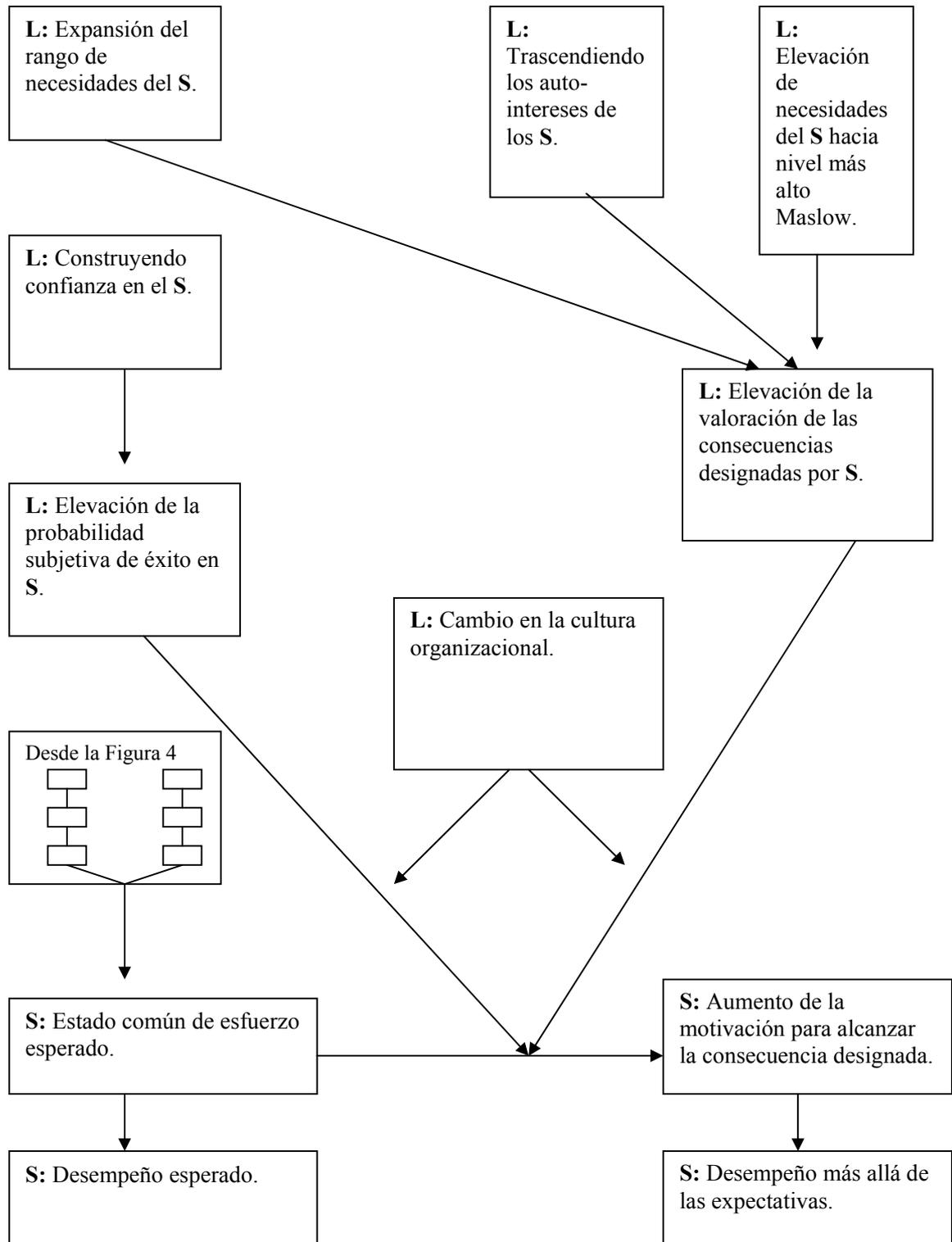
¹⁹ “en el mundo del trabajo, los procesos transformacionales involucran usualmente ascendencia de las necesidades” (Bass, 1985, pág. 16).

Aunque claramente estipuladas por Bass, Yukl (1998) sostiene que la base del proceso de influencia de cada una de ellas no está claramente explicitada y que requiere de profundidad explicativa. Sin embargo, la mayor premisa de la teoría es que la motivación y el desempeño del seguidor serán mayores con el Liderazgo Transformacional que con el Transaccional.

Bass sostiene que la transformación del seguidor es lograda a través de estos mecanismos interrelacionados. En la Figura N° 7 se grafican estos factores y su influencia sobre el Esfuerzo Extra desplegado por el seguidor.

Como puede observarse en la Figura N° 7, está incluida la Figura N° 4 que explica cómo en la motivación transaccional el seguidor llega a exhibir el desempeño esperado. Sin embargo, en el proceso transformacional, el esfuerzo esperado aumenta, presentándose un monto adicional por parte del seguidor. La explicación de este fenómeno, es por la mayor valoración de las consecuencias y de la confianza, en el seguidor. Esto se logra a través de la expansión de las necesidades, la alteración del nivel jerárquico de éstas y la focalización sobre intereses trascendentales; siendo fundamentales para alcanzar lo anterior la visión del líder y el uso que haga de las Cuatro I's. En este sentido, Tichy y Devanna en un estudio realizado en 1986 (en Yukl, 1998), encontraron que la visión del líder era altamente motivante para las personas, articulando un nivel individual de necesidades con un nivel macro-organizacional de propósito común, y de paso resultaba ser un recurso para su autoestima. Bennis y Nannus (1985, en Yukl, 1998), observaron que la visión de los líderes transformacionales movilizaba a los seguidores hacia niveles más altos de conciencia y autoactualización, mostrándoles un futuro deseable y posible de su organización. También encontraron que la visión era motivante al articular necesidades fundamentales (sentimiento de pertenencia, de eficacia y de estima), con otras de nivel superior, como son el bienestar colectivo y de la organización.

Figura N° 7: Liderazgo Transformacional y esfuerzo extra. (FUENTE: Bass, 1985, pág. 23).



2.3. Modelo Homeostático de la Motivación

Bass (1985) sostiene que son necesarias visiones alternativas sobre la motivación para complementar mejor el entendimiento del cambio actitudinal y valórico que se observa en los seguidores del líder transformacional. De esta manera, él rescata aportes de la Teoría Homeostática de la Motivación.

El Modelo Homeostático de la Motivación proviene de los estudios fisiológicos del sistema nervioso autónomo. Desde ahí fue introducida como forma explicativa del comportamiento humano y la motivación. El concepto es empleado para referirse a las condiciones constantes o estados estables que se mantienen en el organismo a través de procesos fisiológicos coordinados. Esto quiere decir que los sujetos internamente buscan el equilibrio (ya sea a través de mecanismos retroactivos o proactivos), de forma tal que si se produce una desviación en una dirección dentro del sistema, habrá una reacción en la dirección opuesta para mantener la constancia interna, o bien se alcanzará un nuevo estado de equilibrio.

Las teorías actuales de la homeostasis incorporan a los mecanismos retroactivos, la retroalimentación positiva y la orientación cognitiva que le da importancia a las necesidades psicológicas, para la mantención de la consistencia cognitiva.

Bass (1985) recoge estas ideas, y señala que los subordinados o seguidores estarían en un estado de equilibrio, el cual ellos se esforzarán en restablecer si son forzados a desviarse de él. La premisa que sustenta esta aseveración, es que cuando un sujeto experimenta un desequilibrio interno, rápidamente se activará una tendencia que busca el estadio previo, para disminuir el sentimiento de tensión que se produce. Esto se realiza a través del cambio de una o varias de las posibles relaciones entre el sujeto y lo que ha gatillado tal desequilibrio (persona, acontecimiento, idea o cosa percibida) de manera de restablecer el balance perdido (Heider, 1958, en Garrido, 2001).

Con relación a esto, Bass sostiene que *“we would look at leaders in the context of their group’s reactions to deviations from the steady state, their leadership performance in such circumstances, and the leader-subordinate processes by which a new higher (or lower) steady state is achieved”*²⁰ (Bass, 1985, pág. 7). Tras esta idea de Bass se contienen varios supuestos implícitos. Por una parte, el accionar del líder transformacional no queda circunscrito y limitado a la elicitación de cambios de primer orden en sus seguidores, donde tras la desviación siempre se volverá al mismo estado de equilibrio anterior. Por el contrario, además de verse involucrado en esta clase de cambios transaccionales, se agrega la capacidad de ser un agente gatillador de nuevos estados de equilibrio cualitativamente diferentes. Estos cambios de segundo orden son las transformaciones actitudinales, ideológicas, valóricas y de creencias en los seguidores que Bass menciona como características del proceso transformacional.

Desde la perspectiva homeostática, el líder transformacional en la relación con el seguidor, incrementaría la inconsistencia entre pensamientos, creencias y actitudes de éste. Esto lo realiza, entre otras cosas, aumentando la conciencia del sujeto, su conocimiento, aclarando su rol, utilizando visión. Esto constituye un estado de atención, que algunos autores llaman “disonancia cognitiva” (Festinger, 1975, en Garrido, 2001) y que se traduce en un malestar psicológico. Este factor motivacional activaría diversos tipos de conducta tendientes a eliminar o reducir la inconsistencia. A este respecto, Tichy y Devanna (1986, en Yukl, 1998), encontraron que los líderes transformacionales gatillaban disonancias cognitivas, y además manejaban los conflictos emocionales que se producían por esto. Los autores señalan que un comportamiento transformacional importante en esta fase es la animación de críticas objetivas y opiniones disidentes, para ir cambiando las presunciones corrientes.

Otro implícito contenido, es que el proceso motivacional transformacional, para Bass es necesario estudiarlo a través de los efectos observados en los seguidores. Esto es coherente

²⁰ “deberíamos mirar a los líderes en el contexto de las reacciones de su grupo, frente a las desviaciones desde el estado de equilibrio, el liderazgo desempeñado en cada circunstancia, y el proceso líder-subordinado por el cual un nuevo estado de equilibrio es alcanzado, ya sea en un orden más alto (o más bajo)” (Bass, 1985, pág. 7).

con su enfoque teórico, en donde es el comportamiento del subordinado el que define frente a que liderazgo estamos, y por ende, ante que proceso motivacional esta sujeto el seguidor.

Por último, se desprende que para Bass, la influencia de Liderazgo Transformacional no se da en una causalidad lineal, donde el líder tiene una influencia absoluta sobre los cambios del seguidor. Él señala que es un proceso que se da entre líder y subordinado, dándole también importancia a los procesos cognitivos del seguidor, diciendo: *“if the stimulus becomes too strong, the disturbance is stressful and the individual will attempt to psychologically withdraw from the situation”*²¹(Bass, 1985, pág. 7). De esta manera, deja abierta la puerta para un enfoque cognitivo atribucional de la motivación transformacional, donde habría que tener en cuenta el sesgo de las experiencias de vida y creencias del seguidor. Esto aunque reconocido por Bass, es hasta el momento lo menos estudiado de la Teoría del Liderazgo Transformacional (Bass, 1985).

A continuación se presentarán los componentes del Liderazgo Transformacional, Transaccional y Laissez-Faire en su consideración conceptual básica, a saber: Liderazgo Transformacional (Cuatro I's: Influencia Idealizada, Motivación Inspiracional, Estimulación Intelectual y Consideración Individualizada); Liderazgo Transaccional (Recompensa Contingente y Dirección por Excepción), y Liderazgo Laissez-Faire.

²¹ “si el estímulo llega a ser demasiado fuerte, el desequilibrio es estresante y el individuo intentará psicológicamente bosquejar la situación” (Bass, 1985, pág. 7).

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

Las dinámicas motivacionales implicadas en el Liderazgo Transformacional, se realizan a través de cuatro procesos de influencia o atributos claves, más conocidos como las “Cuatro I’s” (Bass y Avolio, 1994). Estas son Carisma, Estimulación Intelectual, Consideración Individualizada y Motivación Inspiracional. A través de éstas, el líder transformacional propende cambios por vías indirectas o directas, tanto a nivel macro como a nivel micro-organizacional. La forma directa de cambios, es a través de influir sobre los seguidores, en tanto que indirectamente lo logran cambiando la cultura organizacional.

1. CARISMA O INFLUENCIA IDEALIZADA

El término Carisma (en Griego, regalo, don, talento) fue introducido al campo de las Ciencias Sociales por el sociólogo alemán Max Weber, quien lo definió como *“a certain quality of an individual personality by virtue of which he set apart from ordinary men and treated as endowed with supernatural, superhuman, or at least specifically exceptional powers or qualities”*²² (Weber, 1968, pág. 241, en Khatri y otros, 1999). En Ciencia Social y Ciencia Política, el Carisma ha sido usado para describir líderes, quienes por el poder de su persona tienen profundos y extraordinarios efectos en sus seguidores (Bass, 1985).

El Carisma o Influencia Idealizada, como parte importante del constructo más abarcativo de Liderazgo Transformacional, hace referencia al despliegue, por el líder, de comportamientos que resultan ser modelos de rol para sus seguidores, pudiendo demostrar consideración por las necesidades de los otros, incluso sobre sus propias necesidades, compartiendo riesgos con los seguidores, siendo consistente y mostrando altos estándares de conducta ética y moral. El líder es respetado, admirado y tiene la confianza de quienes le siguen, siendo modelos de identificación e imitación. (Bass y Avolio, 1994). Pero por sí

²² “una cierta cualidad de una personalidad individual con virtud por la cual es puesto aparte de los hombres ordinarios y es tratado como dotado con poderes o cualidades sobrenaturales, sobrehumanas, o al menos específicamente excepcionales” (Weber, 1968, pág. 241, en Khatri y otros, 1999).

mismo este factor no es suficiente para dar cuenta del proceso transformacional (Bass, 1985). De hecho, Bass diferencia el Liderazgo Transformacional del Carisma en los siguientes aspectos:

a) Los seguidores pueden identificarse con el líder carismático e imitarlo, pero ellos rara vez llegan a motivarse para trascender sus propios intereses por el beneficio de causas abstractas, como lo hacen los seguidores de líderes transformacionales.

b) Los líderes transformacionales buscan empoderar y elevar a los seguidores, en cambio, muchos líderes carismáticos tratan de mantenerlos en una situación de dependencia y debilidad para establecer una lealtad personal, más que un compromiso con ideales²³.

c) Los líderes transformacionales se encuentran en cualquier organización y en cualquier nivel de ésta. En contraste, los líderes carismáticos tienen mayor probabilidad de emerger cuando una organización está en estado de crisis.

d) La reacción de la gente hacia el líder carismático tiende a ser altamente polarizada, siendo amado por unos y odiado por otros. Las reacciones hacia los líderes transformacionales son menos extremas.

²³ En este sentido, cabe mencionar a Khatri y otros (1999), quienes plantean que el Carisma es una entidad con valor neutral, es decir, que puede ser bien o mal utilizada por los líderes, en su propio beneficio o en el beneficio del grupo u organización, dependiendo de la visión del líder, que le daría expresión y dirección a esta poderosa herramienta. Como dijo Bass (1990, pág. 187) *“Charismatic can foster antisocial or prosocial behavior. One cannot exclude one or the other for valid scientific reasons; the dynamics may be similar”*. Con relación a esto, se hace necesario aclarar que la teoría de Liderazgo Transformacional destaca la existencia de líderes con un alto estadio moral, y elevado Carisma y visión, lo que explicaría la distinción hecha por Bass en este punto (b).

1.1. Características del Liderazgo Carismático

En cuanto a las características de los líderes carismáticos transformacionales, Bass (1985, 1990) menciona las siguientes:

- Tienen alta autoestima, despliegan completa confianza en sus capacidades y convicciones, y hacen de esto un claro aspecto de su imagen pública, proyectando una presencia poderosa, confiable y dinámica.
- En cuanto a la expresión verbal, hacen uso de verbos que indican acción, mensajes simples, pausas cortas entre frases y reiteración en sus discursos. Su tono de voz es comprometido y cautivante, mantienen contacto visual directo, se muestran relajados y utilizan expresión emocional no verbal, a través de contacto físico y expresiones faciales animadas.
- Tienen un fuerte sentido del deber y de la responsabilidad, siendo capaces de dirigirse internamente.
- Conocen y entienden las necesidades, valores y esperanzas de sus seguidores, y son hábiles para – a través de palabras y acciones dramáticas y persuasivas - articular metas compartidas sobre la base de este conocimiento.
- Entregan estructura a los problemas para que sean más fácilmente comprendidos.

Shamir y otros (Shamir, Zakay, Breinin y Popper, 1998) agregan a las características del líder carismático su gran involucración en la tarea, la realización de auto-sacrificios para demostrar coraje y compromiso con la misión, y el transformarse en un ejemplo personal con su estilo de vida; lo que aumenta la identificación y admiración por él, y las probabilidades de ser emulado en sus creencias y valores por los seguidores (Yukl, 1994, en Shamir y otros, 1998), y permite (al demostrar determinación, optimismo y confianza en sí mismo) empoderar

a quienes le siguen, inspirando confianza y elevando la eficacia individual y colectiva (Shamir y House, 1993, en Shamir y otros, 1998).

Los líderes carismáticos que son clasificados como transformacionales, son capaces de generar motivación adicional y articular las necesidades de los seguidores, con el fin de alcanzar metas de grupo. Aún más, se caracterizan por estar animados por necesidades auténticas de los seguidores, desplegando consideración individualizada. Además el carismático transformacional ocupa con mayor frecuencia el rol de mentor o entrenador de sus subordinados, más que de celebridad o místico. El líder transformacional que presenta conductas carismáticas, plantea metas a sus seguidores que van más allá de su propio beneficio, orientándose al bien común de toda la organización.

1.2. La Relación Carismática

De acuerdo con House (1977, en Bass, 1985), el proceso dinámico involucrado en la relación carismática es el siguiente:

- a. Los líderes carismáticos - al poseer confianza y convicción en su propia competencia, en sus creencias e ideales, y una fuerte necesidad de poder - se encuentran altamente motivados para influenciar a los seguidores.
- b. Su auto-confianza y fuertes convicciones, aumentan la confianza de los seguidores en los juicios de sus líderes.
- c. Los líderes carismáticos construyen y manejan su imagen, para apoyar la percepción de ser competentes ante los subordinados, aumentando con esto la fe y complacencia en ellos. Así, relacionan el trabajo del grupo a valores, ideales y aspiraciones culturalmente compartidos en la organización, se usan a sí mismos como ejemplos a seguir, y entregan atractivas visiones de los resultados de los esfuerzos de sus seguidores.

- d. Lo anterior da a los subordinados más significado para su trabajo, aumentando su entusiasmo, involucrándolos emocionalmente y comprometiéndolos con los objetivos grupales.

El carismático debe demostrar en forma continua su efectividad como líder, esto es, que le sean atribuidas acciones destinadas a beneficiar a la comunidad de seguidores. Sin importar si la efectividad es real o aparente, el líder se esforzará en mantener y construir una imagen de éxito y efectividad.

El Carisma involucra un intenso componente emocional - que va más allá del común afecto, estima, admiración y confianza hacia un líder - conformado por devoción, temor y fe ciega, lo que lleva a una identificación absoluta con el líder. Este líder reduce la resistencia al cambio de actitudes en los seguidores y desinhibe las respuestas conductuales, animando la responsividad emocional y un sentido de excitación y aventura que puede producir juicios limitados, y aceptación incondicional a las ideas del líder (House 1977, en Bass, 1985). Aún así, la aprobación incuestionada del líder no es en absoluto una consecuencia esencial del Liderazgo Carismático, ya que el líder puede recibir opiniones distintas a sus planteamientos, por parte de seguidores y colegas, y hacer uso extensivo de la argumentación exitosa para influenciar a otros y justificar su posición.

1.2.1. Rutinización:

Focalizada en lo expresivo y emocional, la relación carismática es básicamente inestable, por lo que su efecto transformante no es siempre duradero. Así debe ser rutinizada mediante el desarrollo de reglas, prácticas institucionales, imperativos culturales y arreglos organizacionales para lograr estabilidad, y reemplazar al líder tras su partida (Weber, 1947, en Bass, 1985, 1990).

Cabe destacar, que el carisma puede, al revés, surgir de la rutinización. Scott (1978, en Bass, 1990) en un estudio a superintendentes de escuela, concluyó que la rutinización (en años

de posesión de un puesto burocrático), contribuyó a aumentar la autoridad carismática de los líderes.

1.3. Situaciones que favorecen la aparición del Carisma

El líder carismático puede aparecer en cualquier nivel organizacional, y surge, por lo general, como un salvador en tiempos de crisis tanto agudas como crónicas. Esto generaría la especial intensidad emocional de la respuesta carismática, pues la salvación, o promesa de ello, que él parece corporizar, representa el cumplimiento de necesidades urgentemente sentidas por los seguidores (Bass, 1985). En otras palabras, son las culturas organizacionales en transición un caldo de cultivo para la aparición de líderes carismáticos. En estos casos, el Carisma trae un desafío al viejo orden, que quiebra con la continuidad y trae consigo el cambio (Bass, 1985, 1990).

Por otra parte, Boal y Bryson (1987, en Bass, 1990) sugirieron que los carismáticos pueden emerger no sólo en tiempos de crisis, sino como una consecuencia de la visión del líder y su articulación, lo que crea en el seguidor un sentido de necesidad de actuar. Los autores plantearon que en situaciones en que los subordinados experimentan falta de correspondencia interna (sentimientos-acciones) es más probable que aparezcan líderes “carismáticos visionarios”; y en situaciones en que los seguidores experimentan falta de correspondencia externa (acción-resultados) hay más probabilidad de que surjan líderes “carismáticos crisis” (Boal y Bryson, 1988, en Pawar y Eastman, 1997).

Yukl (1998) refiere que el Carisma es de más probable aparición cuando la visión del líder y/o la misión de la organización es congruente con la identidad y valores de los seguidores. Señala que éstos seleccionan activamente a un líder que comparte sus intereses. House, también propone que *“a necessary condition for a leader to have charismatic effects is that the role of the followers be definable in ideological terms that appeal to the follower”*²⁴ (House, 1977, pág. 205, en Bass, 1985, pág. 54). Con relación a esto, Bass agrega que es más

²⁴ “Una condición necesaria para que un líder tenga efectos carismáticos es que el rol de los seguidores sea definido en términos que atraigan al seguidor” (House, 1977, pág. 205, en Bass, 1985, pág. 54).

probable que el Liderazgo Carismático aparezca en sociedades u organizaciones con tradiciones de apoyo a este tipo de líderes, y con expectativas sobre su emergencia.

En 1993, Shamir, House y Arthur (en Shamir y otros, 1998) en su Teoría Motivacional Basada en el Auto-concepto de Liderazgo Carismático, plantean que este liderazgo tiene efectos al relacionar los auto-conceptos de los seguidores a la misión articulada por el líder. El líder carismático aumenta la valencia intrínseca de esfuerzos y metas, a través de una serie de conductas²⁵ que relacionan los auto-conceptos de los subordinados al líder, la tarea del grupo, y el grupo u organización, y activan los mecanismos motivacionales de auto-expresión, auto-consistencia y auto-mejoramiento. Estos autores también postulan tres situaciones que favorecen la emergencia de Liderazgo Carismático, a saber: a) cuando hay congruencia entre la tarea organizacional y los valores sociales dominantes, b) cuando hay bajas posibilidades de relacionar recompensas extrínsecas con el desempeño, y c) cuando hay una crisis que involucra una alta incertidumbre organizacional (1993, en Pawar y Eastman, 1997).

Yukl (1998) además postula que la emergencia del Liderazgo Carismático está ligada a las características de las tareas y el desempeño. Cuando los trabajos son inestructurados, los objetivos del desempeño son inespecíficos y no pueden ser medidos, y las estrategias para alcanzar metas no son evidentes, hay mayor probabilidad de que emerja Liderazgo Carismático. Por otro lado, cuando las tareas son estructuradas y repetitivas, hay una amplia disponibilidad de recompensas extrínsecas que pueden ser asociadas al desempeño, y éste puede ser medido fácilmente, entonces hay menor necesidad de un proceso motivacional intrínseco y mayor dificultad en activarlo, por lo que es difícil que surja un Liderazgo Carismático exitoso.

²⁵ Las conductas del líder carismático son divididas por estos autores en tres categorías relacionadas: 1) enfatizar la ideología (conductas que enfatizan valores e ideologías colectivas, y relacionan la misión, metas y expectativas de conducta a los valores e ideología de los seguidores); 2) enfatizar la identidad colectiva (conductas que enfatizan la identidad colectiva de la organización o grupo, y que relacionan la misión, metas y expectativas de conducta a esta identidad); 3) desplegar conducta ejemplar (el líder despliega compromiso personal a los valores, identidades y metas, lo que promueve y mantiene como postura) (Shamir y otros, 1993, en Shamir y otros, 1998, y en Khatri y otros, 1999).

1.4. Procesos Motivacionales del Carisma

Shamir, House y Arthur (1993, en Yukl, 1998, y en Shamir y otros, 1998), describieron tres procesos por los cuales los líderes carismáticos influyen y motivan a los seguidores. A saber:

▪ **Identificación social:**

Involucra que la persona se define en términos de los miembros del grupo u organización, reconociéndose como parte de ellos y sintiéndose orgullosa por esto. Esto tiene implicancias en sus esfuerzos y accionar dentro del grupo, ya que visualiza y significa su trabajo y desempeño de roles con relación a esta entidad mayor.

El Liderazgo Carismático aumenta la identificación social al enfatizar la identidad colectiva de un grupo y distinguiéndolo de los demás (Shamir y House, 1993, en Shamir y otros, 1998).

Shamir y House (1993, en Yukl, 1998) sostienen que la identificación social tiene como consecuencia el fortalecimiento de valores y creencias compartidos, normas de comportamiento grupal, y aumento de la cohesión de la unidad. De hecho, se ha visto que los líderes que despliegan comportamientos carismáticos aumentan los índices de estas variables y la identificación social, esto a través de:

- Relacionar el auto-concepto de los seguidores con valores compartidos y con la identidad de rol del grupo.
- Enfatizar la importancia ideológica de la misión de grupo, y las cualidades únicas de éste para desempeñarse.
- Utilizar slogans, símbolos, rituales, ceremonias y acciones simbólicas.
- Desplegar conductas ejemplares que representen la identidad y valores del grupo.

Shamir, Zakay, Breinin y Popper (1998) en una investigación en unidades militares, encontraron que el grado en que el líder enfatizaba la identidad colectiva estaba directamente relacionado al nivel de identificación de los subordinados con su unidad, a la motivación y deseo de sacrificio por ésta, y a la identificación y confianza en el líder. Además hallaron que a mayor compromiso de un líder con conductas que enfatizaban la identidad colectiva de una unidad, más fuerte era la cultura de unidad²⁶, y más altos los niveles de cohesión y disciplina al interior de ésta. Por otro lado, el énfasis del líder en la ideología se correlacionó negativamente con el nivel de identificación y el apego del subordinado con su unidad, y a la disciplina y potencia de ésta; además de presentar una correlación negativa baja con la auto-eficacia de los seguidores.

- **Identificación personal:**

Implica definirse en términos de las características de otra persona, en este caso, el líder. Los comportamientos carismáticos que aumentan la identificación personal son los auto-sacrificios que realiza el líder, así como comportamientos no convencionales que reflejan la convicción y coraje de éste. Shamir y otros (1998), en la investigación antes mencionada, hallaron que el despliegue de conducta ejemplar por el líder correlacionó positivamente con la confianza e identificación con éste.

- **Auto-eficacia:**

Shamir y House (1993, en Yukl, 1998) señalan que la sensación de auto-eficacia tanto individual²⁷ como colectiva²⁸, también aumenta la motivación de los seguidores. Al comunicar altas expectativas de desempeño y expresar confianza de que los seguidores pueden alcanzarlas, el líder aumenta la auto-confianza de éstos. Como consecuencia, se ha visto que

²⁶ Expresada en la existencia de símbolos y artefactos únicos.

²⁷ La auto-eficacia individual es la creencia de que uno es competente y capaz de sortear las dificultades para alcanzar los objetivos.

²⁸ La auto-eficacia colectiva se refiere a la percepción de los miembros del grupo de que ellos pueden realizar hazañas excepcionales trabajando juntos.

las personas se esfuerzan y persisten más frente a los obstáculos, y están más dispuestas a cooperar con los miembros de su grupo. En la investigación de Shamir y otros (1998) se encontró una relación significativa entre las conductas carismáticas del líder y la auto-eficacia de los subordinados.

1.5. Modelo de Liderazgo Carismático

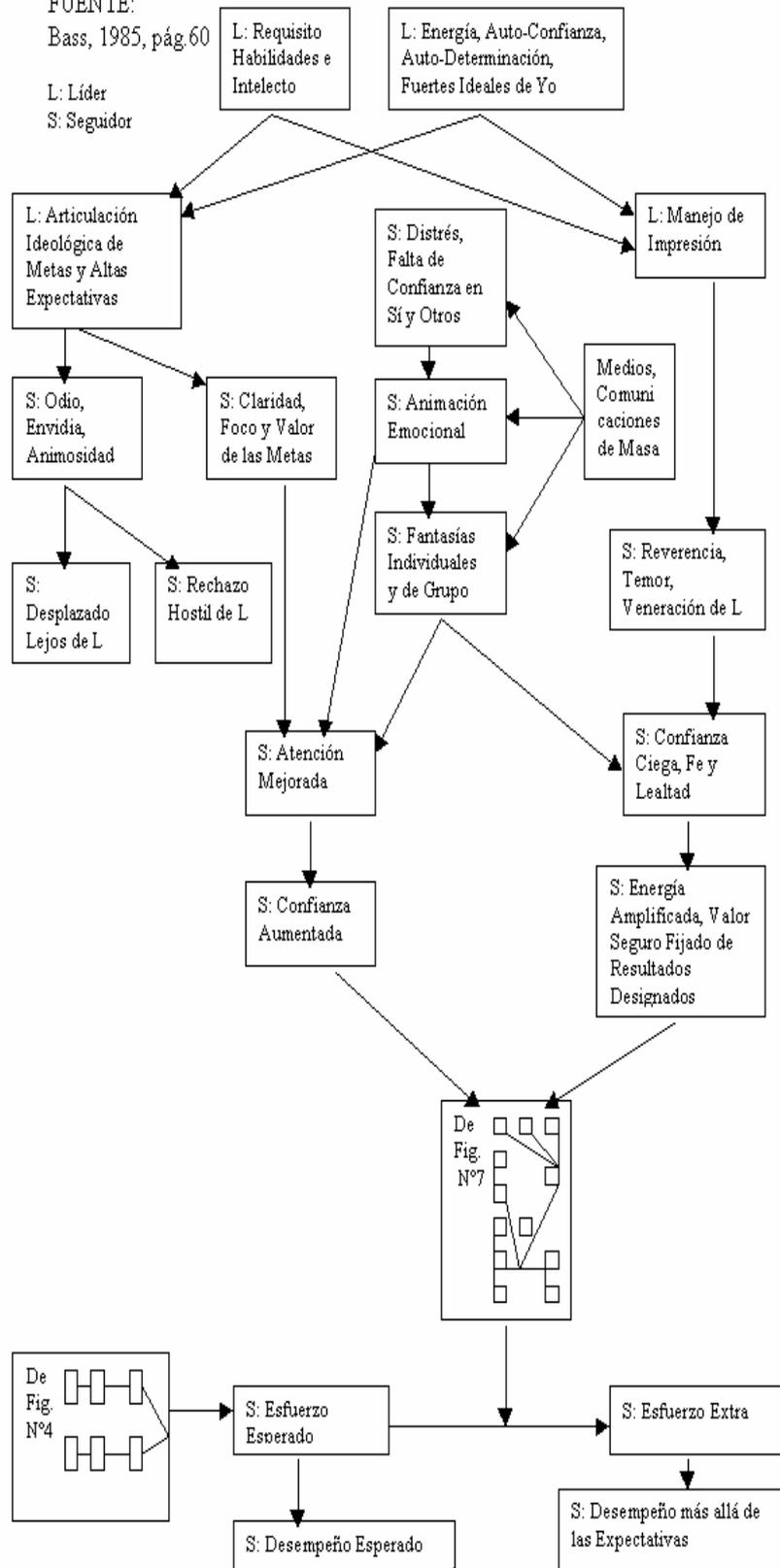
En 1985 Bass - basándose en House (1977) - presenta un modelo de Carisma y su relación con el esfuerzo del seguidor, esquematizado en la página siguiente, en la Figura N° 8. El autor plantea que el líder con la personalidad e intelecto requeridos, articula una ideología que mejora la claridad, foco y valor de las metas. Aumenta la atención de los seguidores quienes desarrollan confianza ciega en el líder y en el proceso transformacional (Fig. N° 7), a través de manejo de impresión, reuniones o medios masivos, lo que resulta en una exagerada energización de los seguidores. Apareciendo en este proceso seguidores y detractores con reacciones emocionales extremas (amor/odio).

Figura N° 8. Los procesos carismáticos y esfuerzo del seguidor.

FUENTE:

Bass, 1985, pág.60

L: Líder
S: Seguidor



1.6. Efectos del Carisma

Diversas investigaciones han relacionado las conductas carismáticas del líder con efectos positivos en la organización. Por ejemplo, en un estudio de laboratorio, Howell (1985, en Bass, 1990), encontró que los líderes carismáticos generaron mayor productividad en sus seguidores, quienes presentaron alto desempeño en la tarea, sugirieron más cursos de acción, estaban más satisfechos con el trabajo y el líder, y tuvieron menos conflicto de rol, que los participantes que trabajaron con líderes estructurantes o considerados.

Yukl (1989, en De Vries, Roe y Taillieu, 1997) reportó relaciones entre el Carisma y el cambio de actitudes, valores, presunciones y comportamientos del subordinado. También se han encontrado correlaciones positivas entre Influencia Idealizada y medidas objetivas de desempeño, mayor percepción de efectividad de líder, altos niveles de confianza, admiración y respeto hacia éste (Lowe, Kroek y Sivasubraniam, 1994, 1996, en Shamir y otros, 1998), buenas relaciones intergrupales y satisfacción en el trabajo (Brown y otros, 1996). Otras investigaciones han encontrado iguales relaciones entre Carisma del líder y desempeño financiero en sus unidades (Agle, 1994, Howell y Avolio, 1993, Waldman y Ramirez, 1992; en Shamir y otros, 1998).

2. LIDERAZGO INSPIRACIONAL O MOTIVACIÓN INSPIRACIONAL

Yukl y Van Fleet (1982, pág. 90, en Bass, 1985, pág. 67, 1990, pág. 207), definieron como inspiracional la conducta del líder que “*stimulates enthusiasm among subordinates for the work of the group and says things to built their confidence in their ability to success fully perform assignments and attain group objectives*”²⁹.

Bass define a la motivación Inspiracional en términos de la entrega de significados y desafíos a los seguidores, por el líder transformacional, despertando el espíritu de equipo, entusiasmo y optimismo, creando y comunicando expectativas, lo que motiva e inspira a quienes les rodean, obteniendo seguidores involucrados y comprometidos con una visión compartida. (Bass y Avolio, 1994).

En 1985, Bass plantea que el Liderazgo Inspiracional, (también llamado por él Motivación Inspiracional), es un subfactor de la conducta de Liderazgo Carismático, ya que éste es claramente inspiracional, pues anima y exalta emocionalmente a sus seguidores y a sus esfuerzos. Por lo que define al proceso de Liderazgo Inspiracional como “*the arousal and heightening of motivation among followers that occurs primarily from charismatic leadership*”³⁰ (Bass, 1985, pág. 62). De hecho, dependiendo del tipo de tarea que se desea estimular, el líder carismático puede enfocar el proceso de animación e inspiración en motivos de logro, poder o afiliación de los seguidores:

- Animación de los motivos de logro: Relevante para tareas desafiantes, complejas, que requieren iniciativa, toma de riesgos, responsabilidad y persistencia.
- Animación de motivos de poder: Importante para tareas que necesitan que los subordinados sean competitivos, persuasivos y agresivos.

²⁹ “estimula entusiasmo entre los subordinados por el trabajo del grupo y dice cosas para construir su confianza en su habilidad para desempeñar exitosamente asignaciones y lograr objetivos grupales” (Yukl y Van Fleet, 1982, pág. 90, en Bass, 1985, pág. 67, y en Bass, 1990, pág. 207)

³⁰ “la animación y realce de la motivación entre los seguidores que ocurre principalmente desde el liderazgo carismático” (Bass, 1985, pág. 62).

- Animación de motivos de afiliación: Significativo para tareas que precisan cooperación, trabajo en equipo y apoyo mutuo entre los subordinados.

Aún así el autor plantea que la inspiración también puede ser autogenerada, y no tener base en el Carisma, es decir, puede venir de significados, símbolos y rituales institucionales y/o culturales, que pueden ser utilizados por el líder para motivar a los seguidores a trascender sus propios intereses por el bienestar de la organización, sin necesariamente presentar conductas carismáticas.

En 1990, Bass especifica las diferencias conceptuales entre Liderazgo Carismático e Inspiracional, reconociendo las dificultades de realizar una distinción empírica (la trayectoria de ambos factores en el modelo será especificada más adelante). El autor refiere una investigación realizada por él en 1985, en la cual no fue posible obtener un factor inspiracional consistente que estuviera separado de un factor de Liderazgo Carismático “*in reality charismatic leaders tend to be highly inspirational although inspirational leaders may not be charismatic*”³¹ (Bass, 1990, pág. 206). Bass distingue el Liderazgo Carismático del Liderazgo Inspiracional basándose en Downton (1973, en Bass, 1990). Este autor planteó que la diferencia se encuentra en la manera en que los seguidores aceptan las iniciativas del líder. Si las dinámicas de identificación con el líder están ausentes, y los seguidores son motivados por las metas y propósitos del líder, pero no por éste, el Liderazgo es Inspiracional. Si los seguidores se sienten más poderosos como consecuencia de las exhortaciones del líder, porque éste ha hecho hincapié en metas deseables y el cómo lograrlas (y no porque el poder del líder sea su modelo), entonces el líder es inspiracional, no necesariamente carismático.

Bass (1985), también diferencia la Motivación Inspiracional (o Liderazgo Inspiracional) de la Estimulación Intelectual. Pues los seguidores pueden también ser inspirados por un discurso racional o la brillantez de un argumento. El autor restringe al Liderazgo Inspiracional a aquél que emplea cualidades no intelectuales, emociones, sentimientos e intuición en el proceso de influencia, reservándose el factor de Estimulación

³¹ “en realidad, los líderes carismáticos tienden a ser altamente inspiracionales, aunque los líderes inspiracionales pueden no ser carismáticos” (Bass, 1990, pág. 206)

Intelectual a procesos de influencia que enfatizan la argumentación convincente, la lógica y la racionalidad, sin apelar a sentimientos y emociones.

En cuanto al Liderazgo Carismático y estos dos procesos de influencia, Tucker (1970, en Bass, 1985), plantea que el impacto del líder carismático está asociado a una mezcla de Estimulación Intelectual y Motivación Inspiracional.

2.1. Características del Liderazgo Inspiracional

Bass (1985, 1990), menciona entre los componentes de la conducta de líderes inspiracionales, los siguientes:

2.1.1. Dirección de Significado:

El líder inspiracional entrega significado y definición al contexto, otorgando un patrón específico a lo que puede ser complejo o ambiguo; a través del lenguaje, rituales y otros discursos simbólicos da a conocer a sus subordinados el significado de la organización, su lugar en el ambiente y su propósito colectivo. También, un nuevo significado puede venir de la creación de nuevas interpretaciones a partir de las viejas, o de la comparación de su grupo con otros referentes, tales como competidores, ideales, metas, el pasado, rasgos y los pilares fundadores de la organización; con el fin de crear y articular significado y visión conjunta con el grupo de seguidores.

Esto permite a los seguidores usar tal significado como punto de referencia para su accionar y para entender la situación. En este sentido, el líder inspiracional tiene más probabilidades de aparecer cuando los seguidores necesitan significado para sus necesidades y acciones.

2.1.2. Uso de Símbolos:

Los líderes inspiracionales hacen mucho uso de símbolos. Éstos además de ser objetivaciones de significado, actúan como estrategias que dan sentido a la organización y al ambiente; transformando en un todo coherente ideas confusas o muy complejas, y simplificando mensajes que pueden tener un significado inspiracional para los seguidores. Es así como los líderes utilizan historias, ceremonias, formalidades, insignias, conferencias, slogans y accesorios, para justificar su existencia como tales y las acciones que llevan a cabo.

Los símbolos también pueden representar soluciones inspiracionales a los problemas, y su reemplazo ayuda a evocar nuevas ideas y creencias con nuevos valores emocionales.

2.1.3. Manejo de Impresión:

Los líderes inspiracionales realizan acciones tendientes a crear y a mantener impresiones deseadas de ellos, en los otros. Esas impresiones pueden afectar cuánto son estimados por los demás y, por lo tanto, cuánto éxito pueden tener influenciándolos. La mejor imagen de los líderes, es un requerimiento esencial para construir confianza de los seguidores en ellos, lo que para Yukl (1981, en Bass, 1985) es el elemento esencial del Liderazgo Inspiracional, que además ayuda a mejorar el desempeño y aumentar la satisfacción laboral (Wayne y Ferris, 1988, en Bass, 1990).

El líder inspiracional construye y mantiene la confianza de los seguidores en sí mismo, en los pares, el liderazgo, la organización y el propósito, por lo que debe mostrarse seguro y consecuente en sus mensajes.

2.1.4. Modelamiento de las Expectativas de los Seguidores:

Los líderes inspiracionales crean altas expectativas en cuanto al desempeño esperado de los seguidores, y son capaces de redirigir sus organizaciones utilizando mensajes claros de lo que es necesario hacer para alcanzar los objetivos propuestos, creando metas razonables y siendo modelos de rol para sus subordinados; definiendo y manteniendo el sentido de propósito entre todos los miembros del sistema.

Para moldear las expectativas de los seguidores, los líderes inspiracionalmente motivantes hacen uso del Efecto Pigmalión (profecía autocumplida), expresando a sus seguidores lo que esperan de ellos, en términos de altos estándares de desempeño, confiando en ellos y animándolos a alcanzarlos. Esto lleva a los seguidores a tratar de confirmar las creencias positivas que los líderes tienen sobre ellos, comportándose en forma consistente con tales expectativas, aumentando la probabilidad de que los seguidores puedan lograr las metas (Bass, 1990).

Para aumentar las expectativas de los seguidores sobre lo que pueden lograr, los líderes inspiracionales también utilizan la capacitación y el empoderamiento. A través del aprendizaje constante y el mejoramiento, el líder puede mostrar a los seguidores cómo obtener los recursos necesarios para alcanzar sus metas, aumentar su autonomía y oportunidades, entrenándolos y apoyándolos. El líder inspiracional se orienta a la acción, por lo que permite la toma de riesgos, la experimentación y el aprendizaje, tolera los errores y aumenta paulatinamente las demandas a sus subordinados, y con ello eleva su sensación de poder.

2.1.5. Envisionar o Crear una Visión Compartida:

Bennis y Nanus conceptualizan el Liderazgo Transformacional como un proceso de influencia en el cual la focalización de la acción cambia la cultura organizacional. En este proceso es fundamental el “envisionar”, que transformaría a los seguidores en líderes (Colvin, 1999). Para estos autores (1985, en Bass, 1990), el “envisionar” requiere traducir intenciones

en realidades a través de comunicar la visión a los otros, con el fin de obtener su apoyo. Los líderes inspiracionales ayudan a crear una visión compartida con sus seguidores de un estado organizacional que se desea en el futuro, mostrándoles como alcanzarlo. La visión permite simplificar materias organizacionales complejas en unos cuantos puntos centrales, y entrega una guía para el desarrollo de estrategias, la toma de decisiones y la conducta al interior de la organización y de ésta con el ambiente. Roueche y otros (1989, en Khatri y otros, 1999), señala que la visión parece ser el principal componente catalizador del éxito de los líderes transformacionales.

Bass (1985) menciona los siguientes aspectos como componentes del “envisonar” del líder:

2.1.5.1) Elemento racional: Se refiere a la articulación de una visión en términos de problemas, propósitos, y recursos disponibles.

2.1.5.2) Elemento emocional: Apunta a la visión en forma holística, en términos de ser intuitiva, imaginativa y profunda, y al uso de símbolos y lenguaje que evocan significado y compromiso.

2.1.5.3) Planificación estratégica: Los líderes deben ser hábiles para formular estrategias basadas en las contingencias de las amenazas y oportunidades de la organización, sus recursos y los intereses de sus miembros, formulando y evaluando apropiadamente respuestas organizacionales, y arreglando su implementación en operaciones políticas.

2.1.5.4) Creación de Conciencia: El líder debe entender y detallar los elementos clave de la visión a largo plazo, y considerar los efectos de ampliación de su desarrollo futuro. Debe comunicarla claramente a sus seguidores, concretizándola, y haciendo posible el compromiso de éstos con el estado futuro deseado, bosquejando lo que es correcto, bueno e importante para la organización. Con esto el líder inspiracional contribuye a la cultura de su organización, en términos de normas y valores compartidos; y a la creación de conciencia en los seguidores sobre las nuevas direcciones que deben ser tomadas en la organización, en base a ideas sistematizadas.

2.1.5.5) Aspectos intuitivos: El “envisionar” se inicia con interpretaciones intuitivas de eventos y datos. Estas interpretaciones otorgan significado a nuevas imágenes del mundo, que finalmente son aclaradas, utilizando símbolos y frases, para focalizar la atención en estrategias para la organización.

Bennis y Nanus (1985, en Colvin, 1999), realizaron un estudio longitudinal con 90 líderes en Estados Unidos. Recopilando información a través de entrevistas inestructuradas y observación, identificaron fases comunes en el desarrollo de la visión que implementaban los líderes transformacionales efectivos. Éstas eran:

a) **Desarrollo de la visión:** Bennis y Nanus señalan que el cambio radical que encierra posibilidades transformacionales, parte de una visión. Ésta consiste en una nueva manera de hacer las cosas que implica un movimiento hacia un nuevo nivel de complejidad organizacional. Todos los líderes de la investigación tenían una visión de futuro deseable y posible de su organización. Lo que variaba era cuán estructurado y detallado era el plan de acción. Un principio universal, fue que la visión tenía la función de inspirar a los seguidores para obtener significado de sus trabajos, y era un fuerte gatillador motivacional. Esto proveía de energía para realizar el salto transformacional.

Por otro lado, los investigadores observaron que la visión tenía además la función de facilitar la toma de decisiones e iniciativa de los empleados a todo nivel de la organización. Esto lo lograba el líder transformacional al clarificar y dar a conocer el propósito central y los objetivos de la organización.

Otro hallazgo interesante, fue que la genialidad de los líderes exitosos radicaba en articular una visión simple de ser entendida y creíble, que llegara a ser aceptada como real y alcanzable. Esto también es confirmado por las observaciones de Yukl (1998), al señalar que los líderes transformacionales a través de la visión, hacen que los seguidores puedan imaginarse siendo parte de ese nuevo estado futuro de cosas.

b) **Desarrollo de compromiso y confianza con la visión:** Bennis y Nanus encontraron que los líderes efectivos usaban dos formas para desarrollar compromiso con la visión. La

primera forma, es a través del uso que hace el líder de retórica cautivante, metáforas, slogan, símbolos y rituales, transmitiendo la visión con inspiración y persuasión. Observaron que la visión era repetida en diferentes variaciones y en distintos niveles de especificación.

La segunda forma es a través de desarrollar la confianza. Los investigadores concluyeron que el compromiso con la visión estaba estrechamente relacionado con el grado de confianza hacia el líder. Y que esta última estaba vinculada a la percepción de experticia del líder y a la consistencia que este exhibía entre lo declarado y su accionar. De esta forma, los líderes transformacionales exitosos, constantemente reforzaban la visión con sus decisiones, acciones y expresiones valóricas (Yukl, 1998).

- c) **Facilitar el aprendizaje organizacional:** En esta fase, los líderes efectivos realizaban varias conductas tendientes a desarrollar y aumentar su conocimiento obtenido de las experiencias tanto exitosas como fallidas, siendo importantes el aprendizaje individual y organizacional. Éstas fueron:
- Reconocían su necesidad de estar reuniendo continuamente información sobre eventos inciertos y cambiantes.
 - Se comprometían en ejercicios para energizarse a sí mismos, y probaban sus ideas a través de las reacciones obtenidas tanto de sus colegas como de expertos fuera de la organización.
 - Creaban una red de información e iniciaban estudios especiales para recolectar información necesaria al planeamiento estratégico.
 - Usaban la experimentación para estimular la innovación y testear nuevos procedimientos y productos.
 - Conceptualizaban los errores como una parte normal del hacer las cosas y los utilizaban como oportunidades de aprendizaje y desarrollo.

- Patrocinaban seminarios dentro de sus organizaciones para desarrollar habilidades y conocimientos en sus miembros frente a los cambios ambientales.

Por otra parte, Khatri y otros (1999) critican a las teorías de Liderazgo Carismático que no realizan una separación clara entre carisma y visión. Estos autores, aunque aclaran que la teoría de Liderazgo Transformacional es un caso especial donde un líder tiene alta visión y alto Carisma, plantean que en la teoría de Bass no se encuentra hecha esta separación, ya que *“vision... seems to be central to both idealized influence and inspirational motivation of Bass’ Transformational Leadership³²”* (Khatri y otros, 1999).

Ellos desarrollan la idea de que la habilidad para generar una visión no es igual a la habilidad de “venderla”. Mientras la inteligencia, la habilidad analítica, la experticia y el conocimiento, son propiedades de un líder capaz de generar una visión; la habilidad de “vender” efectivamente una visión o idea, pertenece a los líderes con habilidades retóricas y sociales. Por lo tanto, el no tener la habilidad para movilizar a la gente con sus visiones, no hace a un líder menos visionario y viceversa. Los autores aclaran que los líderes que sólo son visionarios no tienen habilidad para guiar y motivar a los seguidores hacia la visión, mientras que los líderes carismáticos sin visión aparecen incompetentes entre sus seguidores, quienes pierden interés y fe en su liderazgo. En conclusión el mejor tipo de líder es aquél que es carismático y visionario a la vez.

En un estudio realizado en 10 compañías de Singapur (Khatri y otros, 1999) para probar su planteamiento, los autores concluyeron lo siguiente:

- 1) Carisma y visión son constructos claramente separados.
- 2) El Carisma está compuesto por dos subdimensiones:
 - a) Habilidades sociales y habilidades del líder para relacionarse con los subordinados.
 - b) Características distintivas: encanto, dinamismo, entre otras.
- 3) La visión tiene dos subdimensiones:

³² “la visión... parece ser central tanto en la influencia idealizada como en la motivación inspiracional del Liderazgo Transformacional de Bass” (Khatri y otros, 1999).

- a) Experticia y habilidad analítica del líder.
- b) Orientación futurista y visionaria del líder (pensamiento estratégico).

Estas cuatro dimensiones de liderazgo fueron analizadas en sus relaciones con resultados organizacionales. Los hallazgos fueron los siguientes:

- La sensibilidad social de los líderes tuvo fuerte impacto sobre los niveles de satisfacción y motivación de los subordinados, no así sobre niveles de compromiso y producción.
- Las características carismáticas tuvieron efectos directos modestos sobre el grado de motivación y compromiso de los seguidores.
- La experiencia y habilidad analítica estuvieron directa, aunque modestamente relacionadas con la motivación, satisfacción y producción; pero no tuvieron consecuencias significativas en el compromiso.
- La orientación visionaria y futurista afectó a los niveles de motivación y compromiso de los subordinados.
- Se observaron efectos sinérgicos entre visión y Carisma sobre la motivación, compromiso, satisfacción y resultados de desempeño de los seguidores.

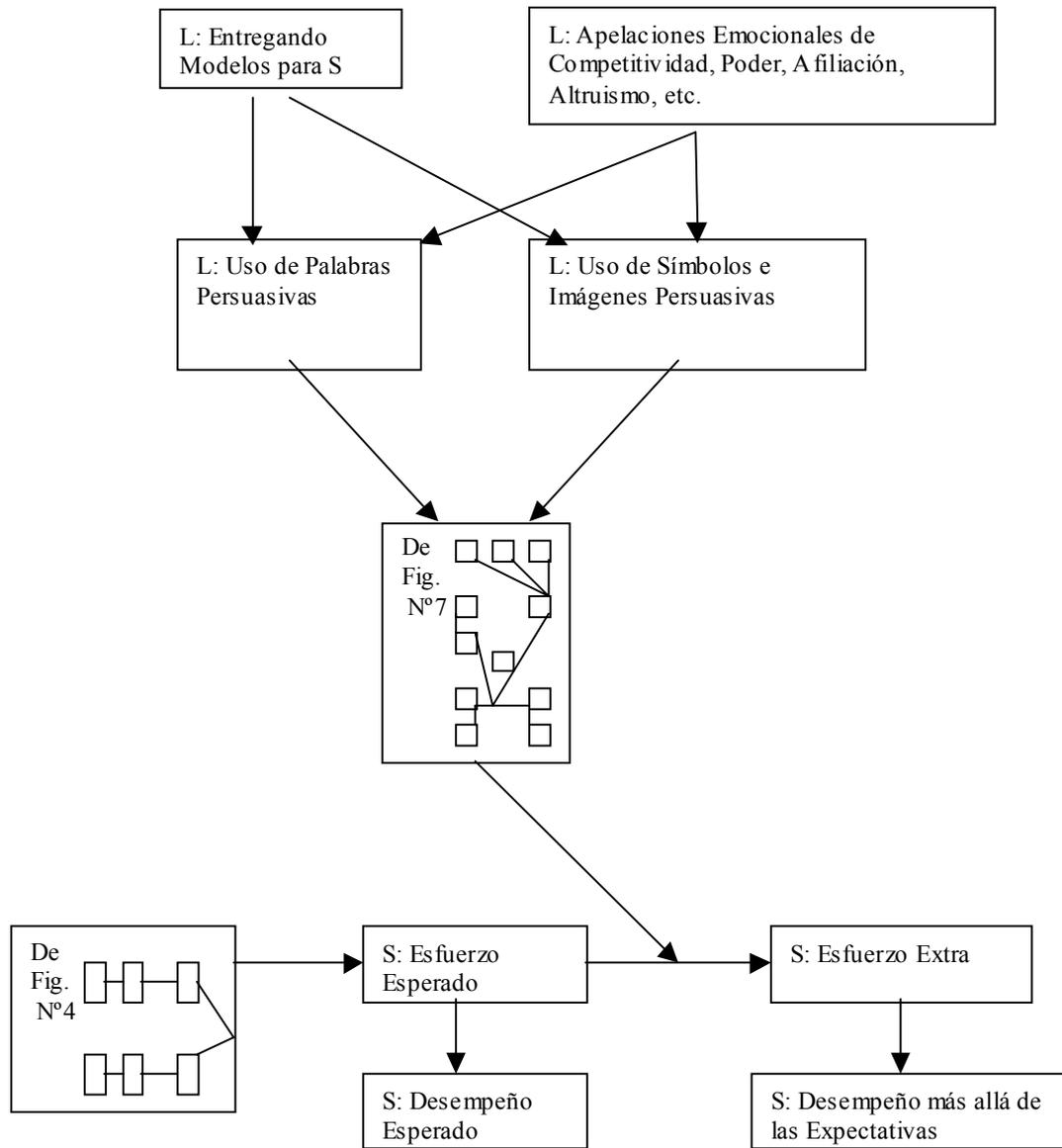
2.2. Modelo de Liderazgo Inspiracional

Bass (1985) propone un modelo de los elementos que influyen en la transformación que hace un líder inspiracional, del esfuerzo ordinario, al esfuerzo extra de los seguidores. En la Figura N° 9 se presenta el Liderazgo Inspiracional del líder carismático, en términos de la entrega de ejemplos de conducta al seguidor. Los prototipos y apelaciones emocionales propuestos por el líder se simplifican, para aumentar su claridad y entendimiento, utilizando símbolos e imágenes con significado compartido, a través de un lenguaje colorido y persuasivo, lo que contribuye al proceso transformacional (Fig. N° 7), aumentando la confianza y ampliando las metas.

Figura N° 9. Liderazgo Inspiracional y esfuerzo del seguidor.

FUENTE: Bass, 1985, pág. 78.

L: Líder
S: Seguidor



2.3. Efectos de la Motivación Inspiracional

Yukl y Van Fleet (1982, en Bass, 1985, 1990), respecto de los efectos del Liderazgo Inspiracional, estudiaron la conducta de líderes efectivos en varios incidentes críticos en el Reserve Officer Training Corps y en Oficiales de la Fuerza Aérea de Estados Unidos en la Guerra de Korea. Reportaron correlaciones significativas entre el Liderazgo Inspiracional y mediciones objetivas de la efectividad del líder. Estos autores concluyeron que la conducta inspiracional de los líderes incluye: inculcar orgullo en los individuos, usar palabras de ánimo para levantar la moral, poner ejemplos con su propia conducta de lo que es esperado, inspirar entusiasmo, construir confianza, y alabar el buen desempeño de los subordinados, haciéndolos sentir orgullosos de su grupo o equipo. Por otra parte, Peters (1980), Butterfield & Powell (1985) y Fahey y Harris (1987) (en Bass, 1990), encontraron en clasificaciones de superiores y subordinados de la conducta de líderes inspiracionales: altos niveles de actividad, fuerte autoconfianza, determinación, sentido y pasión por la misión, y mensajes positivos de metas alcanzables; observándose correlaciones directas con mayor nivel de optimismo y cooperación de los seguidores.

3. ESTIMULACIÓN INTELECTUAL

La Estimulación Intelectual puede verse cuando los líderes transformacionales estimulan a sus seguidores para ser innovadores y creativos, mediante el cuestionamiento de suposiciones y el reencadre de problemas, solicitándoles nuevas ideas y soluciones, sin enjuiciar sus aportes por ser distintos a los del líder, ni criticar sus errores en público (Bass y Avolio, 1994).

La Estimulación Intelectual del líder transformacional es vista en el discreto salto en la conceptualización, comprensión y discernimiento de los seguidores de la naturaleza y los problemas que enfrentan y sus soluciones, contribuyendo a su independencia y autonomía. Lo que se diferencia de la mera posesión de competencia en la tarea, el conocimiento, la habilidad y la destreza de un líder (Bass, 1990).

Bass utiliza la clasificación de Petty y Cacioppo (1980, en Bass, 1990) de rutas de procesamiento de información central y periférica, para explicar el tipo de persuasión que utiliza el líder intelectualmente estimulante. Según Bass, los líderes transformacionales estimuladores intelectualmente persuaden a sus seguidores a través de la ruta central de procesamiento de información. Esto ocurre cuando los individuos están motivados, preparados y tienen la habilidad para pensar en lo que el líder o el grupo ha propuesto. Es un tipo de procesamiento profundo, sistemático y controlado, que produce efectos duraderos en los seguidores. Contrariamente el procesamiento vía ruta periférica – que ocurre cuando la gente carece de motivación o habilidad - es superficial, automático y heurístico, y sus efectos son duraderos sólo si ésta es complementada por argumentos cognitivos de apoyo.

3.1. Características de la Estimulación Intelectual

Bass (1985, 1990) identifica las siguientes características de la Estimulación Intelectual:

3.1.1. Reformulaciones:

La Estimulación Intelectual puede hacer que los subordinados salgan de sus rutinas conceptuales, impulsándolos a reformular los problemas que requieren ser solucionados. Para conseguirlo, los líderes ayudan a los seguidores a focalizarse en algunas cosas e ignorar otras, y crear un patrón que simplifique la complejidad de los eventos. Esto a través de aplicar metáforas, cambiar la escala de medición, considerar el absurdo y la fantasía, imaginando estados alternativos, cambiar sustantivos por verbos, trocar figura por forma, extendiendo o subdividiendo contextos, y descubrir suposiciones ocultas.

3.1.2. Inteligencia:

Para ser eficiente en la estimulación intelectual de sus subordinados, el líder debe tener habilidades intelectuales superiores a los miembros de grupo, pero hay factores que moderan su efecto. Por una parte, el nivel intelectual debe acompañarse de flexibilidad y creatividad de pensamiento, de forma de llevar a una conducta experimental y exploradora, y no sólo de mera intelectualización (Bass, 1985). Esto permite hacer comprensibles sus ideas, apreciar los problemas de sus subordinados, o presentar ideas que requieran de un cambio que no generen resistencia.

Por otra parte, el nivel intelectual requerido dependerá del contexto. Rushmore (1985, en Bass, 1985) encontró que el Liderazgo Transformacional exitoso era más dependiente de la inteligencia general (factor obtenido en base a pruebas de razonamiento verbal, cuantitativo y abstracto) a más bajos niveles organizacionales, y de la creatividad cognitiva (obtenida en base

a pruebas de consecuencias obvias, consecuencias remotas y usos inusuales) a más altos niveles.

3.1.3. Símbolos e Imágenes:

Los líderes transformacionales contribuyen intelectualmente a la organización a través de la creación, interpretación y elaboración de símbolos e imágenes. Al entregar a los seguidores un marco externo simbólico coherente, el líder ayuda a la resolución de problemas y a la reconciliación de cogniciones o experiencias confusas y contradictorias. El líder también se sirve de los símbolos para modificar directamente cogniciones y creencias e introducir nuevas ideas en la organización (Eoyang, 1983, en Bass, 1985).

3.1.4. Experiencia y Conflicto con los Superiores:

Fiedler y Leister (1977, en Bass, 1985), sugirieron que el aporte intelectual de los líderes (y subordinados) dependerá de su experiencia y cuánto están en conflicto con la autoridad más alta. Estos autores encontraron en un estudio de 158 líderes militares, que los líderes con mayor inteligencia pueden lograr mayor efectividad en las tareas de su grupo si están más motivados para dirigir, tienen experiencia, poca tensión con su superior y buenas relaciones con sus subordinados. Por el contrario, cuando los superiores interfieren en el trabajo de los individuos, son dictatoriales y/o cuando inducen ambigüedad de rol y dirigen desorganizadamente, se generará tensión en los subordinados, por lo que su funcionamiento y aporte intelectual disminuirá. Sólo es posible superar esta tensión volviendo a hábitos previamente aprendidos, por lo tanto, la experiencia ayudará.

3.2. Tipos de Estimulación Intelectual

Quinn y Hall (1985, en Bass, 1985, 1990) sugirieron que los líderes estimulan intelectualmente a sus seguidores de cuatro formas distintas:

- a) *Estimulación Intelectual Orientada Racionalmente:* Estos líderes tienden a tener una gran motivación de logro, y enfatizan la habilidad, la eficacia, la independencia y el trabajo duro, para lograr las metas. Utilizan la lógica y la razón para tratar con los problemas del grupo u organización. Son directivos y orientados a metas, y fuertes en la iniciación de estructura en su Estimulación Intelectual, y necesitan poca información para generar soluciones específicas.
- b) *Estimulación Intelectual Orientada Existencialmente:* A estos líderes les interesa principalmente aumentar la seguridad, confianza, y la construcción de equipos. Son integrativos en su toma de decisiones, tratan de llevar a los seguidores a una síntesis creativa a través de la generación de varias soluciones alternativas en interacciones informales con los otros y sus problemas comunes. Para ellos el entendimiento intelectual puede surgir sólo en el proceso humano de interacción con el ambiente.
- c) *Estimulación Intelectual Orientada Empíricamente:* El líder confía en datos generados externamente, utilizando gran cantidad de información para la creación de la mejor respuesta, apoyándose en la precisión y la planificación a largo plazo. Se distinguen como líderes transaccionales al hacer un buen trabajo en mantener la estructura, entregando información, monitoreando y coordinando. En su Estimulación Intelectual a los seguidores, son conservadores y precavidos.
- d) *Estimulación Intelectual Orientada Idealistamente:* Estos líderes se orientan hacia el crecimiento, adaptación, aprendizaje, metas cognitivas, variedad y creatividad. Su estilo de decisión es flexible, y utilizan una mínima cantidad de información para llegar a una conclusión, aunque constantemente recogen información adicional y generan nuevas soluciones según sea necesario. Alientan las decisiones rápidas y el uso de la

internalización e intuición. Juegan un importante papel en el cambio de visión, mostrando un alto grado de inventiva y tomando riesgos.

El despliegue que hacen los líderes de estos estilos de Estimulación Intelectual puede clasificarse en términos de Transformacionales o Transaccionales. Los líderes existencialistas e idealistas, enfocados en la creatividad y el crecimiento, respectivamente, presentan una Estimulación Intelectual de tipo Transformacional. En cambio, los líderes racionalistas y empiricistas son principalmente Transaccionales, pues pueden usar el intelecto para mantener el statu quo, así también como para adecuar condiciones de estructura para el futuro como líderes transformacionales (Bass, 1985).

Cabe destacar la diferencia entre la Estimulación Intelectual de los líderes transformacionales y el líder transaccional. Los primeros muestran una forma de pensar y animar proactiva, creativa e innovadora, son radicales y reaccionarios en su ideología, y son menos inhibidos en su búsqueda de soluciones. Por el contrario, los líderes transaccionales son más reactivos y conservadores, reaccionando a los problemas cuando se generan, modificando las condiciones cuando es necesario, y permaneciendo siempre atento a las obligaciones organizacionales sobre las que deben operar.

3.3. Cuándo es Necesaria la Estimulación Intelectual

La Estimulación Intelectual del líder es particularmente importante para la transformación del grupo u organización (Bass, 1985):

- Cuando el grupo se encuentra en un ambiente hostil, y su sobrevivencia está peligrando a causa de competidores y oponentes externos que causan crisis periódicas.
- Cuando hay serios problemas que disminuyen la efectividad de la unidad, tales como equipamiento o procedimientos inadecuados, demoras y costos excesivos.
- Cuando son probables las interrupciones del trabajo debido a averías del equipamiento, escasez de suministros, ausencia de subordinados.

- Cuando el líder tiene suficiente autoridad para hacer cambios e iniciar acciones que puedan solucionar problemas serios enfrentados por la unidad de trabajo (Yukl, 1981, en Bass, 1985).

3.4. Modelo de Estimulación Intelectual

En la Figura N° 10 se expone el modelo de Estimulación Intelectual de seguidores por su líder, presentado por Bass en 1985. La orientación y competencia intelectual del líder determina su enfoque y éxito en la resolución de problemas, en conjunto con los subordinados. El desempeño del líder en este esfuerzo es mediado por su tiempo para pensar y la libertad de conflicto con sus superiores. La atención del líder a los problemas, diagnóstico, y generación de soluciones, son comunicados a los seguidores simbólicamente, a través de imágenes y lenguaje simplificado, articulados para ser comprendidos y llamar la atención. Lo que a su vez, mejora la claridad de rol del seguidor, y aumenta su contribución al proceso transformacional (Fig. N° 7).

Figura N° 10. Estimulación Intelectual y esfuerzo del seguidor.

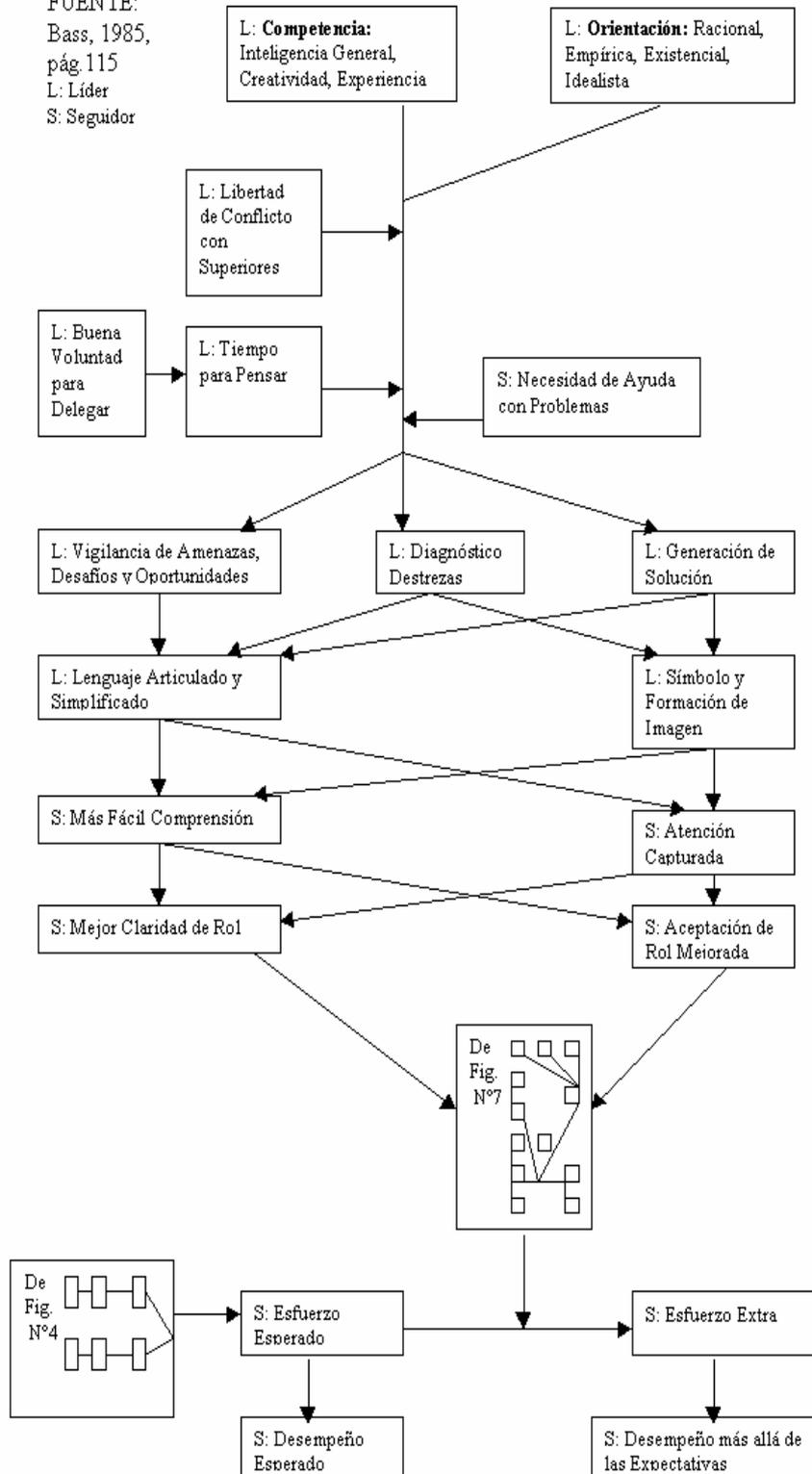
FUENTE:

Bass, 1985,

pág. 115

L: Líder

S: Seguidor



3.5. Efectos de la Estimulación Intelectual

Avolio, Bass y Yammarino (1988, en Bass, 1990), hallaron correlaciones positivas entre Estimulación Intelectual y efectividad de los líderes y del equipo en dos muestras de gerentes. Por otro lado existen reportes de que cuando la cohesión grupal es alta, la Estimulación Intelectual muestra correlaciones positivas con la satisfacción general en la organización; y cuando hay una fuerte necesidad de independencia en el grupo se correlaciona con estrés y conflicto grupal (De Vries y otros, 1997, Bass, 1990).

En una investigación realizada por MacKenzie, Podsakoff y Rich (2001), se encontraron relaciones negativas entre Estimulación Intelectual, y desempeño en-rol de vendedores y confianza en su superior. Además apareció positivamente relacionada con ambigüedad de rol.

4. CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA

Por Consideración Individualizada, se entiende, que el líder trata a cada subordinado diferencialmente, de acuerdo con sus necesidades y capacidades. El líder transformacional individualmente considerado actúa como entrenador o mentor de los seguidores, prestando atención especial a cada una de sus necesidades para su logro y desarrollo; haciendo que cada individuo sienta una valoración única. (Bass y Avolio, 1994).

4.1. Características de la Consideración Individualizada

Entre las conductas que caracterizan al líder individualmente considerado se encuentran:

4.1.1. Hace uso de la comunicación informal personalizada:

El líder ve al individuo como persona más bien que como empleado. Recuerda las conversaciones anteriores y está consciente de las preocupaciones de cada uno de sus subordinados. Utiliza principalmente una comunicación de dos vías, por lo general cara a cara³³, en la cual líder y seguidor comparten sus preocupaciones y expectativas respecto del trabajo propio, del otro, y a su relación.

Como una política de la empresa, el líder puede practicar la “dirección mediante caminar alrededor” (*management by walking around*). El líder es quien se acerca al lugar de trabajo de los subordinados para conversar con ellos, promoviendo el contacto individual y la comunicación entre las distintas jerarquías organizacionales.

³³ Bass (1985, 1990) para explicar este tipo de conductas, se basa en parte, en la Teoría de Intercambio Líder-Miembro (LMX) de Graen y otros (1973, 1976)– la cual plantea que hay una relación de intercambio diferente entre cada miembro individual y el líder.

La comunicación informal de doble vía, permite al líder acceder a información oportuna y cotidiana, que puede servir de importante base para la toma de decisiones organizacionales (Klauss y Bass, 1982, Mintzberg, 1975; en Bass, 1985). Además mejora el entendimiento recíproco entre superior y subordinado (Graen y otros, 1982, en Bass, 1985) y reduce la ambigüedad de rol en el seguidor al ser aclaradas sus dudas y recibir el apoyo del líder.

4.1.2. Mantiene Informados a los Subordinados:

El líder individualmente considerado se preocupa de que cada subordinado esté completamente informado de lo que está sucediendo en la organización. Con esto ellos llegan a sentirse parte del desarrollo organizacional, principalmente si al mismo tiempo se les permite aclarar dudas, haciendo posible también a los líderes el acceso a las reacciones y preocupaciones inmediatas de los seguidores sobre la materia.

4.1.3. Trata Diferencialmente a los Subordinados:

Los líderes individualmente considerados reconocen las necesidades, motivaciones y deseos de cada seguidor y saben como utilizarlas efectivamente.

4.1.4. Aconseja a los Seguidores:

Los líderes individualmente considerados tienen la habilidad de ayudar a sus seguidores con sus problemas personales y laborales utilizando una escucha activa efectiva, que se caracteriza por compartir experiencias personales con sus subordinados, dar consejo, sugerir otras alternativas y permitir a través de preguntas llegar a generar alternativas propias.

4.1.5. Orientación hacia el Desarrollo:

Como ya se mencionó anteriormente, el líder transformacional se orienta hacia el desarrollo de sus seguidores, evaluando el potencial de éstos en cuanto al trabajo que desempeñan y las posiciones futuras de mayor responsabilidad que pueden llegar a ocupar. Las principales formas por las que realiza esto, son el *mentoring* (Bass, 1985, 1990) y la delegación (Kuhnert, 1994, en Bass y Avolio, 1994):

A) Mentoring:

El mentor es *“a trusted counselor who accepts a guiding role in the development of a younger or less-experienced member of the organization”*³⁴ (Bass, 1985, pág. 90). De esta forma la relación líder-subordinado es distintiva, ya que el mentor – que no es necesariamente el superior inmediato de su protegido - aparece como una figura paternalista que sirve muchas veces de modelo de rol para el seguidor.

El mentor debe ser empático, capaz de tolerar intercambios emocionales y de manejar el conflicto sin sentirlo como un ataque personal. Además, debe ser lo suficientemente experimentado y poderoso, como para no sentirse amenazado por el potencial de su protegido. Esto es también importante, pues un líder o mentor percibido como exitoso, competente y considerado, por sus subordinados, tendrá más probabilidad de servir como modelo de rol y fuente de valores para éstos.

Entre los beneficios que recibe el mentor se encuentran la acumulación de respeto, poder, y la posibilidad de acceder a la información y ejercer su influencia en otras partes de la organización a través de sus antiguos protegidos; además de ganar estima entre sus pares y superiores. El protegido, por otro lado, tiene la oportunidad de desarrollar una autoimagen

³⁴ “un consejero confiable que acepta un rol de guía en el desarrollo de un miembro de la organización más joven o menos experimentado” (Bass, 1985, pág. 90).

positiva y segura, aprender cómo trabajar en la organización, y llegar a ser, por medio del mentor, más visible para las jerarquías más altas de la organización.

Bass, recogiendo los aportes de Yukl (1981, en Bass, 1985), ofrece las siguientes condiciones que facilitan la emergencia de entrenamiento y enseñanza por el líder:

- Cuando el trabajo es complejo, altamente técnico, y es necesario un largo tiempo de aprendizaje y experiencia para que el subordinado domine todos los aspectos del trabajo.

- Cuando la naturaleza del trabajo y/o tecnología está cambiando, y los subordinados tienen pocas destrezas y son necesarios entrenamiento e instrucción adicional para superar problemas de desempeño.

- Cuando hay un alto movimiento o rápida expansión de la unidad del líder, haciéndose necesario el entrenamiento de nuevos subordinados.

- Cuando algunos subordinados necesitan entrenamiento especial para prepararse para asumir nuevas responsabilidades y avanzar a posiciones de más alta autoridad.

- El entrenamiento y enseñanza por el líder también pueden aparecer como parte de la política de la compañía, ya que apuntan a disminuir la rotación, aumentar la satisfacción con el trabajo y al desarrollo y promoción de los subordinados.

B) Delegación:

La delegación es entendida como un proceso que se caracteriza por la asignación de responsabilidades o autoridad a otro, para fomentar el desarrollo y transformación de los seguidores hacia niveles más altos de crecimiento y potencial. De esta manera, el líder individualmente considerado ve el desarrollo de sus seguidores como su deber personal, siendo capaz de ofrecerles tareas desafiantes y aumentar sus responsabilidades en actividades que le permitan explorar la compatibilidad entre metas organizacionales a largo plazo, metas personales y valores fuertemente sostenidos, para así favorecer el desarrollo del individuo

(apuntando a su auto-definición y transformación), a la vez que mejora el funcionamiento organizacional. Para promover tal desarrollo, monitorea las tareas delegadas para ver si los seguidores necesitan dirección adicional o apoyo, y para calcular su progreso, idealmente sin que los seguidores sientan que están siendo controlados.

El líder que no tiene una orientación hacia el desarrollo del seguidor, limita su capacidad de delegar en forma efectiva, como se observa en los tres modelos de Kuhnert y Lewis (Kuhnert, 1994, en Bass y Avolio, 1994). Así, el Operador Transaccional ve a la delegación como una mera transferencia de tareas, útil para ganar ventaja personal, pudiendo llegar a sentirla como una sustracción de sus poderes, ignorando el rol del líder como entrenador. Esto último gatilla en el líder sentimientos de desconfianza, pérdida de poder, autoridad, significado y logro personal.

Por otro lado, el Jugador de Equipo comprende que la delegación puede ser útil como un medio para perseguir metas grupales, compartir conocimientos y alentar logros, generando confianza y lealtad. El líder respeta y confía en las habilidades y potencialidades de sus asociados, pero la delegación de actividades se orienta a mejorar compromisos interpersonales entre los miembros del grupo de trabajo y no a alentar autonomía, individualización y crecimiento. No transforma a los seguidores.

La Cuadro N° 2 presenta los principales puntos ciegos en la delegación en los tres modelos de Kuhnert y Lewis:

Cuadro N° 2. Mayores puntos ciegos en la delegación

Operador Transaccional	Jugador de Equipo	Líder Transformacional Auto-Definido
<ul style="list-style-type: none"> - No puede suspender sus quehaceres y/o coordinarlos con otros. - No puede creer que los otros piensan en él: carece de confianza. - No entiende que algunas personas se abstendrán de pagos inmediatos para mantener una relación de confianza o respeto mutuo. 	<ul style="list-style-type: none"> - No tiene la habilidad de definirse como independiente de la visión de los otros y/o de las expectativas de rol. - No es hábil para tomar decisiones difíciles que presuponen una pérdida de respeto. 	<ul style="list-style-type: none"> - También puede ser auto-contenido y reacio a delegar. - Puede llegar a estar aislado en el rol de liderazgo.

FUENTE: Kuhnert, 1994, en Bass y Avolio, 1994, págs. 11-19.

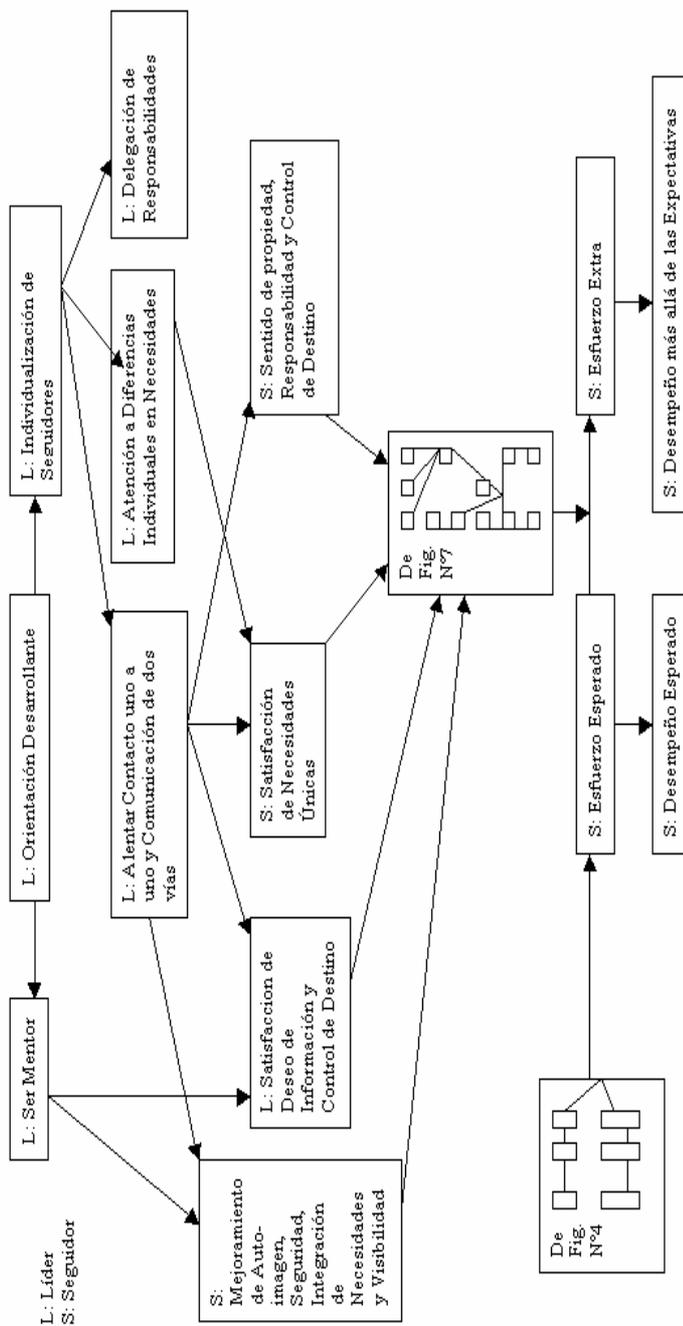
4.2. Modelo de Consideración Individualizada

La Figura N° 11, ilustra el modelo presentado por Bass (1985) de Consideración Individualizada y esfuerzo del seguidor. A través de ser mentor - que aumenta la confianza y cumple con el deseo de conocimiento del seguidor -, y de la comunicación de dos vías, uno a uno; el líder mejora la auto-imagen del seguidor, cumple su deseo de información, logra la satisfacción de necesidades específicas, y le da la sensación de participar en las decisiones que le afectan directamente. Lo anterior contribuye al proceso transformacional (Fig. N° 7).

4.3. Efectos de la Consideración Individualizada

Shamir y otros (1997) en un estudio realizado en unidades militares nortamericanas, encontraron que las conductas apoyadoras del líder correlacionaban positivamente con apego e identificación con la unidad, identificación y confianza en el líder, alta motivación, y deseo de sacrificio. También se ha encontrado relación con alta efectividad organizacional (Brown y otros, 1996) y con desempeño en-rol de vendedores (MacKenzie y otros, 2001).

Figura Nº 11. Consideración Individualizada y esfuerzo del seguidor. FUENTE: Bass, 1985, pág. 60.



5. LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y CAMBIO EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL:

Es a través de los comportamientos transformacionales anteriormente explicitados, que el líder transformacional promueve cambios a dos niveles en la cultura organizacional, a saber: (1) un nivel micro-organizacional, en donde produce cambios en forma directa a las creencias, actitudes y valores de los seguidores (lo que se ha descrito en el apartado correspondiente a cada influencia transformacional); (2) a nivel macro-organizacional, producen efectos en la cultura, lo que se desarrollará a continuación

Una cultura organizacional consiste en valores centrales, una filosofía básica y su concernencia técnica, financiera y humanista. Las formas de la cultura se expresan en la historia, lenguaje, modelos de rol y modelos económicos. De esta forma, la cultura entrega elementos que posibilitan una interpretación compartida de los eventos, mantiene los límites de la organización y entrega a los miembros una sensación de comunidad, lealtad y compromiso (Bass, 1985).

El rol del liderazgo parece estar limitado por el repertorio conductual provisto, de manera tal que el Liderazgo Transaccional trabaja dentro de la cultura organizacional tal como ésta ya existe, y decide dentro de los límites ya estipulados lo que debe hacerse y hablarse. De esta manera, acepta los rituales, historias y modelos de rol tradicionales de la cultura, mientras esté en un ambiente predecible y estable.

En periodos de cambios rápidos, a gran escala y discontinuos, se requieren de transformaciones organizacionales más profundas, las que son habilitadas con mayor éxito por líderes transformacionales, ya que son los únicos que poseen el repertorio conductual requerido (Pansegrouw, 1996, en Hersey, Blanchard y Jonhson, 1998). Pansegrouw define el Liderazgo Transformacional con relación a este cambio cultural, a saber: *“proceso de influencia deliberada de parte de un individuo o grupo para suscitar un cambio discontinuo en el estado actual y en el funcionamiento total de la organización. El cambio está impulsado por una visión basado en un conjunto de creencias y valores que urge a los miembros a que*

piensen y perciban en forma diferente y que desempeñen nuevas acciones y papeles organizacionales” (en Hersey, Blanchard y Johnson, 1998, pág. 525). De esta manera, estos líderes cambian la cultura organizacional, transformando la base de lo que puede y está permitido hacer y hablar. Esto obviamente cambia el sesgo social y la trama de realidad, lo que en definitiva transforma la autoidentidad y la autodefinición de grupo, y se refleja en cambios de las reglas, significados compartidos, normas de trabajo de grupo, creencias ideológicas, religiosas, morales, éticas y de naturaleza humana.

Yukl (1998) sostiene que el líder transformacional influye en los subordinados indirectamente en su motivación y comportamiento a través del cambio o fortalecimiento de la cultura organizacional. Bennis y Nanus mencionan a la visión como un elemento central en esta tarea (Colvin, 1999). En tanto, Kouzes y Posner (1989, en Colvin, 1999) exponen cinco prácticas de liderazgo observadas que se relacionaban con cambios en la cultura organizacional. Éstas son:

A) Estimular el Proceso: Esta práctica observada en líderes transformacionales incluye las conductas de buscar oportunidades, experimentar y tomar riesgos. El buscar oportunidades se refiere a la capacidad de dirigir el pensamiento para adelantarse a las situaciones, para adoptar cambios y para aceptar responsabilidades. Respecto de la conducta de experimentar y tomar riesgos, se observó que los líderes la realizaban a través de aprender de sus errores, saber escuchar, y promover la comunicación abierta con sus subordinados. De esta forma, estimulaban a las personas a tomar riesgos, y ellos mismos eran un modelo de rol, al mostrarse decididos bajo incertidumbre extrema y contenedores con la angustia de la gente.

B) Inspirar una Visión Compartida: Kouzes y Posner, encontraron que los líderes transformacionales desarrollan la visión, por una parte a través de conductas que proveían una orientación hacia el futuro, construyendo una figura mental del objetivo idealmente deseado; y por otra parte, a través de conductas tendientes a manejar la credibilidad del mensaje, mostrar los beneficios de la visión a los subordinados, hacerlos sentir parte de algo que los trasciende, y la utilización de un lenguaje expresivo con muchas metáforas, historias y slogans. También

se observó que los líderes obtenían compromiso, articulando la visión con las necesidades importantes de las personas.

C) Capacitar a los Miembros hacia la Acción: Los líderes realizaban esto fundamentalmente a través de dos vías, a saber, fomentar la colaboración³⁵ y fortalecer a los otros³⁶.

D) Modelamiento: Los líderes transformacionales son un modelo de rol a través de dos clases de comportamientos, a saber:

- Al proporcionar un conjunto de ejemplos en su accionar, creencias y estándares claros. Bass (1985) señala a este respecto que el líder transformacional además provee un modelo de integridad y justicia a las personas³⁷, y también un conjunto claro y elevado de desempeño. De esta forma, ellos dan ejemplos de lo que se debe hacer para alcanzar la meta, estimulando simultáneamente a los seguidores con su apoyo, reconocimiento, y comunicación.

- Desarrollar un plan ganador, al focalizarse sobre progresos ascendentes pequeños y reforzándole a los miembros que son capaces.

E) Energización: Se refiere a que elevan la motivación de sus seguidores. Esto lo hacen por una parte al reconocer las realizaciones individuales, asociando el estímulo al desempeño exhibido. De esta manera entregan constantemente una fuerte retroalimentación sobre el desempeño del seguidor, y a su vez lo estimulan a través de un conjunto de expectativas que le hacen saber. Por otra parte, celebran los logros de sus seguidores usando ceremonias públicas e involucrándose en el desarrollo de éstos.

³⁵ Lo que lograban desarrollando metas cooperativas, usando tareas grupales y recompensas compartidas, resolviendo problemas en equipo, buscando soluciones integrativas e involucrando gente diversa en los planeamientos.

³⁶ Entregándoles reconocimiento y visibilidad, y fomentando relaciones positivas entre los subordinados.

³⁷ Kouzes y Posner encontraron que los seguidores valoraban primordialmente en el líder, el que fuera consistente, honesto, experto, inspirador y supiera formarlos. Los líderes que exhibían estas características lograban compromisos exitosos con la visión, que es un elemento importante en el cambio organizacional. Bass relaciona estas características, con la creación de confianza, vínculos fuertes, admiración, lealtad y respeto en sus subordinados, especulando que este tipo de liderazgo probablemente genera cambios a largo plazo en términos de productividad, esfuerzo y creatividad, dentro de la organización (Bass, 1985).

Siguiendo con el mismo tema del poder del Liderazgo Transformacional para cambiar las organizaciones, Tichy y Devanna (1990, en Colvin, 1999) se focalizan en los cambios de un macro nivel organizacional. Su interés en el Liderazgo Transformacional deriva de su capacidad de cambiar la cultura y la organización, que en la época moderna están sujetas a un ambiente externo turbulento. Según estos autores, la viabilidad de éstas se cimienta en la innovación, creación, capacidad imaginativa, empatía y toma de riesgos, donde el líder transformacional tiene un papel central. Estos autores identificaron el proceso que ocurre cuando los líderes transforman las organizaciones, el que describieron en la siguiente secuencia de fases (Yukl, 1998):

A) Reconocimiento de la necesidad de cambio: En esta fase, los líderes transformacionales persuaden a otras personas claves en la organización de la necesidad de un cambio mayor, permitiéndoles visualizar la amenaza que constituiría el no hacerlo. Las conductas que estos autores observaron en los líderes transformacionales en esta fase, y que se relacionaban con un aumento de la sensibilidad de los miembros frente a los cambios y retos ambientales fueron:

- Animar constantemente las críticas objetivas y opiniones disidentes, para crear las condiciones que permitan cuestionar las presunciones usuales y corrientes.
- Mejorar los monitoreos del ambiente, para obtener evaluaciones objetivas sobre las fortalezas y debilidades de la organización.
- Basar la evaluación del desempeño tanto en indicadores económicos como no económicos (calidad del producto, satisfacción del consumidor, índice de innovación del producto), y difundir esta información en la organización.

B) Gobierno de transición: El rol del líder transformacional es ayudar a los miembros a manejar el conflicto emocional que el cambio les detona, lo que requiere de nuevos patrones de comportamiento y aprendizaje.

C) *Creando una nueva visión*: Esta fase apunta a la elaboración de la visión como un instrumento crucial para el cambio utilizado por el líder. Se recalca el elemento ideológico que ésta contiene, lo que se vio era un factor de motivación al entregar una sensación de propósito. Además plantean que la participación que utilizan los líderes transformacionales facilita el proceso de internalización de la visión en los seguidores.

D) *Institucionalización de los cambios*: El líder despliega un rol a nivel de planeamiento estratégico, desarrollando una nueva coalición de personas importantes comprometidas con los planes. Esto coincide con las últimas fases del desarrollo de la visión reportados por Colvin, en donde la red de relaciones con gente clave, dentro y fuera de la organización es crucial para la consolidación de la visión del líder.

Pansegrouw (1996, en Hersey, Blanchard y Johnson, 1998), coincidiendo con estos autores sobre las acciones que suscitan transformaciones organizacionales, las clasifica y resume en dos tipos: estructuradoras e inspiradoras. Las *acciones estructuradoras* incluirían a todas aquéllas que permiten la aparición de comportamientos organizacionales que faciliten y propendan la transformación, proveyendo de un ambiente psicológico y físico para que esto sea posible. Las *acciones inspiradoras* son aquéllas que influyen por medio de comunicados persuasivos y motivadores de que el cambio es necesario y deseado en la organización. Ambas acciones se dan en forma complementaria, y su éxito va a depender de la cultura organizacional en la cual esté inmerso el líder. Pansegrouw describe cuatro estrategias básicas, a saber: estrategias de imponer, de habilitar, de alistar y de avalar.

- Las *estrategias de imponer*, van dirigidas a eliminar el statu quo y a imponer una nueva estructura, por lo tanto, aquí hay muchas más acciones estructuradoras. Este tipo de acciones se hacen necesarias en una cultura organizacional estancada, donde hay una gran rigidez y resistencia a los cambios que exige el medio externo.
- Las *estrategias de habilitar*, son aquéllas que se orientan a crear una imagen del futuro que se desea de la organización, y a establecer funciones y actividades para alcanzarla, estas acciones son más altamente inspiradoras, y se requieren en culturas organizacionales

conservadoras, en donde hay rigidez de ideas con relación al statu quo, pero existe un fuerte compromiso por la viabilidad de la organización.

- Las *estrategias de alistar* son acciones que aumentan el compromiso y la participación de los miembros de la organización, y se hacen necesarias en las culturas de competencia, que se caracterizan porque muestran flexibilidad respecto del medio externo, pero hay una fuerte orientación hacia intereses personales. Aquí el líder transformacional se focaliza mucho en acciones inspiradoras, como trabajar en la visión, valores y creencias de los grupos.
- Las *estrategias de avalar* son acciones que respaldan su transformación y supervisan sus progresos. Son pertinentes en la cultura de aprendizaje caracterizada por refejar flexibilidad frente a las exigencias del medio y exhibir un alto compromiso con la organización. Aquí la tarea se limita a mostrar confianza a los grupos y vincularlos con el medio externo para articular el cambio.

A modo de resumen:

Cuadro N° 3. Estrategias y características del Liderazgo Transformacional.

BENNIS Y NANUS (1985)	BASS (1985)	NADLER Y TUSHMAN (1989)	TICHY Y DEVANNA (1986)	KOUZES Y POSNER (1987)	CONGER (1989)
Atención mediante la visión Sentido mediante la comunicación Confianza mediante el posicionamiento Despliegue del Yo	Atractivo Inspiración Estimulación Intelectual Consideración Personalizada	Visualizar Energizar Capacitar Estructurar Controlar Recompensar	Reconocer la necesidad de revitalización Crear una nueva visión Modelar el modo	Estimular el proceso Inspirar una visión compartida Capacitar a otros para que actúen Mostrar el modo Estimular los sentimientos	Detectar las oportunidades inexploradas y las deficiencias de la situación actual Comunicar visión Fomentar la confianza Mostrar los medios para lograr la visión

FUENTE: Hersey, Blanchard y Johnson, 1998, pág. 522.

LIDERAZGO TRANSACCIONAL

El Liderazgo Transaccional es Reforzamiento Contingente (Bass, 1985, 1990). Líder y seguidor aceptan roles y responsabilidades interconectados para alcanzar las metas designadas, y acuerdan qué es lo que el subordinado debe hacer para obtener la recompensa (material o no material), o evitar la sanción estipulada en el contrato. Los seguidores esperan que el líder los habilite para lograr un resultado favorable, y sienten que el intercambio es transparente y justo si las recompensas son distribuidas equitativamente (Bass, 1990).

Bass (1990), plantea las siguientes fases en el ciclo de intercambio o transacción entre líder y subordinado:

1ª Líder y seguidor perciben cada uno, que el otro tiene un potencial instrumental para el cumplimiento de sus necesidades o la completación de una tarea.

2ª El líder aclara al seguidor qué es lo que debe hacer³⁸ para completar la transacción, para obtener la recompensa material o psicológica, o para satisfacer sus necesidades. Por otra parte, si la tarea no es completada exitosamente el líder tomará acción correctiva.

3ª El empleado recibe una recompensa o evita el castigo, lo que es contingente con el desempeño acordado.

Blanchard y Johnson (1982, en Bass, 1990), mencionan algunas reglas para la aplicación del Reforzamiento Contingente, a saber:

1- Acordar la meta junto con el subordinado, incluyendo la conducta apropiada para lograrla. Además, chequear su conducta, para ver si marcha de acuerdo con la meta.

³⁸ Si la tarea es altamente estructurada, la clarificación del líder puede ser mínima o no ser necesaria (Bass, 1990).

2- Si la meta es alcanzada, alabar el desempeño del subordinado tan pronto como sea posible, acotándose a lo que específicamente hizo bien (Recompensa Contingente), indicándole cómo su accionar es útil para los demás y para la organización.

3- Si el desempeño del subordinado cae bajo lo esperado, reprenderlo (Castigo Contingente) tan pronto como sea posible después de la falla. Aclarando que el líder sigue pensando bien del empleado, aunque no así de su desempeño específico.

4- El éxito del seguidor puede llamar a la colocación de una nueva meta. El fracaso de éste, puede requerir de una revisión y aclaración de las metas planteadas.

En el Liderazgo Transaccional se utilizan dos formas de Reforzamiento para motivar a los empleados (Bass, 1985, 1990):

1- *Reforzamiento Contingente Positivo* (Recompensa Contingente); donde el líder recompensa al seguidor si éste ha alcanzado el desempeño acordado. La Recompensa Contingente puede aparecer en forma de felicitaciones por un trabajo bien hecho, recomendaciones para bonos, aumentos de sueldo, promociones, incluyendo reconocimiento público por desempeño sobresaliente.

2- *Reforzamiento Contingente Aversivo* (Castigo Contingente); en el cual el líder reacciona ante el fracaso de un empleado en alcanzar el desempeño acordado por ambos. Este tipo de reforzamiento, señala la necesidad de detener el descenso en la rapidez o la precisión en el desempeño del subordinado, para modificar o cambiar la conducta de este último. Además de apuntar a la aclaración de qué debe hacerse y cómo, el Reforzamiento Contingente Aversivo puede tomar varias formas. Por ejemplo, el líder puede llamar la atención del subordinado sobre la desviación, lo que es particularmente útil para los subordinados sin experiencia, especialmente si el feedback negativo se acompaña con aclaración adicional de qué se desea. El Castigo Contingente también puede verse en forma de multas, suspensión sin pago, pérdida de apoyo del líder; las que son menos frecuentes y tienen menos probabilidad de promover efectividad. Por otro lado, si el líder

sólo interviene ante la ocurrencia de fracasos, averías y desviaciones, está practicando la Dirección por Excepción.

1. Modelo de Liderazgo de Reforzamiento Contingente

Bass (1985) presentó un Modelo de las relaciones entre Reforzamiento Contingente Positivo y Aversivo por líderes, y el esfuerzo resultante de sus seguidores para llevar adelante la transacción (Figura N° 12).

En el Modelo, el autor plantea que los líderes recompensan a sus seguidores animando la aceptación de sus roles de trabajo. Los seguidores a su vez, cumplen las indicaciones del líder, para obtener las recompensas prometidas en los acuerdos. Si lo logran, obtienen recompensas materiales, satisfacción y mejoramiento de su autoestima. Todo lo que contribuye al auto-reforzamiento de la conducta de rol de los subordinados, y a la continuación y renovación de sus esfuerzos para cumplir con lo que es esperado de ellos. Estas expectativas deben ser aclaradas por los líderes, a fin de promover el entendimiento de los roles, y la construcción de confianza de rol, además de aportar a su cumplimiento.

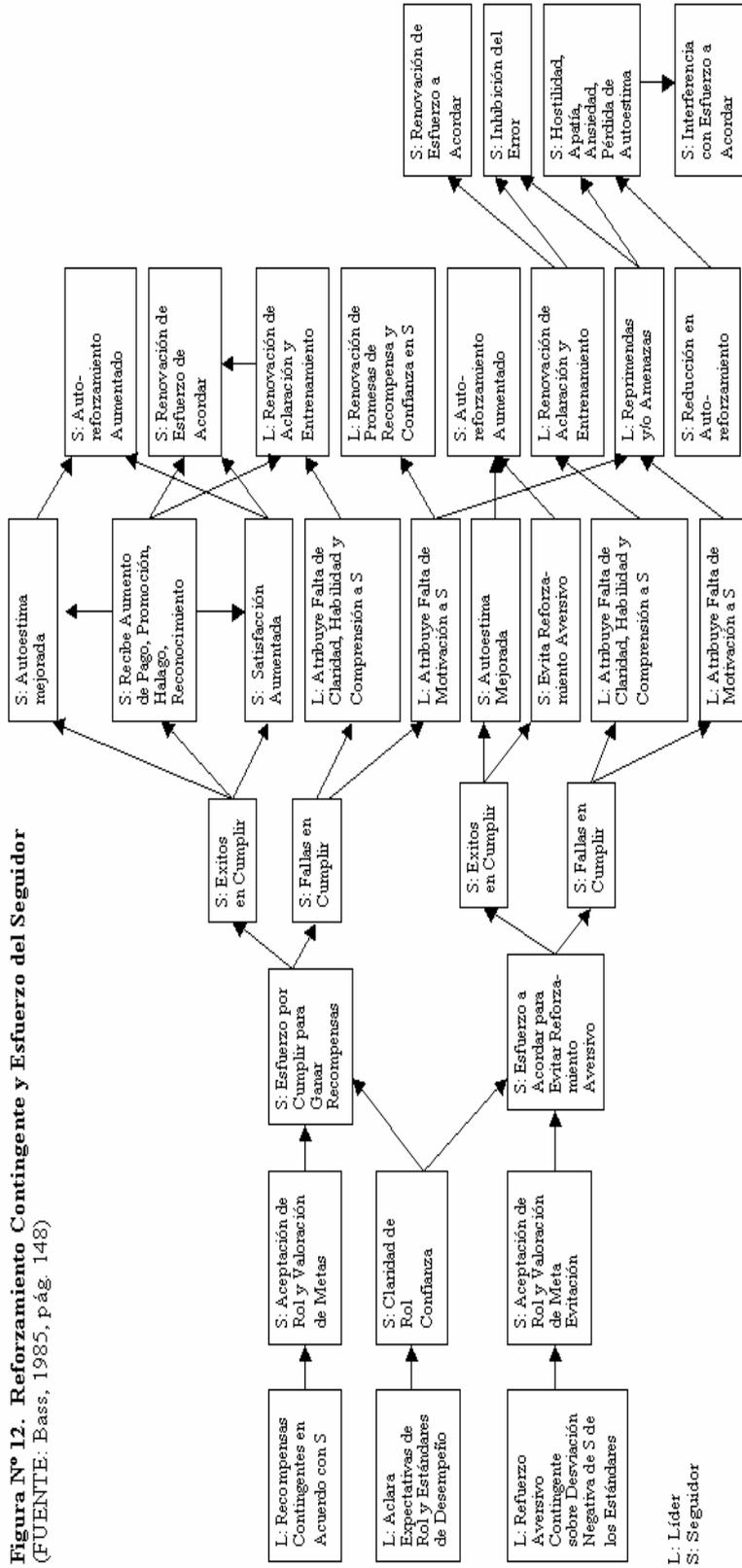
Si los seguidores fallan en cumplir y el fracaso es atribuido por los líderes, a falta de claridad y comprensión de los primeros, entonces los líderes renovarán su aclaración de lo que ellos esperan. Si ellos atribuyen el fracaso de sus seguidores a falta de motivación - y desean ser positivamente reforzantes -, renovarán sus promesas de recompensa y confianza en los seguidores. Si desean utilizar reforzamiento aversivo, pueden obtener consecuencias como ansiedad y evitación en los seguidores.

Los líderes al practicar Reforzamiento Contingente Aversivo (tal como Dirección por Excepción) alentarán los esfuerzos de los seguidores por cumplir con los estándares acordados para evitar consecuencias negativas por fracaso. Si los seguidores tienen éxito, evitan ser aversivamente reforzados y puede aumentar su autoestima y su capacidad de auto-reforzamiento. Si ellos fallan y los líderes atribuyen su fracaso a falta de claridad, habilidad, y comprensión, estos últimos volverán a hacer la aclaración e intentarán mejorar la habilidad de

los seguidores a través de entrenamiento, aumentando así la probabilidad de desempeño exitoso final de los seguidores. Por otro lado, si los líderes aversivamente reforzantes atribuyen el fracaso de los seguidores a falta de motivación, probablemente los reprenderán o amenazarán, generando posibles efectos no esperados en los subordinados de hostilidad, apatía, ansiedad y pérdida de autoestima. Por lo tanto, habrá una reducción de esfuerzo auto-reforzado e interferencia en los esfuerzos de los seguidores para cumplir con lo acordado.

Con relación con lo anterior, Bass (1985), en su modelo conceptual inicial de Liderazgo Transaccional y Transformacional, plantea que el primero está conformado por los siguientes subfactores o conductas de liderazgo: Recompensa Contingente, y Dirección por Excepción. En 1988, separa la conducta de Dirección por Excepción en Activa y Pasiva, observándose altas correlaciones entre este último estilo y el Liderazgo Laissez-Faire, para posteriormente reordenar la Dirección por Excepción Pasiva dentro del factor de más alto orden Liderazgo Pasivo/Evitador, junto al Liderazgo Laissez-Faire (Avolio, Bass, y Jung, 1999).

Figura N° 12. Reforzamiento Contingente y Esfuerzo del Seguidor
(FUENTE: Bass, 1985, pág. 148)



L: Líder
S: Seguidor

2. Efecto de Aumento

Según Bass (Bass, 1985, 1990, Ojode, Walumbwa y Kuchinke, 1999) el intercambio social simple– la transacción a corto plazo entre líder y seguidor– está catalizado por el Liderazgo Transformacional. Como ya se mencionó anteriormente, este tipo de Liderazgo aumenta los efectos del Liderazgo Transaccional³⁹ (Bass, 1990, MacKenzie, Podsakoff y Rich, 2001), pudiendo ser concebido como un liderazgo que añade a cualquier intercambio costo-beneficio una transformación de las necesidades de los seguidores, desde aquéllas de niveles más bajos, a preocupaciones de más alto nivel, las cuales demandan costos excesivos, con relación a los beneficios tangibles. El Liderazgo Transformacional hace posible la trascendencia de los intereses personales, y el abandono de los cálculos costo-beneficio, aumentando la probabilidad de crear una cultura de cooperación, como es la confianza en el beneficio de óptimos resultados organizacionales.

3. Efectos del Reforzamiento Contingente

3.1. Efectos en la Satisfacción

En una amplia revisión de estudios de campo de los efectos en los subordinados del Reforzamiento Contingente y no contingente de los supervisores, Podsakoff y Schriesheim (1985, en Bass, 1990), concluyeron que los subordinados estaban más satisfechos con su situación cuando los líderes les entregaban recompensas contingentes con su desempeño. Si las recompensas no eran contingentes, tal satisfacción no se presentaba. El feedback negativo no contingente se correlacionó negativamente con la satisfacción de los empleados, observándose la potencialidad de promover indefensión aprendida. Además, en una investigación realizada por MacKenzie y otros (2001), se encontró al Liderazgo Transaccional positivamente relacionado con confianza de vendedores en el superior, y una relación negativa entre ambigüedad de rol y castigo contingente.

³⁹ No lo sustituye.

Por otro lado, Reitz (1971, en Bass, 1985, 1990), en un estudio de campo concluyó que la recompensa por desempeño aceptable de los subordinados, unida a reprobación por trabajo inaceptable, aumentaba la satisfacción de los subordinados.

3.2. Efectos en el Desempeño

Spector y Suttel (1957, en Bass, 1990), en ambientes de laboratorio controlados, contrastaron el liderazgo de reforzamiento (reforzamiento positivo para lo hecho correctamente, aversivo para lo incorrecto, con sugerencias de cómo mejorar el desempeño), con los liderazgos autoritario (el líder toma las decisiones y planifica) y democrático (líder y equipo comparten responsabilidad en la toma de decisiones y planificación) de equipos. Los resultados indicaron que los equipos que tuvieron liderazgo de reforzamiento fueron más productivos, obteniendo los mayores beneficios los miembros con poca habilidad. Además Luthans y Krietner (1975, en Bass, 1985) encontraron que la penalización contingente sirve para mejorar el desempeño al estar asociada a Recompensa Contingente para desempeño aceptable.

Las reprimendas pueden generar ansiedad en los subordinados, culpa y hostilidad, principalmente en aquellos altamente motivados, que están sobrecargados de trabajo o bajo estrés, pudiendo interpretar el feedback negativo como un ataque personal, llegando a ser contraproducente (Podsakoff y otros, 1984, en Bass, 1985)

4. RECOMPENSA CONTINGENTE

Como ya se explicitó anteriormente, la Recompensa Contingente se refiere a la recompensa (material o no material), entregada por un líder a un subordinado por haber alcanzado las metas o estándares de desempeño previamente acordados. Las metas deben representar pasos pequeños, aumentando poco a poco su progreso, y la retroalimentación positiva debe entregarse tan cerca del tiempo en que las metas son alcanzadas como sea posible, sin esperar el logro total de las metas a largo plazo (Bass, 1985, 1990).

En la Recompensa Contingente los líderes pueden mostrar preocupación transformacional por el desarrollo de sus subordinados (Bass, 1985). Cada ciclo meta-desempeño-reforzamiento es un paso más hacia la toma de responsabilidad creciente sobre sus propias acciones, pudiendo llegar a ser auto-reforzantes.

4.1. Teoría Trayectoria-Meta

La influencia de la Recompensa Contingente en la motivación y satisfacción de los subordinados, puede ser explicada, según Bass (1985, 1990), por la Teoría Trayectoria-Meta de Robert House. Según esta teoría, los líderes motivan a los seguidores aumentando los beneficios personales de éstos, a cambio de lograr las metas de trabajo, reduciendo los obstáculos que aparezcan en el camino, y aumentando las oportunidades de satisfacción personal en la trayectoria hacia el logro de los objetivos (Bass, 1985, 1990, Robbins, 1994).

Los líderes pueden afectar la motivación y el esfuerzo de un subordinado aclarando el rol de éste (qué se espera de él), recompensando basándose en desempeño satisfactorio, y aumentando el tamaño y valor de las recompensas (Evans, 1970, en Bass, 1985; Robbins, 1994). Además tienen la flexibilidad para adoptar distintas formas de conducta (dirección, apoyo, participación, orientación a la realización) dependiendo de la situación, en términos de las características de los subordinados y del ambiente (Robbins, 1994).

Para House y Mitchell (1974, en Bass, 1985, 1990), este liderazgo, caracterizado por la guía y dirección del líder, es útil sólo si la claridad de las metas y las recompensas no están ya siendo entregadas por el grupo de trabajo u organización. También si las tareas son muy complejas, o si el subordinado es inexperto y no tiene claro qué y cómo hacer las cosas, es útil la Recompensa Contingente, así como la reprimenda contingente (Blanchard y Johnson, 1982, en Bass, 1985, 1990). Por otro lado, si los subordinados son experimentados y tienen alta autoestima, pueden ser auto-reforzantes. Si enfrentan tareas simples, pero aburridas o peligrosas, será mejor ser apoyador y considerado que directivo.

Klimosky y Hayes (1980, en Bass, 1985, 1990) identificaron seis conductas del líder en el proceso de Recompensa Contingente Trayectoria-Meta, las que fueron estudiadas en un grupo de 231 subordinados profesionales, para ver su correlación con la motivación y satisfacción de éstos:

- Ser explícito cuando se dan instrucciones a los subordinados. Esta conducta, junto con involucrar a los subordinados en la determinación de estándares de desempeño, ser apoyador y consistente en acciones y palabras, aumentaron las expectativas de los subordinados de que su esfuerzo llevaría a un desempeño exitoso y a recompensas acordes. El ser explícito también se correlacionó con la satisfacción del subordinado con su supervisor, y tuvo efectos moderados en reducir la ambigüedad y el conflicto de rol.
- Permitir a los subordinados involucrarse en la determinación de estándares de desempeño.
- Apoyar los esfuerzos de los subordinados que apuntan hacia el desempeño exitoso, se correlacionó con la satisfacción de los subordinados con su supervisor.
- Ser consistente con los subordinados. Se observaron correlaciones entre consistencia del líder y la satisfacción con éste, además de efectos moderados en la disminución de la ambigüedad y el conflicto de rol, y en el desempeño y el conocimiento del trabajo del subordinado, lo que parecía también ser mejorado por la involucración de éste en la determinación de estándares.

- Comunicar frecuentemente información sobre materias relacionadas con el trabajo.
- Revisar con frecuencia el desempeño de los subordinados.

Sólo cuando los subordinados vieron a los supervisores utilizando las cuatro primeras formas de conducta, ellos esperaban que su esfuerzo fuera guiado hacia desempeño exitoso y que generara recompensas mensurables. Las conductas frecuencia de comunicaciones y de revisión, fueron irrelevantes para aquellas expectativas de los subordinados.

4.2. Efectos de la Recompensa Contingente

La eficacia de la Recompensa Contingente ha sido apoyada por diversos experimentos y estudios de campo (en Bass, 1985, 1990). Por ejemplo, Hunt y Schuler (1975) y Oldham (1976), encontraron que promovía la efectividad mejorando el desempeño. Para Keller y Szilagyí (1976) además de estos efectos, mejora las expectativas de los subordinados, y aumenta su satisfacción con el trabajo (Greene, 1976, Sims, 1977, Szilayí, 1980).

4.2.1. Condiciones Moderadoras

Entre las condiciones que moderan la efectividad del uso de Recompensa Contingente se encuentra el poder de los líderes para otorgar recompensas a los subordinados. Aquellos quienes pueden completar las expectativas de alcanzar los intereses propios de sus subordinados, ganan y mantienen la reputación de ser hábiles para entregar pagos, promociones, y reconocimiento. Aquéllos que fallan en ello, pierden esa reputación y, por lo tanto, no pueden ser vistos como líderes efectivamente reforzantes (Tsui, 1982, en Bass, 1990); llegando a ser percibidos como más punitivos, reduciéndose su legitimidad e influencia (Greene & Podsakoff, 1979, 1981, en Bass, 1990).

Yukl (1981, en Bass, 1985, 1990), respecto de las condiciones que hacen posible a los líderes el alentar la productividad de sus empleados, a través de la Recompensa Contingente, plantea que la estructuración de contingencias de recompensa por el líder es más útil cuando:

- El líder tiene la autoridad y discreción suficientes para administrar recompensas tangibles a subordinados.
- Los subordinados dependen del líder para las recompensas valoradas.
- Los resultados de desempeño están principalmente determinados por el esfuerzo y la destreza de los subordinados, más bien que por eventos fuera de su control.
- El desempeño del subordinado puede medirse con precisión.
- El trabajo es repetitivo, aburrido y tedioso.

Además señala que la colocación y aclaración de metas es más útil cuando:

- Los indicadores de desempeño objetivos están disponibles para ser usados en la colocación de metas específicas.
- Los resultados de desempeño son altamente dependientes del esfuerzo del subordinado.
- Los subordinados tienen al menos una motivación moderada para ser alentados mediante metas desafiantes.

Neider (1980, en Bass, 1985), en cuanto a la utilidad de la participación de los subordinados en la colocación de metas, demostró que sólo cuando en este proceso se aclara la relación esfuerzo-desempeño, y las recompensas son valoradas, existe mayor probabilidad de que tal participación tenga efectos positivos. Podsakoff y otros (1983, en Bass, 1985) en otra investigación, encontró que en los subordinados disminuyó la ambigüedad de rol cuando éstos participaron en colocación de metas con un líder experto, aumentando esta ambigüedad cuando el líder es inexperto.

5. DIRECCIÓN POR EXCEPCIÓN

En la Dirección por Excepción, los líderes toman acciones correctivas sólo cuando ocurren fallas y desviaciones de los estándares de desempeño. Básicamente, es reforzamiento aversivo contingente, ya que los líderes intervienen sólo cuando algo va mal. El líder está alerta a las desviaciones, y entrega el feedback negativo o reforzamiento aversivo cuando es necesario (Bass, 1985, 1990).

Al practicar Dirección por Excepción, algunos líderes (*Dirección por Excepción Activa*) buscan activamente desviaciones y fallas. Ellos colocan estándares y monitorean regularmente el desempeño de los subordinados, para ver si los estándares están siendo alcanzados. Otros son más pasivos, y esperan ser informados sobre errores y desviaciones antes de tomar acción, pidiendo no más de lo que es esencial para alcanzar el trabajo hecho (*Dirección por Excepción Pasiva*) (Hater y Bass, 1988, en Bass, 1990).

La respuesta del líder ante la falla, puede variar en intensidad. Puede entregar información al subordinado de que el umbral de desempeño preestablecido ha sido cruzado, y qué anduvo mal; lo que podría estar acompañado por aclaración de las metas y animación por alcanzarlas, si el líder valora también la Recompensa Contingente. En el otro extremo, se encuentra la desaprobación, la reprimenda y la penalización ante el fracaso, lo que puede incluir multas o pérdida de trabajo. Observándose mayor efectividad al hacer uso de la Recompensa Contingente, en contraste a la Dirección por Excepción, y más aún al reproche o penalización que pueden tener un efecto que disminuya la producción (Bass, 1985; Podsakoff y otros, 1982, en Bass, 1990).

Al identificar las fallas del subordinado en el cumplimiento de los estándares de desempeño establecidos - idealmente, antes de tomar acción disciplinaria - el líder debe hacer un diagnóstico de las posibles causas de esta falla. Por ejemplo, si el líder observa un desempeño pobre en un solo subordinado, mientras los demás mantienen los estándares deseados, puede atribuir la falla a falta de habilidad o esfuerzo del subordinado. Si se trata de falta de esfuerzo, es posible tomar acción punitiva. Si es diagnosticada falta de habilidad, es

más apropiado el entrenamiento o el reemplazo del subordinado. Si las causas se encuentran en el ambiente o en la dificultad de los requerimientos, el líder debe recomendar un cambio en las condiciones de trabajo o en el tipo de tarea, y no reprender al subordinado (Mitchell y Wood, 1980, en Bass, 1985; Bass, 1990).

Otros factores a tomar en cuenta para el diagnóstico, que pueden causar una baja en el desempeño, que quedan fuera del control de los subordinados, son (Bass, 1985, 1990):

- Fracaso en la aclaración de lo que es esperado como desempeño satisfactorio. Ante lo cual, el líder debe entregar una clarificación adicional de los requerimientos de rol al subordinado.
- Trabajo no desafiante para el empleado. Ante esto, se puede extender la tarea, transferir al subordinado, o aumentar los incentivos.
- Subordinado no comprometido en producir los resultados necesarios. Se puede aumentar el involucramiento del empleado en los procesos de planificación o control.
- Sentimiento del subordinado de sobrecarga, tener demasiadas metas que alcanzar, o conflicto, una mezcla imposible de metas. El líder debiera aclarar las metas y establecer prioridades.
- Carencia del feedback adecuado del supervisor, respecto del progreso del subordinado. Se hace necesario feedback más oportuno y específico.
- El trabajo del subordinado es obstaculizado por un proceso, método o sistema existente. Lo que requiere de rediseño, transferencia o mayor tolerancia.
- El trabajo del subordinado es afectado adversamente por fallas de los demás en el cumplimiento de sus compromisos. Las acciones remediales apuntan a intervenciones alrededor del subordinado.

5.1. Conductas del Líder que Practica Dirección por Excepción

Sims (en Bass, 1985) en 1977, halló como factor de la conducta de este tipo de líderes la utilización de Castigo Contingente. Por otro lado, Yukl (1981, Bass, 1985) menciona una conducta a la que llama Disciplina-Crítica, la que define como el alcance en que el líder critica o disciplina a un subordinado que consistentemente muestra pobre desempeño, viola una regla, o desobedece una orden. Las acciones disciplinarias a las que hace referencia, incluyen advertencia oficial, reprimenda, suspensión o despido.

Yukl y Van Fleet (1982, en Bass, 1985), en un estudio realizado entre los cadetes del Reserve Officer Training Corps, encontraron las siguientes conductas de los líderes que practicaban Dirección por Excepción:

- Hacían hincapié en las deficiencias de las personas.
- Utilizaban errores específicos como ejemplos, más bien que crítica general.
- Le explicaban a las personas por qué estaban siendo disciplinadas.

5.2. Posibles Causas para el Uso de Dirección por Excepción

Bass (1985) menciona las posibles razones por las que los líderes transaccionales preferirían usar la Dirección por Excepción, en lugar de Recompensa Contingente. A saber:

- La estructura de la organización puede ser plana, con muchos subordinados reportándose a un solo supervisor, quien ocuparía todo su tiempo sólo monitoreando desviaciones negativas de los estándares.
- Si el pago, reconocimiento o promoción del supervisor depende del desempeño de los subordinados, hay mayor probabilidad de que el supervisor sea sensible a las fallas de éstos.
- El líder puede no tener, o perder su poder para entregar recompensas a los subordinados.

- Algunos autores plantean que el desempeño bajo los estándares establecidos es más sobresaliente y más fácil de identificar por los líderes, que el buen desempeño (Fisher, 1979, Scontino, 1979, Larson, 1980; en Bass, 1985).
- Los supervisores atribuyen distintos grados de responsabilidad a sus subordinados por su desempeño. Pudiendo variar además en las teorías implícitas que tienen sobre feedback en general.
- Mitchell y Kalb (1982, en Bass, 1985) encontraron que el énfasis en el reforzamiento aversivo contingente será mayor, si el líder atribuye el desempeño deficiente de los subordinados a falta de motivación, más bien que a falta de habilidad.

LIDERAZGO LAISSEZ-FAIRE

El Liderazgo Laissez-Faire describe a líderes que evitan influenciar a sus subordinados, eluden sus responsabilidades de supervisión, y no confían en su habilidad para dirigir. Dejan mucha responsabilidad sobre los empleados, no ponen metas claras y no ayudan a su grupo a tomar decisiones, evitándolas (Bradford y Lippitt, 1945, en Bass, 1990). Por lo general, no diferencian su rol del rol del trabajador, y realizan más bien trabajo de producción, en lugar de pasar su tiempo en funciones de supervisión (Katz, Maccoby, Gurin, y Floor, 1951, en Bass, 1990).

Bass (1990), diferencia claramente el Liderazgo Laissez-Faire, de la conducta de liderazgo democrático, la delegación y la Dirección por Excepción. El autor plantea que la delegación implica la dirección activa del líder, para permitir que un subordinado tome responsabilidad por algún rol o tarea. El líder delegador activo permanece preocupado, y continuará viendo si el rol se ha cumplido o la tarea ha sido completada. En la Dirección por Excepción, el líder permite al empleado continuar su trabajo de la forma en que ambos han acordado, hasta que surgen problemas y los estándares no se cumplen; momento en el cual, el líder interviene para hacer correcciones.

Los líderes laissez-faire no delimitan el problema que debe resolverse, ni delimitan qué requerimientos deben cumplirse, como hace el líder que delega. Tampoco busca desviaciones de los estándares o interviene cuando los encuentra, como hace el líder que practica Dirección por Excepción. El líder laissez-faire no se compromete en extensas discusiones con los subordinados para lograr una decisión consensual, como hace el líder participativo.

La inactividad del líder laissez-faire - su deseo de no aceptar responsabilidad, dar direcciones, ni entregar apoyo - se ha relacionado consistentemente en forma negativa a productividad, satisfacción, y cohesión grupal.

1. Efectos del Liderazgo Laissez-Faire

En una investigación inicial en el tema, se compararon los liderazgos democrático y autoritario, con el Liderazgo Laissez-Faire (Lewin, Lippitt & White, 1939, Lippitt, 1940, Lippitt & White, 1943, White & Lippitt, 1960; en Bass, 1990). Los investigadores concluyeron que el Liderazgo Laissez-Faire produjo menos concentración en el trabajo, y una pobre calidad de éste que el liderazgo democrático y autocrático. Además, hubo menos satisfacción general que en el estilo democrático, pero un poco más de satisfacción que en el estilo autocrático empleado en su estudio.

Investigaciones posteriores sugirieron que la satisfacción de los seguidores será más baja con el uso de Liderazgo Laissez-Faire que con el liderazgo autocrático⁴⁰. Además, se han acumulado hallazgos consistentes en donde el Liderazgo Laissez-Faire aparece como el estilo de dirección menos satisfactorio y efectivo (Bass, 1990).

Katz, Maccoby, Gurin, y Floor (1951, en Bass, 1990) encontraron que los grupos eran improductivos si sus supervisores evitaban ejercer el rol de liderazgo, abandonándolo a miembros del grupo de trabajo. De la misma forma, un experimento de Murnighan y Leung (1976, en Bass, 1990) encontró que participantes de pregrado bajo la supervisión de líderes no involucrados, resolvieron menor cantidad de problemas, mostraron soluciones de más baja calidad, y presentaron menos satisfacción en comparación a participantes que fueron guiados por líderes involucrados.

Pelz (1956, en Bass, 1990), en una investigación organizacional, reportó que el patrón de Liderazgo Laissez-Faire estuvo negativamente relacionado a productividad. También se ha observado disminución de la cohesión de grupo (Baumgartel, 1957, en Bass, 1990), escasa motivación en la tarea, e insatisfacción con el supervisor (Aspegren, 1963, en Bass, 1990), como efectos del uso de Liderazgo Laissez-Faire.

⁴⁰ Si el liderazgo autocrático no es punitivo, y es apropiado para los niveles de competencia de los seguidores, o resguarda los requerimientos de la situación

Investigaciones más recientes refuerzan este tipo de hallazgos. Por ejemplo, se ha demostrado que los liderazgos Transaccional y Transformacional se asocian a alto desempeño en gerentes de ventas, en oposición al estilo Laissez-Faire, el cual tiene poco o ningún efecto sobre desempeño en ventas (Dubinsky, Yammarino, Jolson y Spangler, 1995, Russ, McNeilly y Comer, 1996, Bass, 1997; en Farrell, Souchon y Durden, 1999).

MARCO METODOLÓGICO

1. PLANTEAMIENTO DEL TIPO Y CARACTERÍSTICAS DEL ESTUDIO A REALIZAR

La presente investigación corresponde a un tipo de estudio tanto metodológico, como descriptivo y correlacional. Metodológico porque intenta desarrollar tecnología propia para la disciplina; a saber, adaptar un instrumento útil para el diagnóstico e investigación del Modelo de Rango Total de Liderazgo dentro del contexto organizacional Chileno. Descriptivo, ya que busca especificar y describir a las personas o grupos de la muestra respecto de los resultados o propiedades que obtengan en las variables del modelo mencionado. Por último, se considera un estudio correlacional, dado que se establecen correlaciones entre las variables que lo estructuran, y comparaciones entre los diferentes grupos, realizándose análisis psicométrico y aportando a la validación del instrumento (Elisabeth Wenk, comunicación personal 2003).

En cuanto al diseño de investigación, este corresponde a un diseño no experimental, ya que sólo se estudia la situación existente respecto al fenómeno, y ex-post-facto, porque la medición es realizada posteriormente a la ocurrencia del fenómeno de liderazgo, sin tener control sobre sus variables. Finalmente, el presente estudio se puede considerar como transversal, ya que los datos fueron recogidos en un momento determinado del contexto organizacional, en un grupo de personas específico (Elisabeth Wenk, comunicación personal 2003).

2. DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS

2.1. Objetivo General

Adaptar al contexto cultural Chileno, la prueba denominada Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ Forma 5X Corta) desarrollada por Bernard Bass y Bruce Avolio (2000).

2.2. Objetivos Específicos

- 1.- Traducir y transculturizar el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo Forma 5X Corta a la realidad nacional.
- 2.- Evaluar la capacidad de discriminación de los ítems del instrumento en la muestra en la cual se aplicó, mediante la obtención de sus características psicométricas.
- 3.- Obtener la confiabilidad del Cuestionario por consistencia interna a través del método Alfa de Cronbach.
- 4.- Aportar a la validez de contenido del instrumento.
- 5.- Aportar a la validez de constructo del MLQ 5X Corto, a través de la obtención de una matriz de intercorrelaciones por variable, y comparación con los criterios externos correlación líder-grupo, criterio de Jueces y Unidades de Fomento Anualizadas.

3. DEFINICIÓN DE LAS VARIABLES

La estructura del instrumento involucra nueve variables de más bajo orden, que pertenecen tres factores de más alto orden, es decir, aquéllos que ocupan una jerarquía de nivel lógico superior (categoría de interacción). Éstos son: Liderazgo Transformacional, Transaccional y Correctivo/Evitador⁴¹.

El Liderazgo Transformacional está conformado por las variables Carisma/Inspiracional (la que a su vez contiene a las subvariables Influencia Idealizada Atribuida y Conductual, y Motivación Inspiracional) y Estimulación Intelectual. Por su parte, el Liderazgo Transaccional se compone de las variables Consideración Individualizada y Recompensa Contingente. Finalmente, el Liderazgo Correctivo/Evitador, está formado por la Dirección por Excepción Activa y el Liderazgo Pasivo/Evitador (dentro del cual se encuentran la Dirección por Excepción Pasiva y Laissez-Faire). Además, el cuestionario incluye variables con reactivos que evalúan consecuencias organizacionales que se han asociado al Liderazgo Transformacional. Éstas son: Efectividad, Esfuerzo Extra y Satisfacción.

El Cuadro N° 4 presenta el modelo jerárquico de variables descrito anteriormente:

⁴¹ Para más detalle sobre jerarquía de variable y propiedades psicométricas del instrumento original, ver Anexo 1.

Cuadro N° 4. Modelo Jerárquico de Nueve Variables:

Variable de Primer Orden	Variable de Segundo Orden	Escalas de Variable	Siglas
Liderazgo Transformacional	1.Carisma/Inspiracional.	1.Carisma:	
		1.1. Influencia Idealizada Atribuida.	II(A)
		1.2. Influencia Idealizada Conductual.	II(C)
		2.Motivación Inspiracional.	MI
	2.Estimulación Intelectual.	3.Estimulación Intelectual.	EI
Liderazgo Desarrollo/Transaccional	3.Consideración Individualizada.	4.Consideración Individualizada.	CI
		4.Recompensa Contingente.	5. Recompensa Contingente
Liderazgo Correctivo/Evitador	5.Dirección por Excepción Activa.	6. Dirección por Excepción Activa	DPEA
	6.Liderazgo Pasivo/Evitador	7. Dirección por Excepción Pasiva. 8. Laissez-Faire.	DPEP LF

Las definiciones conceptuales y operacionales de estas variables, se muestran a continuación. Cabe mencionar que las definiciones son síntesis hechas por las autoras de esta investigación sobre la base del Marco Teórico anteriormente presentado:

1. VARIABLE DE PRIMER ORDEN: LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

Definición Conceptual: Proceso que se da en la relación líder-seguidor, que se caracteriza por ser carismático, de tal forma que los seguidores se identifican y desean emular al líder. Inspira a los seguidores, a través de desafíos y persuasión, entregándoles significado y entendimiento. Es intelectualmente estimulante, expandiendo las habilidades de los

subordinados. Finalmente, el líder los considera individualmente, proporcionándoles apoyo, guía y entrenamiento.

Definición Operacional: Sumatoria del puntaje directo obtenido en los ítems de las escalas 1.1.Carisma/Inspiracional y 1.2.Estimulación Intelectual del MLQ, cuya asignación de puntajes fluctúa entre 0 (cero) y 4 (cuatro), por las personas sometidas a evaluación para las versiones Líder y Clasificador. Esta forma de asignación de puntajes es común a todas las escalas del Cuestionario.

Este liderazgo está constituido por las siguientes conductas y efectos:

1.1. VARIABLE DE SEGUNDO ORDEN: CARISMA/INSPIRACIONAL

Definición Conceptual: El líder le entrega a los subordinados un sentido de propósito claro que es energizante para ellos, una visión de futuro articulada, y un modelo de rol para la conducta ética, con los cuales identificarse.

Definición Operacional: Sumatoria del puntaje directo obtenido en las escalas 1.1.1.Influencia Idealizada Conductual, 1.1.2.Influencia Idealizada Atribuida y 1.1.3.Motivación Inspiracional del MLQ, por las personas sometidas a evaluación para las versiones Líder y Clasificador en la presente investigación.

1.1.1. SUBVARIABLE: Influencia Idealizada Conductual

Definición Conceptual: El líder muestra conductas que sirven como modelos de rol para los subordinados o colegas, demuestra consideración por las necesidades de los otros por sobre sus propias necesidades, comparte riesgos con los seguidores, y es consistente entre lo que dice y hace.

Definición Operacional: Puntaje directo obtenido en la escala Influencia Idealizada Conductual del MLQ por las personas sometidas a evaluación para la forma del Líder y del Clasificador en la presente investigación.

1.1.2. SUBVARIABLE: Influencia Idealizada Atribuida

Definición Conceptual: El líder es respetado, admirado y tiene la confianza de sus subordinados, siendo modelo de identificación e imitación para ellos.

Definición Operacional: Puntaje directo obtenido en la escala Influencia Idealizada Atribuida del MLQ por las personas sometidas a evaluación para la forma del Líder y del Clasificador en la presente investigación.

1.1.3. SUBVARIABLE: Motivación Inspiracional

Definición Conceptual: El líder articula una visión organizacional, haciendo hincapié en metas deseables para los demás, y el cómo lograrlas, gracias a lo cual los seguidores se sienten más poderosos.

Definición Operacional: Puntaje directo obtenido en la escala Motivación Inspiracional del MLQ por las personas sometidas a evaluación para la versión del Líder y del Clasificador en la presente investigación.

1.2. VARIABLE DE SEGUNDO ORDEN: ESTIMULACIÓN INTELECTUAL

Definición Conceptual: El líder ayuda a los subordinados a cuestionar sus formas rutinarias de resolver problemas y a mejorar los métodos que utilizan para ello.

Definición Operacional: Puntaje directo obtenido en la escala Estimulación Intelectual del MLQ por las personas sometidas a evaluación para ambas versiones de la prueba en la presente investigación.

2. VARIABLE DE PRIMER ORDEN: LIDERAZGO TRANSACCIONAL

Definición Conceptual: Es aquél que se centra en la transacción o contrato con el seguidor, en donde las necesidades de éste pueden ser alcanzadas si su desempeño se adecua a su contrato con el líder.

Definición Operacional: Sumatoria del puntaje directo obtenido en las escalas 2.1.Consideración Individualizada y 2.2.Recompensa Contingente del MLQ, por las personas sometidas a evaluación para las formas Líder y Clasificador en la presente investigación.

Este liderazgo está constituido por:

2.1. VARIABLE DE SEGUNDO ORDEN: CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA

Definición Conceptual: El líder se focaliza sobre el entendimiento de las necesidades de cada subordinado, y trabaja continuamente para desarrollar el potencial de éstos.

Definición Operacional: Puntaje directo obtenido en la escala Consideración Individualizada del MLQ, por las personas sometidas a evaluación para las formas Líder y Clasificador en la presente investigación.

2.2. VARIABLE DE SEGUNDO ORDEN: Recompensa Contingente

Definición Conceptual: El líder aclara lo que se espera de los seguidores, y lo que recibirán si alcanzan los niveles esperados de desempeño, entregando recompensa asociada a trabajo bien hecho.

Definición Operacional: Puntaje directo obtenido en la escala Recompensa Contingente del MLQ, por las personas sometidas a evaluación para las formas Líder y Clasificador en la presente investigación.

3. VARIABLE DE PRIMER ORDEN: LIDERAZGO CORRECTIVO/EVITADOR

Definición Conceptual: El líder monitorea la presencia de fallas en el desempeño para tomar acción correctiva, pudiendo también intervenir sólo cuando los problemas llegan a ser graves, o no actuar, evitando tomar decisiones.

Definición Operacional: Sumatoria del puntaje directo obtenido en las escalas 3.1.Dirección por Excepción Activa y 3.2.Liderazgo Pasivo/Evitador del MLQ, por las personas sometidas a evaluación para las versiones Líder y Clasificador en la presente investigación.

Este tipo de liderazgo, está compuesto por las siguientes variables:

3.1. VARIABLE DE SEGUNDO ORDEN: DIRECCIÓN POR EXCEPCIÓN ACTIVA

Definición Conceptual: El líder se focaliza principalmente en el monitoreo de la ejecución de las tareas en busca de errores o fallas, con el fin de corregirlos para mantener los niveles de desempeño esperados.

Definición Operacional: Puntaje directo obtenido en la escala Dirección por Excepción Activa del MLQ, por las personas sometidas a evaluación para las formas Líder y Clasificador en la presente investigación.

3.2. VARIABLE DE SEGUNDO ORDEN: LIDERAZGO PASIVO/EVITADOR

Definición Conceptual: El líder realiza una acción correctiva sólo después de que los problemas llegan a ser graves, o no la realiza, evitando tomar decisiones.

Definición Operacional: Puntaje directo obtenido en las escalas 3.2.1.Dirección por Excepción Pasiva y 3.2.2.Laissez-Faire del MLQ, por las personas sometidas a evaluación para ambas versiones de la prueba en la presente investigación.

3.2.1. SUBVARIABLE: Dirección por Excepción Pasiva

Definición Conceptual: El líder se muestra pasivo, tomando acción correctiva sólo después de que los errores o fallas han sucedido, y los problemas han llegado a ser serios.

Definición Operacional: Puntaje directo obtenido en la escala Dirección por Excepción Pasiva del MLQ, por las personas sometidas a evaluación para ambas versiones de la prueba en la presente investigación.

3.2.2. SUBVARIABLE: Laissez-Faire

Definición Conceptual: El líder evita tomar acción y decidir sobre cualquier asunto.

Definición Operacional: Puntaje directo obtenido en la escala Laissez-Faire del MLQ, por las personas sometidas a evaluación para las formas Líder y Clasificador en la presente investigación.

Las siguientes son las consecuencias organizacionales, ya mencionadas, que evalúa el MLQ:

A. Esfuerzo Extra

Definición Conceptual: El líder aumenta el deseo y la capacidad de los subordinados de hacer el trabajo y alcanzar las metas del grupo y de la organización.

Definición Operacional: Puntaje directo obtenido en la escala Esfuerzo Extra del MLQ, por las personas sometidas a evaluación para las formas Líder y Clasificador en la presente investigación.

B. Efectividad

Definición Conceptual: El líder optimiza los recursos materiales y humanos del grupo, de manera de obtener óptimos resultados con el menor costo posible.

Definición Operacional: Puntaje directo obtenido en la escala Efectividad del MLQ, por las personas sometidas a evaluación para las versiones Líder y Clasificador en la presente investigación.

C. Satisfacción

Definición Conceptual: El líder responde a las expectativas y necesidades de sus subordinados.

Definición Operacional: Puntaje directo obtenido en la escala Satisfacción del MLQ, por las personas sometidas a evaluación para las formas Líder y Clasificador en la presente investigación.

4. HIPÓTESIS FORMULADAS

1.- Los líderes considerados transformacionales según criterio de Jueces, obtendrán mayor puntaje en las escalas de Liderazgo Transformacional del MLQ (Forma 5X Corta), que aquéllos catalogados como transaccionales según el mismo criterio.

2.- Los líderes cuyos grupos hayan obtenido mayores medidas objetivas de efectividad, alcanzarán mayor puntaje en las escalas de Liderazgo Transformacional del MLQ (Forma 5X Corta), que aquéllos que presenten medidas más bajas.

3.- Se presentará asociación significativa entre los puntajes obtenidos por cada líder en su autorreporte, con los reportes de los clasificadores⁴².

⁴² Seguidores, subordinados.

5. DEFINICIÓN DEL COLECTIVO Y MUESTRA

5.1. Colectivo

El colectivo para la presente investigación está conformado por todas las personas pertenecientes a compañías de seguros de vida de la Región Metropolitana y de Valparaíso. Se entenderá por compañía de seguros, toda organización que cubra riesgos de las personas o garantice a éstas, dentro o al término de un plazo, un capital o renta para el asegurado o sus beneficiarios.

5.2. Muestra

La muestra utilizada en la presente investigación correspondió a un total de 117 sujetos, de la Compañía de Seguros de Vida Security Vida. Dicha muestra estuvo compuesta principalmente por vendedores de seguros (también llamados Agentes de Venta) y supervisores de venta (Consultores Master).

Se aplicó el instrumento MLQ Forma 5X Corta, a 104 Agentes de Venta (versión Clasificador) y a los 9 supervisores⁴³ de cada grupo (versión Líder). También a un Gerente Regional de Valparaíso (versión Líder) y a 3 supervisores⁴⁴ de venta a su cargo (versión Clasificador). En términos generales, la muestra estuvo compuesta por 10 grupos⁴⁵ de trabajo del área de ventas (6 de la Región Metropolitana, y 4 de la Quinta Región). El tamaño de cada grupo estuvo conformado por al menos 3 subordinados, y un máximo de 19. Cada grupo tenía un supervisor.

⁴³ Consultores Master.

⁴⁴ Consultores Master.

⁴⁵ Los grupos de venta de seguros de vida, se dividen en dos tipos, Seguros de Protección Familiar y Seguros Individuales, según el producto a ofrecer (para más información ver Anexo 2).

El tamaño muestral está condicionado por la cantidad de seguidores. En la medida que éstos sobrepasen las 100 personas, se puede pensar que los resultados pudieran adscribirse al teorema del límite central (Elisabeth Wenk, comunicación personal 2004).

El considerar una muestra de vendedores y supervisores de venta para la realización de esta investigación, dice relación con que este tipo de actividad, por lo general, se caracteriza por presentar mayor estrés de rol, mayor probabilidad de mostrar fuertes demandas emocionales, y presentar tendencia al desarrollo de burnout (MacKenzie y otros, 2001). Por lo tanto, destaca en estos grupos la importancia del liderazgo y la motivación en la obtención de resultados y consecución de metas.

En este sentido, el Liderazgo Transformacional disminuye el estrés y burnout de los empleados (Bass, 1989, en MacKenzie y otros, 2001), y se plantea que además disminuye los estresores de rol, y aumenta los motivadores de rol, en mayor medida que el Liderazgo Transaccional y Laissez-Faire (Farrell y otros, 1999), reduciendo la ambigüedad de rol y aumentando la confianza de los vendedores en sus superiores (MacKenzie y otros, 2001).

La muestra se obtuvo de forma no probabilística, ya que la elección de los sujetos fue dirigida e intencionada, de acuerdo con el objetivo de estudio, para el cual era necesario que los grupos cumplieran con el requisito de presentar baja estructura en la tarea, alta competitividad, y por lo tanto, necesitaran de estilos de liderazgo efectivos y motivadores para la obtención de un buen desempeño.

El Anexo 2 entrega mayor información sobre la organización de la cual se extrajo la muestra.

A continuación, en los Cuadros N° 5 y N° 6, se presenta con mayor detalle la estructuración de la muestra en cuanto a seguidores y tipo de producto:

Cuadro N° 5. Descripción de la Muestra⁴⁶.

Líder	Tipo de Venta	N° Seguidores	% de Seguidores
1. Consultor Master	INDIV	9	8.41
2. Consultor Master	INDIV	12	11.21
3. Consultor Master	INDIV	8	7.4
4. Consultor Master	PF	7	6.54
5. Consultor Master	INDIV	13	12.54
6. Consultor Master	PF	19	17.75
7. Consultor Master	PF	19	17.75
8. Consultor Master	INDIV	14	13.08
9. Consultor Master	INDIV	3	2.8
10. Gerente Regional		3	2.8
10 Líderes		107 Seguidores	100%

Cuadro N° 6. Resumen de la Muestra según tipo de venta.

	N° Venta Seguros PF	% Seguros PF	N° Venta Seguros INDIV	% Seguros INDIV	N° Gerencia Regional	% Gerencia Regional	N° TOTAL
Líderes	3	30	6	60	1	10	10
Seguidores	45	42	59	55.1	3	2.8	107
TOTAL	48		64		4		117

⁴⁶ INDIV= Venta de Seguros Individuales; PF= Venta de Seguros de Protección Familiar.

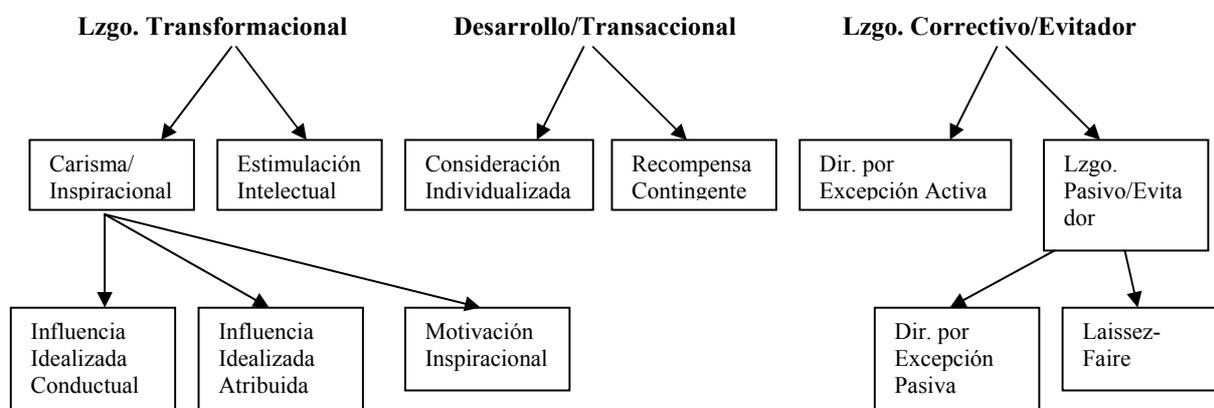
6. DESCRIPCIÓN DEL INSTRUMENTO

El Multifactor Leadership Questionnaire, comúnmente conocido por sus siglas como MLQ, es un instrumento desarrollado por Bernard Bass y Bruce Avolio (Bass, 1985, Bass y Avolio, 2000), con el objetivo de medir las distintas variables del Modelo de Liderazgo de Rango Total desarrollado por dichos autores. El MLQ 5X Corto (Bass y Avolio, 2000) actualmente es una escala compuesta por 45 ítems que miden múltiples variables.

El cuestionario está estructurado como un modelo jerárquico de nueve variables, que es el que obtuvo la mayor validez discriminante entre las escalas de variables que comprende el MLQ (ver Anexo 1). El modelo mencionado está compuesto por tres variables de alto orden, a saber: Liderazgo Transformacional, Desarrollo/Transaccional, Liderazgo Correctivo/Evitador. Las dos primeras están correlacionadas entre sí, mientras que la última es una variable independiente. Dentro de la variable de primer orden llamada Liderazgo Transformacional, se encuentran las de segundo orden Carisma/Inspiracional y Estimulación Intelectual. En la variable de primer orden denominada Liderazgo Desarrollo/Transaccional se encuentran las de segundo orden Consideración Individualizada y Recompensa Contingente. Por último, en la variable Liderazgo Correctivo/Evitador contribuyen directamente la Dirección por Excepción Activa y Liderazgo Pasivo/Evitador.

Lo expuesto puede resumirse en la Figura N° 14:

Figura N° 14. Jerarquía de variable del MLQ.



El modelo jerárquico anteriormente expuesto (que es una forma de estructurar y ordenar las variables de la Teoría del Rango Total) se basa en el modelo conceptual original que Bass planteó en 1985. Las variables propuestas por el autor se miden a través de las percepciones de actitudes y comportamientos exhibidos por el líder, y de sus efectos (también comportamientos y actitudes) en los seguidores. La actitud es posible de entender como “*una predisposición aprendida para responder consistentemente de una manera favorable o desfavorable respecto a un objeto o sus símbolos*” (Hernández y otros, 1994, pág. 263). Por lo demás, las actitudes están relacionadas con el comportamiento que un sujeto mantiene con relación al objeto a que ésta hace referencia, por lo que la actitud no es en sí misma conducta, sino un indicador de ésta.

En el caso del MLQ, éste intenta evaluar actitudes y comportamientos relacionados con estilos de liderazgo descritos en la teoría. Para lograr dicho objetivo, los autores construyeron el instrumento basándose en una escala de tipo Likert, la cual consiste en “*un conjunto de ítems que se presentan en forma de afirmaciones o juicios frente a los cuales se pide la reacción de las personas a las cuales se les administra*” (Hernández y otros, 1994, pág. 263). De esta manera, se solicita a la persona que contesta el MLQ que externalice su reacción ante un ítem eligiendo uno de los cinco puntos de la siguiente escala:

Nunca	Rara Vez	A Veces	A Menudo	Frecuentemente, sino Siempre
0	1	2	3	4

A cada opción se le ha asignado un valor numérico, de manera que el sujeto, al escoger una, obtiene una puntuación respecto de esa afirmación. Cada variable tiene una puntuación directa, lo que significa que a mayor puntaje en ésta, mayor es la presencia de las conductas y actitudes que la caracterizan. Finalmente, la puntuación total se obtiene sumando todas las puntuaciones obtenidas con relación a las afirmaciones del instrumento, en base a las variables de más alto orden (ver Anexo 3 para correspondencia de ítem-variable, utilizada para puntuación).

7. DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS

En una primera etapa se realizó la transculturización y adaptación del cuestionario MLQ 5x Corto (de Bass y Avolio, 2000), tanto para sus versiones Líder como Clasificador. Para ello, se tradujeron del inglés al español, los 45 ítems de cada versión del cuestionario, los que fueron revisados por dos bilingües, de manera que su traducción al español fuera correcta. Sobre la base de lo cual se procedió a la corrección de aquellos ítems. Luego, éstos fueron revisados por un experto en gramática y lengua española, para asegurar un adecuado entendimiento de éstos. Adicionalmente, se crearon de dos a cuatro ítems nuevos por variable, de acuerdo con lo recopilado en la literatura e investigaciones, a fin de obtener un adecuado dominio muestral de cada una de ellas, por lo que el Cuestionario quedó conformado por 77 ítems.

Todos los ítems, transculturizados y construidos, fueron evaluados por ocho Jueces Expertos, con experiencia en Psicología Organizacional, para aportar a la validez de contenido del instrumento, en lo referido a apreciar si eran representativos de sus respectivas variables, si la cantidad de ítems las cubrían de forma exhaustiva, y si la redacción era adecuada al contexto organizacional. Se les facilitó un documento que contenía fundamentos teóricos del test, las descripciones conceptuales de las variables, así como el cuestionario en sus dos versiones redactado en una plantilla con las variables y sus respectivos ítems. Un ítem fue considerado representativo cuando obtuvo el 50% más uno de concordancia de los jueces con su relevancia. Similar criterio se usó para determinar si la redacción era adecuada para cada uno de los ítems (ver Anexo 4 para Resultados de Criterio de Jueces⁴⁷). Luego de las sugerencias aportadas por los jueces, se procedió a corregir aquellos ítems que habían registrado reparos, y además, se construyeron ítems nuevos en aquellas variables donde se sugirió. El cuestionario, en sus dos versiones, quedó finalmente conformado por 82 ítems (en

⁴⁷ Cabe señalar que para el Criterio de Jueces se consideraron sólo las variables directamente medidas por los ítems, a saber: Influencia Idealizada Atribuida y Conductual, Motivación Inspiracional, Estimulación Intelectual, Consideración Individualizada, Recompensa Contingente, Dirección por Excepción Activa y Pasiva, y Laissez-Faire. Lo que se presentó apoyado con información escrita sobre las variables de más alto orden que los contenían.

el Anexo 5, se encuentra el cuestionario aplicado a la muestra, con 82 ítems, en sus dos versiones).

Dicha versión del Cuestionario fue aplicada, en forma piloto, en una empresa de telecomunicaciones, a una muestra que cumplía con las características deseadas para la investigación, conformada por 5 subordinados y 2 líderes, del área de ventas, con el fin de cotejar si las instrucciones y los ítems eran comprensibles. Luego de esta aplicación, no fue necesario realizar modificaciones al instrumento, ya que tanto los ítems como las instrucciones fueron entendidos a cabalidad.

Posteriormente, en la muestra señalada de 117 sujetos de la Compañía Vida Security, se administró el MLQ 5X Corto en forma presencial, grupal, y en dos ciudades - Santiago y Viña del Mar -, proceso que demoró tres días. A continuación, los datos fueron tabulados en una planilla Excel, y sistematizados por medio de procedimientos de estadística descriptiva.

La segunda etapa consistió en la realización del análisis de los ítems del Cuestionario, a la vez que obtención de sus índices de homogeneidad. Para esto, se calcularon las correlaciones ítem-test e ítem-variable, por medio del Coeficiente Producto-Momento de Pearson. Tras el análisis ítem-test, aquellos ítems que obtuvieron una correlación significativa con la prueba total fueron seleccionados, conservando aquéllos que evidenciaron una medida confiable de que el ítem estaba aportando al cuestionario. Aquellos ítems que no mostraron relación, fueron sometidos a un segundo análisis estadístico (correlación ítem-variable), para determinar si pese a no predecir el puntaje del sujeto en la prueba total, estaban aportando a su respectiva variable.

Es necesario destacar que las correlaciones ítem-test e ítem-variable, se tomó la decisión de establecerlas a partir de la versión Clasificador del MLQ 5X Corto, pues la muestra fue notoriamente mayor para ésta (N = 107), que para la versión Líder (N = 10). Por otra parte, Bass y Avolio - tal como se podrá apreciar en la Evolución Histórica del Instrumento - basaron sus conclusiones en la forma Clasificador, generalizándolas a la forma Líder, por ser ambas versiones del mismo Cuestionario.

A continuación se procedió a calcular el Coeficiente Alfa de Cronbach, a fin de obtener la confiabilidad del instrumento, en base a indicadores de consistencia interna obtenidos con el Coeficiente Producto-Momento de Pearson.

Posteriormente, a fin de obtener aportes a la validez estructural o de constructo del MLQ 5X Corto, se obtuvo una matriz de correlaciones intervariables, además de asociaciones entre los resultados del instrumento y criterios externos. La validez de constructo *“se refiere al grado en que una medición se relaciona consistentemente con otras mediciones de acuerdo con hipótesis derivadas teóricamente, y que conciernen a los conceptos (o constructos) que están siendo medidos”* (Hernández y otros, 1994, pág. 245). Según Anastasi (1982, pág. 119) *“es el grado en que un test mide una elaboración o un rasgo teórico”*. Este rasgo teórico al que se refiere, tiene relación con una descripción de una conducta que se pretende medir, y por lo tanto, es más permanente. Por esto se requiere una acumulación gradual de información procedente de fuentes distintas. De hecho, *“cualquier dato que arroje luz sobre la naturaleza del rasgo que estamos considerando y de las condiciones que afectan a su desarrollo y manifestaciones tiene utilidad para este tipo de validez”* (Anastasi, 1982, pág. 119). Por esto, los resultados que se obtuvieron de este tipo de análisis constituyen aportes a la validez de constructo del instrumento.

Las correlaciones entre variables fueron comparadas con lo planteado por la literatura respecto a relaciones entre éstas y su jerarquía.

Los criterios externos a ser contrastados con los resultados de la aplicación de la versión Clasificador⁴⁸ fueron dos:

- La clasificación de los líderes de acuerdo con sus tendencias de liderazgo según Jueces, pertenecientes a la organización de la cual se extrajo la muestra, proporcionándoles a priori

⁴⁸ Se utilizó la versión Clasificador, y no la forma Líder, por las mismas razones planteadas anteriormente para la primacía de los resultados de la primera versión, en el análisis de correlaciones ítem-test e ítem-variable, a saber: el mayor tamaño de la muestra para ésta, y la utilización del mismo procedimiento por los autores del MLQ. Para la comparación con el criterio externo UFAs, se agrega el hecho de que éste constituye el promedio de productividad de los sujetos a cargo de cada supervisor, por lo que resulta más interesante el contraste con las percepciones de los mismos Agentes de Venta, que con el consultor Master en sí, ya que ambos grupos de datos provienen de la misma fuente.

un documento de apoyo con esta información. A partir de lo anterior se obtuvieron perfiles de liderazgo para cada líder, los que fueron comparados cualitativamente con los perfiles de resultados en la versión Clasificador.

- Las Unidades de Fomento Anualizadas (UFAs) de cada grupo, es decir, el promedio de las primas en UF que paga cada cliente al año⁴⁹. Para lo que se obtuvo un promedio de productividad en los últimos seis meses (Mayo a Octubre de 2003) para los grupos a cargo de cada Consultor Master. Utilizando Análisis de Varianza de Comparaciones Múltiples (Test de Scheffé), se buscaron diferencias significativas según estas variables, dentro de los grupos de venta de Seguros de Protección Familiar e Individuales, a fin de contrastar estas diferencias con el promedio de puntajes obtenidos por cada líder en el instrumento.

⁴⁹ UFAs mensuales consideradas adecuadas por agente PF = 70 o más, para agente INDIV = 90 o más.

8. ANÁLISIS ESTADÍSTICO

Para lograr los objetivos planteados, en esta investigación se utilizó principalmente estadística descriptiva, a saber: Medidas de Tendencia Central (Promedio), las cuales se informan con medidas de dispersión (Desviación Estándar), y gráficos de barra que reflejan la puntuación promedio de los sujetos.

Por otra parte, se realizó correlación ítem-test e ítem-variable a través del coeficiente de correlación Producto-Momento de Pearson, debido a que las variables se podían entender a nivel intervalar, al asignárseles puntaje en la escala Likert. Esto permite tratarlas como si fueran mediciones de intervalo. De esta manera, además de existir orden o jerarquía entre categorías, se hace posible establecer intervalos iguales en la medición (Anastasi, 1982, Hernández y otros, 1994).

El uso de la correlación de Pearson se hace pertinente porque expresa el grado de correspondencia o relación entre dos conjuntos de puntuaciones, de manera de observar cómo se comportan uno respecto al otro. Por lo tanto, permite evaluar la consistencia de las puntuaciones de los mismos individuos cuando son examinados por el mismo test, de forma que se obtiene un alto coeficiente de correlación cuando el ítem está midiendo en la misma dirección que el resto de la prueba total (ítem-test). Lo mismo sucede si el ítem está midiendo de la misma manera que el resto de la variable. Pearson permite evaluar la consistencia u homogeneidad de la prueba, y hace posible predecir el puntaje de un individuo en la prueba total o en la variable respectiva, dependiendo de su puntuación en el ítem individual (Anastasi, 1982).

Por otra parte, se utilizó el procedimiento Alfa de Cronbach para obtener el coeficiente de confiabilidad de la prueba total en base de la consistencia interna obtenida a través de Pearson. El Coeficiente Alfa de Cronbach se puede entender como la correlación promedio de los ítems de una prueba, que se utiliza para predecir el error causado por el muestreo aleatorio de reactivos, ya que todas las fuentes de error muestran la tendencia a disminuir las correlaciones promedio que se dan entre los ítems de la prueba. Anastasi señala que “*el*

coeficiente alfa sería la medida correcta de confiabilidad para cualquier tipo de reactivo” (Anastasi, 1982, pág. 248). De esta forma el Coeficiente Alfa establece el límite superior de la confiabilidad de las pruebas. Si éste es muy bajo, entonces la prueba es demasiado corta, o los reactivos tienen muy poco en común.

La Prueba t de Student, a su vez, fue utilizada para establecer la presencia de diferencias significativas en los rendimientos promedio de Unidades de Fomento Anualizadas (UFAs) entre los grupos de venta de seguros de Protección Familiar e Individuales. La Prueba t, *“es una prueba estadística para evaluar si dos grupos difieren entre sí de manera significativa respecto a sus medias”* (Hernández y otros, 1994, pág. 391). Esta prueba se hizo pertinente ya que ambos grupos diferían en el tipo de seguros que vendían, lo que podía tener un impacto en la productividad obtenida por cada uno de ellos, de manera que se hizo necesario un análisis por separado.

Por último, se ocupó el Test de Scheffé, que es un análisis de varianza unidireccional para analizar si más de dos grupos difieren significativamente entre sí en cuanto a sus medias y varianzas (Hernández, 1994). En este caso se hace pertinente, dado que la hipótesis formulada era encontrar diferencias entre los grupos de líderes Protección Familiar e Individuales con respecto de su rendimiento, medido en UFAs.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

A continuación se presentan los resultados obtenidos en esta investigación, ordenados según los Objetivos Específicos planteados en el Marco Metodológico.

1. TRADUCCIÓN Y TRANSCULTURIZACIÓN DEL CUESTIONARIO MULTIFACTORIAL DE LIDERAZGO (MLQ) FORMA 5X CORTA PARA LA REALIDAD NACIONAL

El MLQ Forma 5X Corta, en su versión original en inglés de 45 ítems, fue traducido al español por las autoras de este estudio. Dicha traducción fue revisada por dos personas bilingües (inglés-español), a fin de asegurar que esta fuera adecuada.

Posteriormente, los ítems fueron analizados por un experto en gramática y lengua española, de manera que su redacción fuese comprensible al lector. Con este mismo objetivo, los ítems (45, más 32 ítems creados por las autoras de la investigación) fueron evaluados por ocho Jueces con experiencia en Psicología Organizacional, procedimiento que aportó a la validez de contenido del instrumento, y que será presentado con más detalle en el punto 4. de este capítulo.

Finalmente, el MLQ con un total de 82 ítems (que incluyen los 45 de origen, 32 creados por las autoras, y 5 producto de las indicaciones de los Jueces) se aplicó en forma piloto a una muestra de 7 sujetos (5 subordinados y 2 líderes) del área de ventas de telefonía móvil en una empresa de telecomunicaciones. De esta aplicación no resultaron correcciones al Cuestionario, pues tanto los ítems como las instrucciones fueron comprendidos por la totalidad de la muestra.

2. EVALUACIÓN DE LA CAPACIDAD DE DISCRIMINACIÓN DE LOS ÍTEMS DEL INSTRUMENTO EN LA MUESTRA EN LA CUAL SE APLICÓ

La calidad de los ítems fue analizada de dos formas:

2.1. Correlación Item-Test: Consiste en correlacionar el puntaje de los sujetos en un ítem determinado con el puntaje total de los sujetos en el Cuestionario.

2.2. Correlación Item-Variable: Se trata de correlacionar el puntaje de los sujetos en un ítem específico con el puntaje total de los sujetos en la escala de la variable a la que pertenece dicho ítem.

Cabe recordar que para realizar estas correlaciones se consideró como determinante la versión Clasificador del MLQ 5X Corto, pues como ya se mencionó anteriormente, la muestra para esta versión fue mayor ($N = 107$), además de ser el procedimiento utilizado para el instrumento original por sus autores (Bass y Avolio, 2000).

A continuación se detalla el análisis realizado en cada una de las modalidades ya señaladas:

2.1 Correlación Item-Test

En el Anexo 6 se presentan las correlaciones ítem-test obtenidas para la versión Clasificador y para la versión Líder del MLQ 5X Corto.

Las correlaciones se obtuvieron a través del cálculo del coeficiente de correlación Producto-Momento de Pearson, con grados de libertad que fluctuaron de 94 a 105 para la versión Clasificador, y entre 9 y 10 para la versión Líder, debido a que no todos los sujetos contestaron todos los ítems. En el Anexo 6 se especifica el grado de libertad para cada ítem, y el nivel de significancia de las correlaciones obtenidas al 5% ó 1%.

Al considerar los resultados arrojados por la correlación ítem-test de la versión Clasificador, se determinó que 9 ítems no mostraron correlación significativa con la prueba total (ver Tabla N° 9 Anexo 6). Dichos ítems pertenecen solamente a dos variables. De este modo, los ítems: 3 (“Trata de no interferir en los problemas hasta que se vuelven serios”), 12 (“Se decide a actuar sólo cuando las cosas funcionan mal”), 17 (“Mantiene la creencia que si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo”), 20 (“Sostiene que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de actuar”), y 65 (“En general no supervisa mi trabajo, salvo que surja un problema grave”); forman parte de la subvariable de Liderazgo Pasivo/Evitador: Dirección por Excepción Pasiva.

Los ítems: 5 (“Le cuesta involucrarse cuando surge alguna situación relevante”), 54 (“Tiende a no corregir errores ni fallas”), 66 (“Generalmente prefiere no tomar decisiones”), y 78 (“Cree que muchos problemas se resuelven solos, sin necesidad de intervenir”); pertenecen a la subvariable de Liderazgo Pasivo/Evitador: Laissez-Faire.

Por otra parte, al considerar los resultados obtenidos para la versión Líder del MLQ 5X Corto, se concluye que 58 ítems no presentan una correlación significativa con la prueba total, lo que puede observarse en la Tabla N° 10 Anexo 6.

Cabe hacer notar que los ítems: 11, 29, 35, 44, 48, 63, 67, y 71, presentaron variable fija (siempre opción 4 de respuesta), por lo que no fue posible el cálculo de correlación.

La gran cantidad de ítems rechazados, puede atribuirse al pequeño número de casos para la muestra de líderes (N=10). De este modo, para realizar la eliminación de ítems por el criterio ítem-variable, se optó por descartar aquellos ítems que en ambas versiones resultaran no significativos, manteniendo así también el uso de la versión Clasificador como determinante para la obtención de resultados, tal como lo hicieron Bass y Avolio (2000). Las razones para esto se refieren a que es difícil establecer una relación generalizable en forma concluyente con tan pequeña muestra (N=10) (Anastasi, 1982), y a que ambas formas son dos versiones del mismo Cuestionario.

No obstante, si se considera al grupo como uno solo (líderes y seguidores), a diferencia de lo planteado por Bass y Avolio (2000) - para ver las correlaciones completas ítem-test, y

probar el supuesto de que los ítems en ambas versiones se comportaban de la misma manera -, estos resultados se mantienen, sumando sólo el ítem 33, lo que puede observarse en la Tabla N° 11 Anexo 6, confirmando el comportamiento similar de los ítems en ambas versiones del cuestionario.

En resumen, y tomando siempre a la versión Clasificador como determinante en la obtención de resultados, los ítems que presentan una baja capacidad de discriminación son: 3, 5, 12, 17, 20, 54, 65, 66 y 78. Por lo tanto, es necesario saber si estos ítems siguen presentando una baja capacidad de discriminación al considerarlos dentro de su propia variable.

2.2. Correlación Item-Variable

Las correlaciones obtenidas en este punto, son presentadas en el Anexo 7.

Las correlaciones ítem-variable se realizaron, por lo tanto, para los reactivos: 3, 5, 12, 17, 20, 54, 65, 66, y 78, de la versión Clasificador, observándose correlaciones significativas de estos ítems con su respectiva variable.

Considerando lo anterior, se concluye que no se elimina ningún ítem, ya que si bien 9 no presentaron correlación significativa con la prueba total, sí mostraron una correlación significativa con la variable que estaban midiendo.

3. OBTENCIÓN DE LA CONFIABILIDAD DEL CUESTIONARIO POR CONSISTENCIA INTERNA A TRAVÉS DE ALFA DE CRONBACH

Como puede observarse en el Anexo 10, los resultados arrojados por el coeficiente Alfa apuntan a una alta confiabilidad para el instrumento ($\alpha = 0.97$), indicadora, de acuerdo con el método utilizado, de que se trata de un instrumento homogéneo.

4. EVALUACIÓN DE LA VALIDEZ DE CONTENIDO DEL MLQ FORMA 5X CORTA

Para aportar a la validez de contenido del instrumento, se realizaron los siguientes procedimientos:

4.1. Creación de nuevos ítems por variable: A fin de asegurar un adecuado dominio muestral de cada variable.

4.2. Valoración de los ítems por Jueces expertos en Psicología Organizacional: Con el objetivo de saber si los reactivos eran representativos de su respectiva variable, si la cantidad de ítems la cubría exhaustivamente, y si la redacción era adecuada al contexto organizacional chileno.

Estos procedimientos serán presentados en detalle a continuación:

4.1. Creación de nuevos ítems por variable

Se crearon entre 2 y 4 ítems nuevos por variable, agregando 32 ítems al Cuestionario original de 45, por lo que quedó conformado por un total de 77 reactivos, para posteriormente ser revisado por los Jueces.

Los ítems nuevos por variable, se presentan (sin número, sólo con guión) en el Anexo 4.

4.2. Valoración de los ítems por Jueces expertos

En el Anexo 4 se muestran los resultados obtenidos de la evaluación de los ítems por Jueces expertos en las versiones Líder y Clasificador del MLQ 5X Corto.

Para realizar esta valoración, se observó el porcentaje de acuerdo con la relevancia de cada ítem para la medición de la variable. En este punto, el promedio de validez alcanzado

para las variables en la versión Líder, fluctuó entre 84% y 100%, y para la versión Clasificador entre 92% y 100%. También se consideró el porcentaje de acuerdo con relación a la redacción clara y concisa de los ítems, obteniendo un promedio de claridad del 48% al 97% en la versión Líder, y de 48% a 69% en la versión Clasificador. Se observó acuerdo de entre 71% y 100% en ambas versiones del Cuestionario, respecto a que la cantidad de ítems cubría la variable en forma exhaustiva, y de 86% a 100% en cuanto a la no existencia de otras formas de abordar el fenómeno. En consideración a estos resultados, no fue eliminado ningún ítem por criterio de Jueces.

En base a las observaciones hechas por los Jueces sobre la redacción de los reactivos, y respecto de otras formas de abordar el fenómeno, se realizaron las correcciones que se consideraron pertinentes a los ítems, y se crearon 5 ítems nuevos, por lo que el Cuestionario quedó conformado por 82 ítems.

5. EVALUACIÓN DE LA VALIDEZ DE CONSTRUCTO DEL MLQ

Para aportar a la validez de constructo del instrumento, se realizaron los siguientes procedimientos:

5.1. Matriz de intercorrelaciones por variable: Se calculó una matriz de correlaciones entre variables, considerando los puntajes promedios por variable de cada uno de los 107 sujetos de la muestra de seguidores⁵⁰, con el fin de aportar a la validez de constructo del instrumento, es decir, apreciar las relaciones existentes entre las distintas variables de primer y segundo orden del Cuestionario. En el Anexo 9 se muestran los resultados obtenidos.

5.2. Comparación de los resultados con criterio externo: Se contrastaron los puntajes obtenidos por cada líder en la versión Clasificador del instrumento, con tres tipos de criterios externos:

⁵⁰ Versión Clasificador.

- Correlación líder-grupo, consistente en la correlación entre los promedios de los puntajes totales en la prueba de cada uno de los 10 líderes y su respectivo grupo de seguidores. Se realizó con la finalidad de observar si las respuestas a la versión Líder concordaban con los resultados arrojados en la forma Clasificador, lo que indicaría que el instrumento funciona de forma similar en sus dos versiones, aportando a la validez de convergente de éste.
- Comparación con el criterio de dos Jueces con conocimientos en el área Laboral-Organizacional, pertenecientes al departamento de Recursos Humanos de la organización en la que se obtuvo la muestra, quienes habían evaluado el desempeño de los supervisores anteriormente, y conocían el funcionamiento de los líderes y sus respectivos grupos. El informe de los Jueces, consistió en la descripción de las conductas componentes de cada una de las tres variables de más alto orden contenidas en el cuestionario, a saber: Liderazgo Transformacional, Liderazgo Transaccional, y Liderazgo Correctivo/Evitador, y la categorización de éstas según su frecuencia de presentación por los líderes.
- Las Unidades de Fomento Anualizadas (UFAs) de cada grupo, definidas como el promedio de las primas en UF que paga en el año el cliente⁵¹, para lo que se promedió la productividad de los últimos seis meses (Mayo a Octubre de 2003) para cada grupo.

A continuación se presentan los procedimientos anteriormente mencionados:

5.1. Matriz de intercorrelaciones por variable

Con el fin de apreciar las relaciones existentes entre las distintas variables de más alto y más bajo orden que conforman el Cuestionario, se calculó una matriz de correlaciones entre éstas, considerando los puntajes promedio por variable de cada uno de los seguidores (N= 107). En el Anexo 9 se presentan los coeficientes de correlación, niveles de significancia y los grados de libertad para cada variable. A continuación, se describen los resultados en detalle para cada una de ellas:

⁵¹ UFAs mensuales consideradas adecuadas por agente PF = 70 o más, para agente INDIV = 90 o más.

A. LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL (LTF): Esta variable de primer orden, correlacionó positiva y significativamente con cada uno de sus componentes, a saber: Influencia Idealizada Atribuida, Influencia Idealizada Conductual, Motivación Inspiracional, Carisma/Inspiracional y Estimulación Intelectual (0.91 a 0.98). Como era de esperarse, se obtuvieron correlaciones levemente menores, aunque igualmente significativas, con el Liderazgo Transaccional (0.90) y sus variable Consideración Individualizada y Recompensa Contingente (0.87 y 0.85, respectivamente).

Interesante de mencionar es la significativa correlación encontrada entre Liderazgo Transformacional y Dirección por Excepción Activa (0.73), la que había sido reportada por otros estudios de la estructura interna del MLQ (Den Hartog y otros, 1997).

Con respecto a la variable Liderazgo Correctivo Evitador, no se encontró asociación, aunque se presentan correlaciones negativas significativas con sus componentes Dirección por Excepción Pasiva (-0.32), Laissez-Faire (-0.37) y Liderazgo Pasivo Evitador (-0.38).

Por último, cabe destacar que las más altas correlaciones con Efectividad, Satisfacción y Esfuerzo Extra se presentaron con la variable Liderazgo Transformacional, lo que es consistente con lo reportado por los autores del instrumento (Bass y Avolio, 2000).

A.A. Carisma/Inspiracional (C/I): Esta es una variable compuesta por las subvariables Influencia Idealizada Atribuida, Influencia Idealizada Conductual y Motivación Inspiracional, por lo que era esperable encontrar las más altas correlaciones con éstas (0.94 a 0.95). Una asociación levemente más baja, aunque igualmente significativa, se observó con Estimulación Intelectual (0.83). Respecto de la variable de primer orden Liderazgo Transformacional, se apreció la más alta y significativa relación con esta variable (0.98).

Siguiendo con las variables transaccionales, el Carisma/Inspiracional mostró una correlación significativa con el Liderazgo Transaccional (0.89) y sus componentes: Consideración individualizada y Recompensa Contingente (0.84 y 0.85, respectivamente).

No se encontró asociación entre esta variable y Liderazgo Correctivo/Evitador, aunque correlacionó negativamente con sus componentes pasivos Laissez-Faire, Dirección por Excepción Pasiva y Liderazgo Pasivo/Evitador (-0.35 a -0.42). Con respecto a la variable Dirección por Excepción Activa, presentó una correlación positiva significativa (0.77), repitiéndose el patrón que se ha descrito con las variables anteriores.

Para terminar, las variable Efectividad, Satisfacción y Esfuerzo Extra, se asociaron significativamente con Carisma/Inspiracional, en un rango que fluctúa entre 0.87 a 0.89.

A.A.A. Influencia Idealizada Atribuida (IIA): En los resultados puede observarse la alta correlación existente entre esta variable y Liderazgo Transformacional (0.93). Como era de esperarse, se relacionó significativamente con las demás variables Transformacionales: Influencia Idealizada Conductual, Motivación Inspiracional, Carisma/Inspiracional y Estimulación Intelectual, correlaciones que ranguearon entre 0.78 a 0.95.

Con respecto a las variables Transaccionales: Liderazgo Transaccional, Consideración Individualizada y Recompensa Contingente, presentó correlaciones significativas que fluctuaron entre 0.81 a 0.85.

Una correlación negativa se apreció con las variables de Liderazgo Pasivo, a saber: Dirección por Excepción Pasiva, Laissez-Faire y Liderazgo Pasivo/Evitador, que se encontró entre -0.31 y -0.37. No mostró correlación con la variable Liderazgo Correctivo/Evitador. Interesante fue encontrar una correlación positiva significativa con la variable Dirección por Excepción Activa de 0.67.

Por último, en lo que respecta a las consecuencias organizacionales Efectividad, Satisfacción y Esfuerzo Extra, mostraron asociaciones altas con esta variable, que van desde 0.84 a 0.89.

A.A.B. Influencia Idealizada Conductual (IIC): Se apreció una alta correlación (0.92) con la variable de primer orden Liderazgo Transformacional, a la cual pertenece. Por otra parte, se observó una asociación significativa (0.94) entre esta variable y Carisma/Inspiracional, constructo al cual también está relacionada. La misma tendencia se pudo observar entre esta

variable y los demás componentes transformacionales: Influencia Idealizada Atribuida, Motivación Inspiracional y Estimulación Intelectual, que va desde 0.77 a 0.87.

Consistentemente con lo observado en otros estudios (Den Hartog y otros, 1997, Bass y Avolio, 2000), esta variable se relacionó inversamente (entre -0.34 a -0.41) con Dirección por Excepción Pasiva, Laissez-Faire y Liderazgo Pasivo/Evitador, todas ellas formas de Liderazgo Pasivo, no mostrando correlación con la variable de primer orden Liderazgo Correctivo/Evitador.

Cabe destacar la correlación significativa que presentó con la variable Dirección por Excepción Activa (0.69), dado que ésta se relaciona estructuralmente con formas más pasivas de liderazgo.

Para finalizar, se observaron relaciones significativas entre la Influencia Idealizada Conductual y Efectividad, Satisfacción y Esfuerzo Extra (0.76 a 0.84).

A.A.C. Motivación Inspiracional (MI): Mostró un alto coeficiente de correlación con la variable Liderazgo Transformacional (0.94). Así mismo, se asoció con las demás variables transformacionales: Influencia Idealizada Atribuida, Influencia Idealizada Conductual, Carisma/Inspiracional y Estimulación Intelectual (0.82 a 0.95).

Respecto de las variables transaccionales, presentó correlaciones positivas y significativas, tanto como para la variable de primer orden como aquéllas de segundo orden (Consideración Individualizada Recompensa Contingente), que fluctuaron entre 0.82 a 0.88.

Obtuvo correlación negativamente significativa con las variables Laissez-Faire, Liderazgo Pasivo/Evitador y Dirección por Excepción Pasiva, que van desde -0.36 a -0.41 . No se apreció correlación con Liderazgo Correctivo/Evitador. Finalmente, presentó significativas asociaciones con consecuencias organizacionales deseadas, como son Efectividad, Satisfacción y Esfuerzo Extra (0.5 a 0.88).

A.B. Estimulación Intelectual (EI): Esta variable correlacionó significativamente con Liderazgo Transformacional, aunque de todas las asociaciones presentadas con los demás componentes transformacionales, esta fue levemente menor (0.91). En relación con cada una de estas variables (Influencia Idealizada Atribuida, Influencia Idealizada Conductual,

Motivación Inspiracional, Carisma/Inspiracional) las asociaciones fueron altas y significativas, fluctuando entre 0.77 a 0.83.

También se relacionó positiva y significativamente con Liderazgo Transaccional (0.84) y sus respectivas subvariables Recompensa Contingente y Consideración Individualizada (0.75 y 0.83, respectivamente).

Con relación a las variables Laissez-Faire, Dirección por Excepción Pasiva y Liderazgo Pasivo/Evitador, se correlacionó negativamente en un rango de -0.19 a -0.26 . No mostró asociación con Liderazgo Correctivo/Evitador.

Finalizando, Estimulación Intelectual presentó altas correlaciones con Efectividad, Satisfacción y Esfuerzo Extra (0.79, 0.86 y 0.78, respectivamente).

B. LIDERAZGO TRANSACCIONAL (LTR): También perteneciente a variables de primer orden, se correlacionó positiva y significativamente con sus componentes Consideración Individualizada y Recompensa Contingente (0.91 y 0.97, respectivamente).

En lo que respecta a la variable Liderazgo Transformacional, presentó una relación positiva y significativa (0.90), al igual que con cada una de sus subvariables: Influencia Idealizada Atribuida (0.85), Influencia Idealizada Conductual (0.80), Motivación Inspiracional (0.88), Carisma/Inspiracional (0.88) y Estimulación Intelectual (0.84).

La variable Liderazgo Correctivo/Evitador no mostró asociación con el Liderazgo Transaccional, aunque uno de sus componentes, Dirección por Excepción Activa, se relacionó alta y significativamente con éste (0.65), siguiendo con la tendencia descrita para las variables de Liderazgo Activo expuestas anteriormente. Por el contrario, Laissez-Faire, Dirección por Excepción Pasiva, Liderazgo Pasivo/Evitador, se correlacionaron negativamente con esta variable en un rango de -0.29 a -0.32 . Por último, Efectividad, Satisfacción y Esfuerzo Extra se asocian positiva y significativamente con esta variable, con correlaciones que fluctúan entre 0.81 a 0.88.

B.A. Consideración Individualizada (CI): Esta variable pertenece al Liderazgo Transaccional, con el que se correlacionó altamente (0.97), al igual que con Recompensa Contingente (0.79).

Con respecto al Liderazgo Transformacional, mostró una relación levemente menor (0.89), aunque significativa. Lo mismo se observó con las subvariables transformacionales Influencia Idealizada Atribuida (0.81), Influencia Idealizada Conductual (0.75), Motivación Inspiracional (0.84) y Estimulación Intelectual (0.83).

La variable Liderazgo Correctivo/Evitador, no presentó relación alguna con Consideración Individualizada, aunque su componente Dirección por Excepción Activa se asoció positiva y significativamente (0.61). Por el contrario, el resto de sus componentes: Laissez-Faire, Dirección por Excepción Pasiva y Liderazgo Pasivo/Evitador (rango de -0.26 a -0.28), presentaron una relación inversa con Consideración Individualizada.

Las consecuencias organizacionales Efectividad, Satisfacción y Esfuerzo Extra, se asociaron significativamente con esta variable en un rango de correlación de 0.77 a 0.84.

B.B. Recompensa Contingente (RC): Presentó una correlación positiva y significativa con Liderazgo Transaccional (0.91), variable a la cual pertenece conceptual y estructuralmente. El mismo resultado se encontró con Consideración Individualizada (0.79).

En relación con la variable Liderazgo Transformacional, ésta se asoció significativamente con Recompensa Contingente (0.85), lo mismo que sus subvariables Influencia Idealizada Atribuida (0.81), Influencia Idealizada Conductual (0.78), Motivación Inspiracional (0.82) y Estimulación Intelectual (0.75).

Asociaciones inversas se observaron con variables de Liderazgo Pasivo, tales como Dirección por Excepción Pasiva (-0.28), Laissez-Faire (-0.28) y Liderazgo Pasivo/Evitador (-0.31). No se mostró asociación entre esta variable y Liderazgo Correctivo/Evitador.

Por último, Recompensa Contingente presentó positivas y significativas correlaciones con Efectividad (0.75), Satisfacción (0.82) y Esfuerzo Extra (0.83).

C. LIDERAZGO CORRECTIVO/EVITADOR (LC/E): No se correlacionó con ninguna variable de Liderazgo Constructivo/Activo (tanto Transformacional como Transaccional), ni con consecuencias organizacionales deseadas (Satisfacción, Esfuerzo Extra, Efectividad). Por el contrario, se correlacionó positiva y significativamente con Laissez-Faire (0.80), Liderazgo Pasivo/Evitador (0.89), Dirección por Excepción Pasiva (0.82) y Dirección por Excepción Activa (0.22), aunque en esta última la correlación es evidentemente más baja.

C.A. Dirección por Excepción Activa (DPEA): Esta variable pertenece estructuralmente a Liderazgo Correctivo/Evitador, el cual también está integrado por componentes pasivos de liderazgo.

Cabe destacar las correlaciones que presentó con variables activas, tanto transformacionales con transaccionales. Con las primeras, mostró asociaciones altas y significativas, que ranguean entre 0.66 a 0.73. Lo mismo ocurre con las variables de Liderazgo Transaccional, cuyas correlaciones fluctúan entre 0.61 a 0.65. Aunque significativa, muy baja fue la correlación apreciada entre Dirección por Excepción Activa y la variable Liderazgo Correctivo/Evitador a la cual pertenece conceptual y estructuralmente (0.22). Aún más marcada es la diferencia cuando se observa que no apareció asociación entre Dirección por excepción Activa y Dirección por Excepción Pasiva, conceptos que supuestamente están relacionados. Por último, se presentaron correlaciones negativas con Laissez-Faire y Liderazgo Pasivo/Evitador (-0.25 y -0.22, respectivamente).

Las consecuencias organizacionales Efectividad, Satisfacción y Esfuerzo Extra, se asociaron significativamente con esta variable en un rango de 0.61 a 0.68, siendo la única subvariable de Liderazgo Correctivo/Evitador que se relacionó con estos efectos deseados.

C.B. Liderazgo Pasivo/Evitador (LP/E): Esta variable que es parte del Liderazgo Correctivo/Evitador, comprende las formas de Liderazgo Pasivo Laissez-Faire y Dirección por Excepción Pasiva. Con éstas presentó correlaciones positivas y significativas, que fueron desde 0.81 a 0.91. Por el contrario, con la variable Dirección por Excepción Activa, se asoció negativamente y significativamente (-0.22).

Las variables tanto transformacionales como transaccionales se correlacionaron negativamente con Liderazgo Pasivo/Evitador, en un rango que fluctuó entre -0.25 a -0.42.

Con relación a la Satisfacción, Esfuerzo Extra y Efectividad, esta variable se asoció negativamente con correlaciones que van desde -0.34 a -0.35.

C.B.A. Dirección por Excepción Pasiva (DPEP): Esta variable se correlacionó significativamente con Liderazgo Correctivo/Evitador (0.82). Así mismo, se asoció positiva y significativamente con las subvariables Laissez-Faire y Liderazgo Pasivo/Evitador, en un rango que va de 0.62 a 0.89. Resultados contrarios a los esperados se encontraron con Dirección por Excepción Activa, con la cual no presentó asociación, pese a relacionarse conceptualmente con ésta, según los autores (Bass y Avolio, 2000).

Con respecto a Liderazgo Transformacional, la Dirección por Excepción Pasiva se asoció negativamente (-0.32), al igual que con sus subvariables Influencia Idealizada Atribuida (-0.31), Influencia Idealizada Conductual (-0.34), Motivación Inspiracional (-0.36) y Estimulación Intelectual (-0.19). Lo mismo pudo observarse con las variables Transaccionales, cuyas correlaciones fluctuaron entre -0.26 a -0.28.

Como era de esperarse, con las variables Satisfacción, Esfuerzo Extra y Efectividad, se observaron asociaciones negativas significativas con esta variable (rango de -0.27 a -0.30).

C.B.B. Laissez-Faire (LF): Presentó una alta correlación con la variable Liderazgo Correctivo/Evitador (0.80), al igual que con las subvariables de Liderazgo Pasivo/Evitador (0.62). Por el contrario, una relación significativamente inversa, se encontró entre esta variable y

Dirección por Excepción Activa -0.25 . Siguiendo con las variables transformacionales, se observaron asociaciones negativas que fluctuaron entre -0.19 a -0.36 . Los mismos resultados se apreciaron con las variables transaccionales, cuyos coeficientes se encontraron en un rango de -0.26 a -0.28 .

Para finalizar, se apreciaron correlaciones negativas entre Laissez-Faire y las consecuencias organizacionales Efectividad, Satisfacción y Esfuerzo Extra (rango de -0.32 a -0.34).

En cuanto a las variables referidas a consecuencias organizacionales deseadas, se encontró lo siguiente:

D. Efectividad (Efec.): Esta consecuencia organizacional se correlacionó significativamente con todas las variables de Liderazgo Activo, tanto transformacionales como transaccionales. Por una parte, con Liderazgo Transformacional mostró una correlación de 0.89 ; así como con las subvariables Influencia Idealizada Atribuida, Influencia Idealizada Conductual, Motivación Inspiracional, Carisma/Inspiracional y Estimulación Intelectual, en un rango de correlación que fluctúa entre 0.79 a 0.89 . Por otra parte, con Liderazgo Transaccional la asociación también fue alta y significativa (0.81), lo que se repite con Consideración Individualizada (0.77) y Recompensa Contingente (0.75).

Interesante es observar que con Dirección por excepción Activa, el resultado fue similar, relacionándose positiva y significativamente (0.68). Una tendencia inversa a la anterior es la que presentó con Liderazgo Laissez-Faire (-0.34) y Dirección por Excepción Pasiva (-0.27), no mostrando correlación alguna con Liderazgo Correctivo/Evitador.

E. Satisfacción (Satis.): Presentó una correlación alta y significativa con Liderazgo Transformacional (0.89). Con respecto a las subvariables transformacionales, fue con Carisma/Inspiracional e Influencia Idealizada Atribuida, con las que mostró la más alta

correlación (0.89). Siguiéndoles Motivación Inspiracional, Estimulación Intelectual e Influencia Idealizada Conductual (0.85, 0.80 y 0.78, respectivamente).

Con Liderazgo Transaccional, y sus subvariables Consideración Individualizada y Recompensa Contingente, se asoció significativamente en un rango que va desde 0.84 a 0.88.

Con las variables que forman parte de Liderazgo Correctivo/Evitador, la Satisfacción mostró una correlación positiva y significativa con Dirección por Excepción Activa (0.63); mientras que con Dirección por Excepción Pasiva, Laissez-Faire y Liderazgo Pasivo/Evitador, se asoció negativamente en un rango correlacional que va desde -0.30 a -0.34. Por último, no se encontró asociación entre Liderazgo Correctivo Evitador y Satisfacción.

F. Esfuerzo Extra (E. Extr.): Se correlacionó positiva y significativamente, tanto con las variables transformacionales como con las transaccionales. Con las primeras, presentó la más alta correlación con Liderazgo Transformacional y Motivación Inspiracional (0.88). Le siguieron Carisma/Inspiracional (0.86), Influencia Idealizada Atribuida (0.82), Estimulación Intelectual (0.78) e Influencia Idealizada Conductual (0.76). Con las segundas, presentó una correlación significativa con Liderazgo Transaccional (0.88) y con sus subvariables Consideración Individualizada y Recompensa Contingente (0.82 y 0.83, respectivamente).

El Esfuerzo Extra no mostró asociación con Liderazgo Correctivo/Evitador, aunque con su variable Dirección por Excepción Activa, presentó una relación significativa de 0.61. Con Liderazgo Laissez-Faire y Dirección por Excepción Pasiva, se apreciaron asociaciones negativas (-0.30 y -0.33, respectivamente).

En resumen, la mayoría de los resultados arrojados fueron coincidentes con aquéllos de otras investigaciones realizadas con la estructura interna del MLQ 5X Corto (Den Hartog y otros, 1997, Bass y Avolio, 2000).

Primeramente, se observó una relación significativa en la estructura del Cuestionario, entre la variable Liderazgo Transformacional y sus componentes, representados por las

subvariables Influencia Idealizada Atribuida, Influencia Idealizada Conductual, Carisma/Inspiracional, Motivación Inspiracional y Estimulación Intelectual, que rangueó entre 0.91 y 0.98. Así mismo, las correlaciones entre estos componentes fueron significativas (0.78 a 0.85). Datos similares fueron reportados por Bass y Avolio en su análisis estadístico del instrumento el año 2000 (ver Anexo 1), en donde fueron encontradas asociaciones fuertes entre variables que conforman un mismo constructo. Lo mismo se puede señalar para la variable Liderazgo Transaccional y sus subvariables Consideración Individualizada y Recompensa Contingente, donde las correlaciones fueron positivas y significativas.

Con respecto a la variable Liderazgo Correctivo/Evitador, se encontraron resultados disímiles con respecto a las variables que lo integran estructural y conceptualmente, a saber: Dirección por Excepción Activa, Dirección por Excepción Pasiva y Laissez-Faire. Por una parte, Laissez-Faire, Dirección por Excepción Pasiva y Liderazgo Correctivo/Evitador correlacionaron positiva y significativamente entre sí, denotando la existencia de una relación no sólo factorial, sino también del dominio conceptual, ya que corresponden a formas de Liderazgo Pasivo. Todo lo contrario, es el resultado observado en las correlaciones de estas variables con Dirección por Excepción Activa. Ésta, si bien se asoció significativamente con Liderazgo Correctivo/Evitador (0.22), la correlación que presentó con las variables constructivas y activas de liderazgo (Transformacionales y Transaccionales) fue destacablemente mayor (0.61 a 0.73). Esto plantea la revisión de esta variable respecto de su pertenencia tanto teórica como estructural dentro del factor Correctivo/Evitador. La evidencia estadística encontrada en esta investigación en cuanto a esta variable, contradice los resultados obtenidos por Bass y Avolio en su estudio del año 2000. Según éstos, se reportaron correlaciones positivas entre Dirección por Excepción Activa y las formas de Liderazgo Pasivo (0.24 a 0.45), lo que apoyó la idea de que eran variables relacionadas. Aún más, Dirección por Excepción Activa se correlacionó inversamente con las formas constructivas y activas de liderazgo (ver Tabla N° 8 Anexo 1). Por el contrario, los datos del presente estudio, son consistentes con los datos señalados por Gronn (1995) y Den Hartog y otros (1997), en donde la Dirección por Excepción Activa se relacionó inversamente con Dirección por Excepción Pasiva y Laissez-Faire, y directamente con formas transformacionales y

transaccionales de liderazgo, ya que correspondería también a una forma activa de liderazgo al constituir una manera directiva de interacción destinada a evitar errores. Aún más, Dirección por Excepción Activa, se asocia significativamente con Satisfacción, Esfuerzo Extra y Efectividad, lo que no se da en ningún caso con las otras variables pertenecientes a Liderazgo Correctivo/Evitador.

5.2. Comparación de los resultados con criterio externo

5.2.1. Correlación líder-grupo

Los resultados de la correlación líder-grupo, presentados en la Tabla N° 14 Anexo 8, hacen posible suponer que los ítems, tanto en la versión Líder como en la Clasificador, están reflejando un mismo dominio de contenido general, observándose consistencia entre la evaluación que hizo de sí mismo cada líder y las evaluaciones de su grupo.

Posteriormente, se correlacionó el promedio total de la sumatoria de puntajes de todos los líderes de la muestra con el promedio total de la sumatoria de puntajes de todos los seguidores (resultados en Tabla N° 15 Anexo 8). Lo que confirma los datos anteriormente expuestos, obteniéndose una correlación significativa. Estos antecedentes constituyen un aporte a la validez del instrumento, en términos de validez convergente. Se recordará que la validez convergente viene indicada por relaciones significativas con medidas pertinentes y asociadas al constructo que se intenta medir (Anastasi, 1982).

5.2.2. Comparación con criterio de Jueces:

A fin de contrastar los puntajes promedio obtenidos en el Cuestionario versión Clasificador por cada uno de los 10 líderes de la muestra, con criterios de Jueces, se examinaron las coincidencias y discordancias encontradas entre las percepciones de los seguidores - materializadas a través de los puntajes - y la visualización de los Jueces con relación a los estilos de liderazgo presentados por cada uno de los supervisores y Gerente. Esto

corresponde al procedimiento de triangulación de la fuente que permite aportar a la validez estructural del cuestionario, a través de datos externos.

Cabe aclarar que los promedios de puntajes de la versión Clasificador, en las escalas Transformacional y Transaccional, y entre Liderazgo Correctivo/Evitador y Pasivo/Evitador, mostraron escasas diferencias, como puede observarse más adelante en los Gráficos N° 1 a N° 11. Aún así, los perfiles de cada líder muestran un orden jerárquicamente descendente, en donde aparece mayor presentación de Liderazgo Transformacional que Transaccional. Siguiéndole en orden, se encuentra el Liderazgo Correctivo/Evitador, y por último, con el menor puntaje, el Liderazgo Pasivo/Evitador.

Sin embargo, esta jerarquía de presentación de estilos de liderazgo, no se da entre las variables Transformacional y Transaccional en los líderes 4, 5, 7, 8 y 10, quienes, por mínimas diferencias de puntaje, despliegan más de éste último estilo.

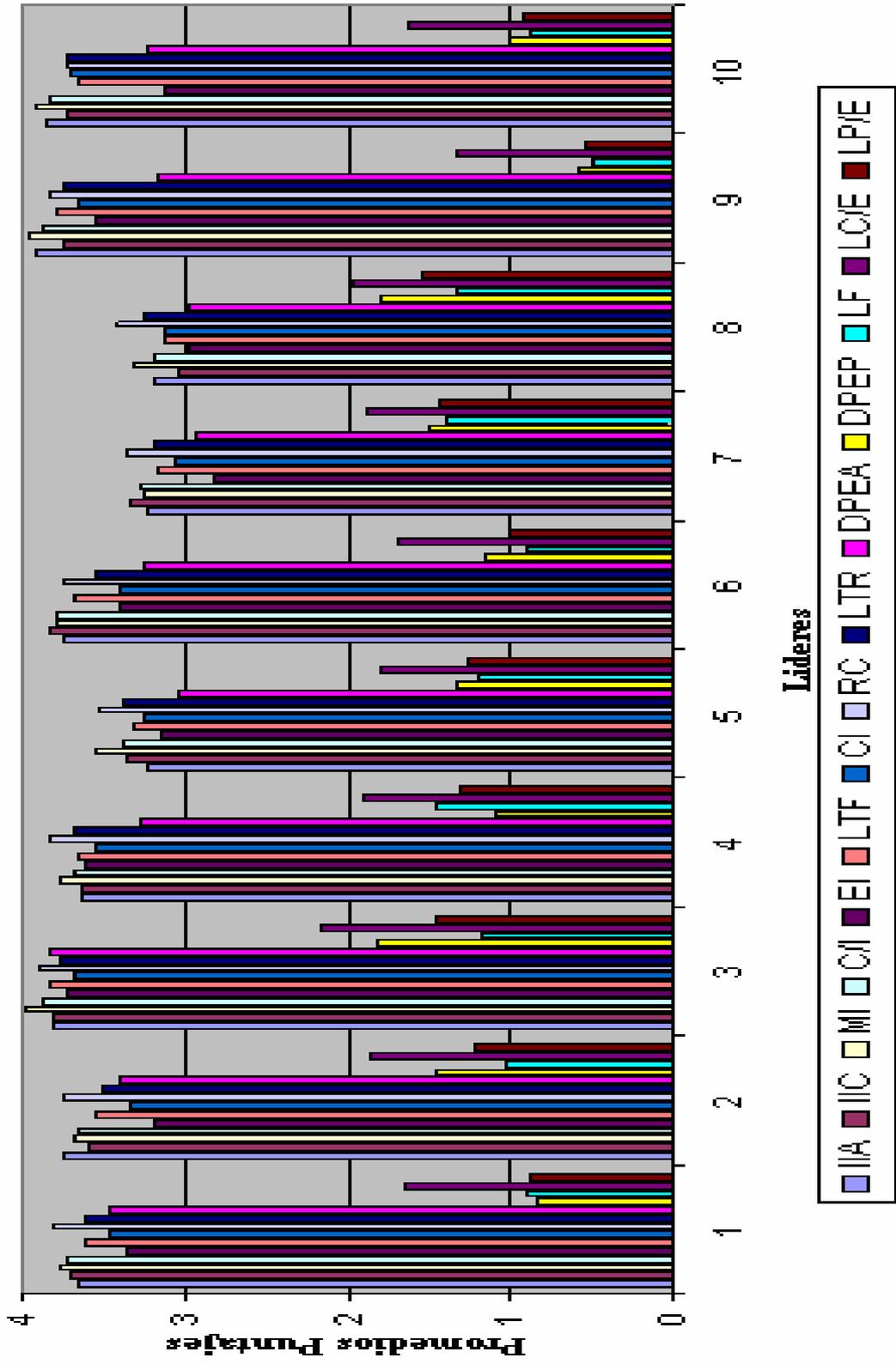
Las escasas diferencias de puntaje obtenidas entre los líderes, se pueden explicar por la actividad desempeñada, la cual requiere de un liderazgo sumamente activo, que estimule a los subordinados en tareas inestructuradas, y por la gran cantidad de factores estresantes asociados.

Esto hace que, como plantearon los Jueces, se seleccionen y permanezcan líderes activos, motivadores y ágiles, que son acordes a la visión de empresa privada y libre mercado, despidiendo a aquéllos más pasivos y menos carismáticos, como sucedió en 1990. Bajo estas condiciones era esperable encontrar líderes con altos puntajes en Liderazgo Activo.

En el Gráfico N° 1⁵², se muestran los promedios de puntajes en las variables Transformacionales, Transaccionales y Correctivo/Evitadoras, obtenidos en la versión Clasificador, para cada uno de los diez líderes de la muestra.

⁵² LTF= Liderazgo Transformacional, IIA= Influencia Idealizada Atribuida, IIC= Influencia Idealizada Conductual, MI= Motivación Inspiracional, C/I= Carisma/Inspiracional, EI= Estimulación Intelectual, LTR= Liderazgo Transaccional, CI= Consideración Individualizada, RC= Recompensa Contingente, LC/E= Liderazgo Correctivo/Evitador, DPEA= Dirección por Excepción Activa, DPEP= Dirección por Excepción Pasiva, LF= Laissez-Faire, LP/E= Liderazgo Pasivo/Evitador.

Gráfico Nº 1. Promedios de Puntajes por Factor para los diez Líderes de la Muestra.

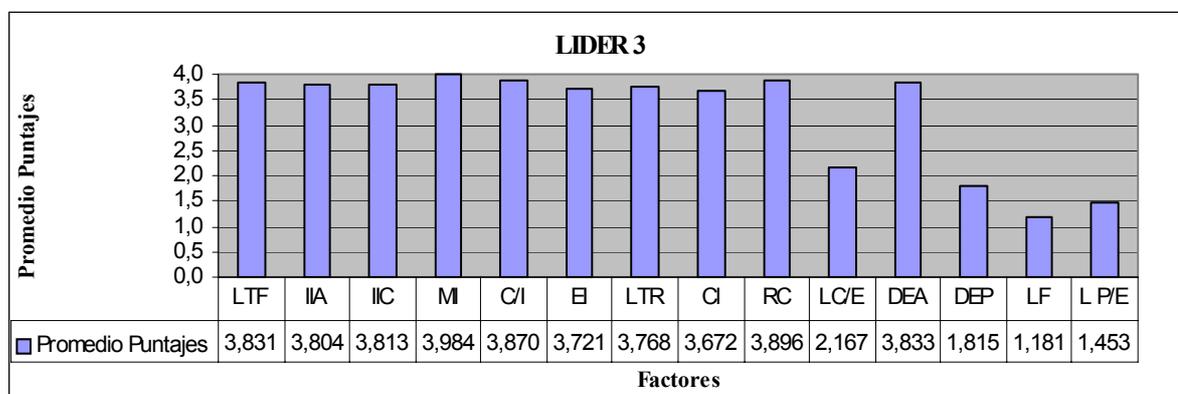


A continuación se describen los perfiles de los líderes de la muestra proporcionados por los Jueces, y los obtenidos a partir de los promedios de puntajes en la versión Clasificador del Cuestionario. Cabe destacar que los perfiles serán presentados en orden jerárquico sobre la base de éstos últimos, de mayor a menor puntaje en Liderazgo Transformacional:

- **LÍDER 3:**

Perfil Puntajes: Obtuvo el mayor puntaje en Liderazgo Transformacional, Transaccional y Correctivo/Evitador, entre los diez líderes. Su estilo se caracteriza por presentar mayor Liderazgo Activo, destacando conductas carismáticas/inspiracionales y Estimulación Intelectual de sus subordinados. Resalta además el uso de Recompensa Contingente. Se aprecia un alto grado de conductas de monitoreo y corrección de errores, lo que puede observarse en el Gráfico N° 2.

Gráfico N° 2. Promedio de Puntajes (Clasificador) por Variable para el Líder 3⁵³.



⁵³ LTF= Liderazgo Transformacional, I/A= Influencia Idealizada Atribuida, I/C= Influencia Idealizada Conductual, MI= Motivación Inspiracional, C/I= Carisma/Inspiracional, EI= Estimulación Intelectual, LTR= Liderazgo Transaccional, CI= Consideración Individualizada, RC= Recompensa Contingente, LC/E= Liderazgo Correctivo/Evitador, DEA= Dirección por Excepción Activa, DEP= Dirección por Excepción Pasiva, LF= Laissez-Faire, LP/E= Liderazgo Pasivo/Evitador.

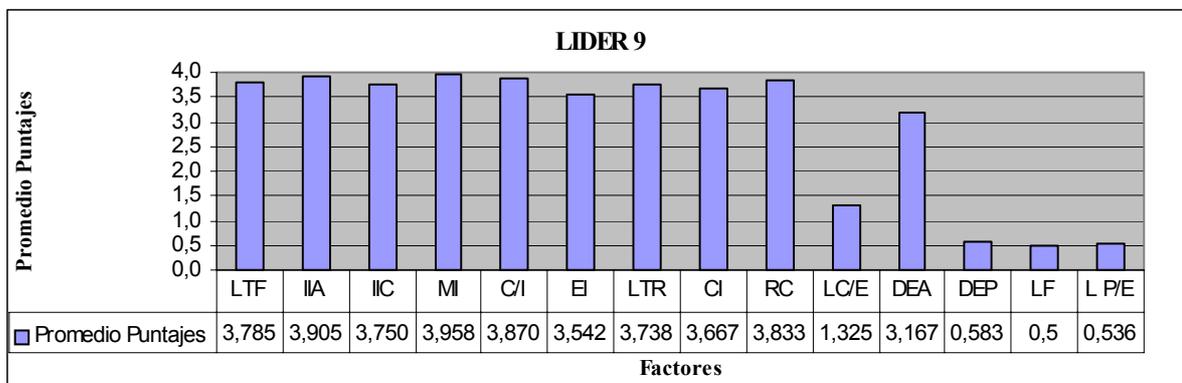
Perfil Jueces: Fue descrito por los Jueces como el más Transformacional, y el que más variedad de estilos presentaba, mostrando gran cantidad de conductas motivadoras, carismáticas y empáticas con los miembros de su grupo. Fue bien calificado en cuanto a ser un modelo a seguir, estimulador intelectual, y considerado individualmente con cada uno de sus subordinados, destacándose la relación que generaba con éstos al buscar instancias de involucramiento y retroalimentación, incluso más allá de las formales que provee la organización. Coincidieron en su percepción de que no presentaba conductas de Liderazgo Pasivo, como indecisión o negligencia respecto a su grupo o al enfrentamiento de problemas.

Fue calificado tanto por los seguidores como por los Jueces como Transformacional. De hecho, es el que obtuvo el mayor puntaje en las escalas transformacionales, y que fue descrito con un mayor despliegue de conductas en todos los estilos de liderazgo por los Jueces expertos. Tanto los seguidores como los Jueces coincidieron en evaluarlo como carismático y motivador al momento de relacionar con su grupo, incluso esforzándose por cuenta propia para generar nuevas instancias de reforzamiento y profundización de vínculos, como invitarlos a cenas en su propia casa. Además, ambas fuentes fueron coherentes al momento de describirlo como preocupado de desarrollar el potencial y habilidades intelectuales de sus seguidores.

- **LÍDER 9:**

Perfil Puntajes: Presenta una alta frecuencia de conductas de Liderazgo Transaccional y Transformacional, con mayor promedio de puntajes en este último, caracterizado principalmente por Estimulación Intelectual, identificación de los seguidores con él, y capacidad de motivación a través de desafíos. En cuanto al Liderazgo Transaccional, destaca levemente el uso de Recompensa Contingente. Presenta muy poco Liderazgo Pasivo. En el Gráfico N° 3 se presenta el perfil según promedio de puntajes para este líder.

Gráfico N° 3. Promedio de Puntajes (Clasificador) por Variable para el Líder 9.



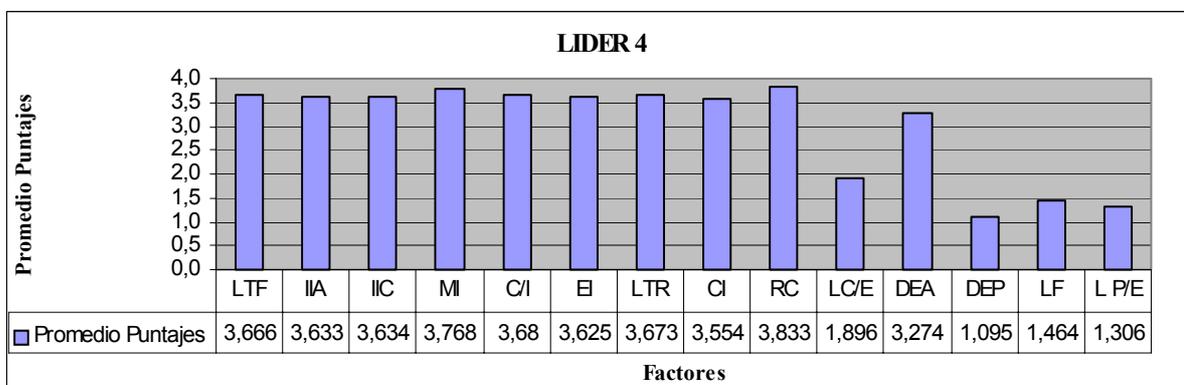
Perfil Jueces: Clasificado por los Jueces como Transformacional, se lo describió como un modelo de rol para sus empleados, sobre todo en socialización y entrenamiento, compartiendo riesgos con éstos y brindándoles apoyo. También fue calificado como un gran motivador, animando y estimulando a su grupo hacia el logro de objetivos, principalmente a través de la emocionalidad. Así mismo, presentó conductas transaccionales, siendo considerado con cada uno de los miembros de su grupo, y retroalimentándolos y reforzándolos positivamente. Con relación a la Estimulación Intelectual, se lo consideró con una menor frecuencia de conductas, en comparación al Líder 3. No presentó conductas de Liderazgo Pasivo.

Fue descrito coincidentemente por Jueces y seguidores como un gran motivador, de hecho, los subordinados lo calificaron con un alto puntaje en Influencia Idealizada Atribuida y Motivación Inspiracional, mostrando respeto y confianza por éste. Los Jueces lo consideraron un modelo de rol, que generaba identificación con sus empleados, lo que concuerda con los altos puntajes obtenidos en los componentes carismáticos del cuestionario. Además, ninguna fuente dio indicadores de alta frecuencia de conductas negligentes o evitadoras.

- **LÍDER 4:**

Perfil Puntajes: Muestra una diferencia casi imperceptible entre Liderazgo Transformacional y Transaccional (0.007), observándose un leve aumento de éste último con relación al primero. Su estilo se caracteriza por un despliegue similar de conductas Transformacionales, incluyendo la Estimulación Intelectual, y alto uso de Recompensa Contingente. Despliega un mayor grado de conductas Laissez-Faire, en relación a los otros nueve líderes.

Gráfico N° 5. Promedio de Puntajes (Clasificador) por Variable para el Líder 4.



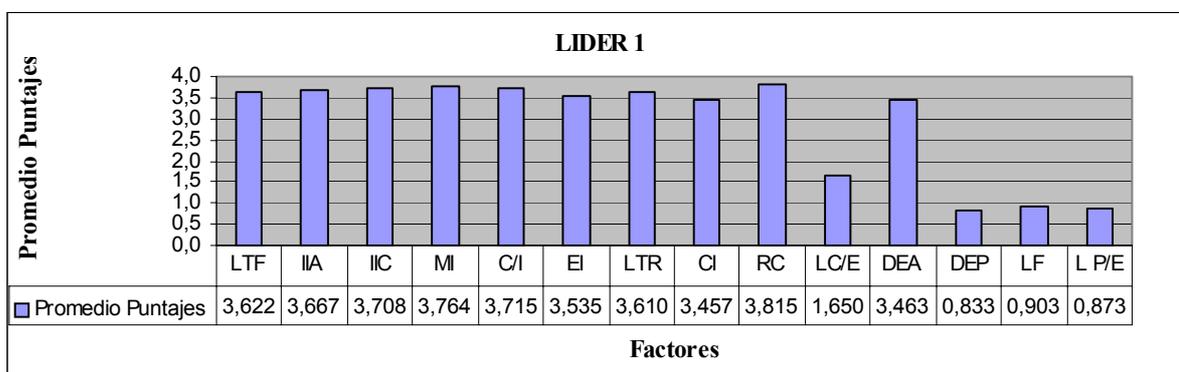
Perfil Jueces: Presentó una frecuencia similar de conductas transformacionales y transaccionales. En las primeras destacaron comportamientos motivadores que estimulaban al grupo, a través de las metas, pero fue calificado con menos presencia de conductas carismáticas. En las segundas, se apreció empatía, apoyo y orientación al grupo. Se lo consideró más dubitativo que los demás al momento de tomar decisiones, por lo que en algunas situaciones se le observó pasivo.

Presenta, según el criterio de Jueces y la percepción de los seguidores, similitud en la frecuencia de despliegue de los estilos Transformacional y Transaccional, agregándose una diferencia apenas notoria en los puntajes en este último variable, por sobre el primero. Existe acuerdo en cuanto al despliegue de conductas transformacionales, aunque en el detalle de los componentes transaccionales, los Jueces realzan las conductas empáticas y apoyadoras, en

- **LÍDER 1:**

Perfil Puntajes: Aparece como más Transformacional que Transaccional, por una diferencia muy escasa entre promedios (0.012), observándose una mayor frecuencia de conductas carismáticas/inspiracionales. Destaca también el uso de Recompensa Contingente.

Gráfico N° 7. Promedio de Puntajes (Clasificador) por Variable para el Líder 1.



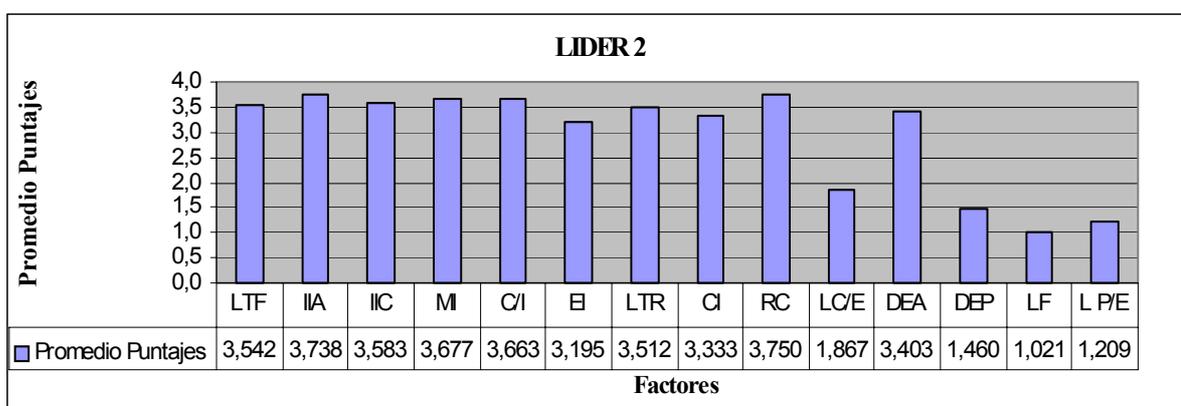
Perfil Jueces: Se reportó un despliegue tanto de comportamientos transformacionales como transaccionales, privilegiando aquéllos de apoyo y empatía a sus subordinados. Se observó menor cantidad de conductas tendientes a estimular el desarrollo intelectual de los seguidores, y mayor frecuencia de comportamientos reforzantes y de recompensa. Se le calificó con muy pocas conductas de Liderazgo Pasivo.

Las fuentes coincidieron en la similitud de presentación de conductas tanto transformacionales como transaccionales. En detalle, la percepción de los Jueces de mayor frecuencia de comportamientos recompensantes y de conductas de apoyo, concuerda sólo parcialmente con la versión de los seguidores, quienes destacan principalmente el uso de Recompensa Contingente. Por otra parte, la calificación de los clasificadores de carismático/inspiracional, no encuentra apoyo en el criterio de Jueces.

- **LÍDER 2:**

Perfil Puntajes: Al igual que el Líder 1, se observa más Transformacional por muy pequeña diferencia (0.03). Destaca el uso de conductas carismáticas e inspiradoras, observándose un notorio despliegue de Recompensa Contingente.

Gráfico N° 8. Promedio de Puntajes (Clasificador) por Variable para el Líder 2.



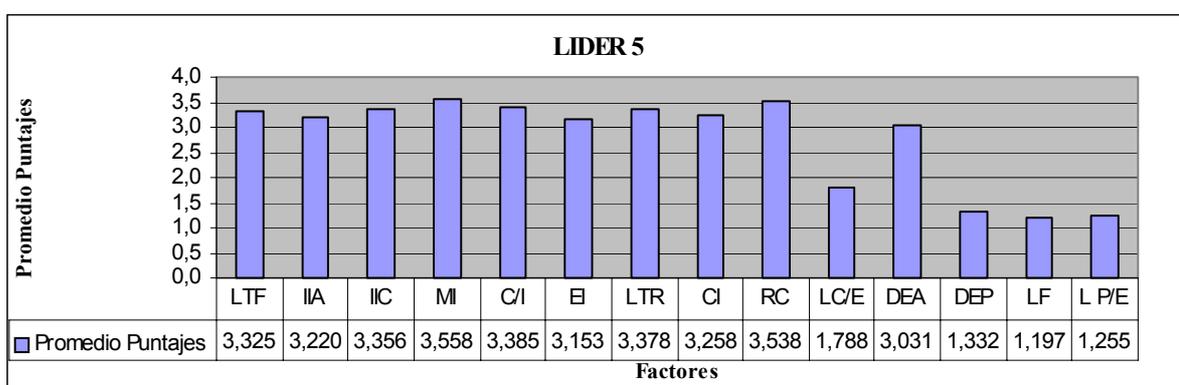
Perfil Jueces: Fue descrito como carismático con su grupo, aunque poco estimulador intelectualmente. Se destaca la presencia de Liderazgo Transaccional por sobre el Liderazgo Transformacional, principalmente con conductas de Recompensa Contingente, concretizando y aclarando las metas y expectativas, y reforzando los logros. Fueron encontradas pocas conductas evitadoras.

Fue descrito como más Transaccional por los Jueces, aunque las respuestas de los seguidores indican escasas diferencias de frecuencia en la presentación de los estilos Transaccional y Transformacional. Existe acuerdo en cuanto a la alta presentación de conductas carismáticas, Recompensa Contingente, y poca observación de conductas evitadoras.

- **LÍDER 5:**

Perfil Puntajes: Al igual que los Líderes 4, 7 y 8, muestra un perfil caracterizado por un mayor puntaje en Liderazgo Transaccional, principalmente por el uso de Recompensa Contingente.

Gráfico N° 9. Promedio de Puntajes (Clasificador) por Variable para el Líder 5.



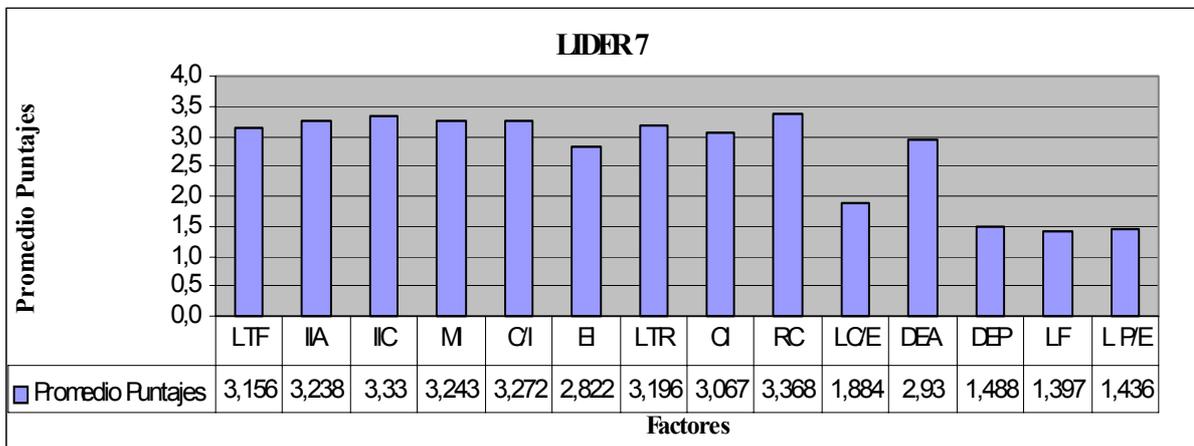
Perfil Jueces: Fue considerado con mayor cantidad de conductas transaccionales y correctivo/evitadoras que transformacionales, aclarando y concretizando objetivos, recompensando el desempeño y dando a conocer sus expectativas. Se lo calificó como menos carismático y estimulador intelectualmente que los anteriores.

Fue considerado con mayor cantidad de conductas Transaccionales que Transformacionales por Jueces y seguidores, destacando el uso de Recompensa Contingente. No se observa acuerdo respecto de la frecuencia de conductas correctivo/evitadoras, ni carismáticas y de Estimulación Intelectual.

- **LÍDER 7:**

Perfil Puntajes: Se observa un mayor puntaje en Liderazgo Transaccional, destacando el uso de Recompensa Contingente. En comparación a los otros líderes, alcanza el más bajo puntaje de Liderazgo Transaccional, menor presentación de conductas motivacionalmente inspiradoras, de Estimulación Intelectual, apoyadoras, recompensantes y de monitoreo activo de errores.

Gráfico N° 10. Promedio de Puntajes (Clasificador) por Variable para el Líder 7.



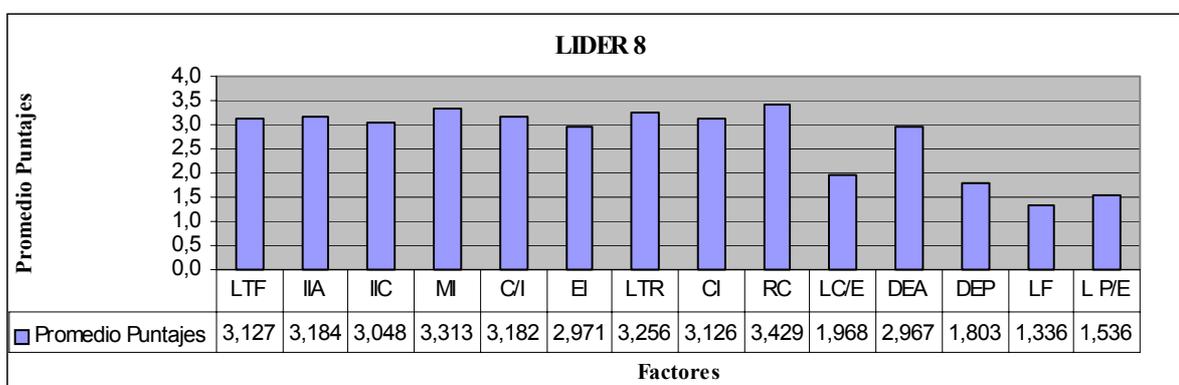
Perfil Jueces: Fue clasificado como Transaccional, por presentar mayor frecuencia de conductas de Recompensa Contingente, tales como retroalimentación, reforzamiento positivo, aclaración de metas y dedicación de tiempo a entrenamiento. Se observó también monitoreo activo de los errores.

Muestra acuerdo en cuanto a la mayor presentación de conductas transaccionales, principalmente de Recompensa Contingente, aunque la diferencia de puntajes entre Liderazgo Transaccional y Transformacional fue mínima en el instrumento.

- **LÍDER 8:**

Perfil Puntajes: Muestra el menor puntaje en Liderazgo Transformacional entre los líderes, destacando el más bajo despliegue de conductas carismáticas y una mayor presentación de Liderazgo Pasivo/Evitador. Destaca dentro de su perfil la presentación de conductas Transaccionales, de Recompensa Contingente.

Gráfico N° 11. Promedio de Puntajes (Clasificador) por Variable para el Líder 8.



Perfil Jueces: Evaluado preferentemente como Correctivo/Evitador, presentando en comparación a las otras conductas, mayor control y monitoreo. Fue considerado el menos Transformacional de todo el grupo, con relación a presentar menor frecuencia de conductas carismáticas, motivadoras y estimulantes intelectualmente, y mayor cantidad de comportamientos pasivos.

Fue considerado como el menos Transformacional entre los líderes, y el que más presentaba comportamientos pasivo/evitadores, tanto por los Jueces como por los seguidores. Estos últimos lo evaluaron preferentemente como Transaccional, lo que contrasta claramente con la percepción de los Jueces, quienes lo describieron principalmente como Correctivo/Evitador.

En resumen, la comparación de los promedios de puntajes obtenidos en la versión Clasificador del MLQ 5X Corto, con criterio de Jueces, arroja tres disensos y siete consensos, en cuanto a la presentación de Liderazgo Transformacional, Transaccional y Correctivo/Evitador, lo que aporta a la validez de constructo del instrumento.

5.2.3. Comparación con Unidades de Fomento Anualizadas:

Un segundo tipo de criterio externo utilizado para contrastar los puntajes obtenidos por los líderes en la versión Clasificador del MLQ 5X Corto, fueron datos objetivos de productividad proporcionados por la organización: Unidades de Fomento Anualizadas (UFAs).

Las UFAs son el promedio de las primas en Unidades de Fomento que paga cada cliente al año⁵⁴.

Para realizar esta comparación, se dividió el grupo de líderes en dos: aquéllos encargados de ventas de seguros de Protección Familiar (PF), y aquéllos a cargo de seguros Individuales (INDIV), por lo tanto, no se consideró el Líder 10 para este procedimiento, por ocupar cargo de Gerencia Regional, y no presentar igualdad de condiciones para la comparación de rendimiento con los otros 9 líderes.

La razón para la división de los líderes, se encuentra en la diferencia del tipo de producto y, por tanto, de cliente, con el que trabajan ellos y sus respectivos grupos de Agentes de Ventas. Cabe recordar que, como se explicita en el Anexo 2, los Seguros de Protección Familiar son aquéllos de venta en terreno, rápida, tipo paquete, principalmente orientados al nivel socioeconómico medio, y la prima promedio que cancela el cliente es de \$3.500 al mes. La venta de Seguros Individuales se orienta principalmente al nivel socioeconómico alto y medio alto, y se construye por detección de necesidades para cada persona. El monto de la prima promedio que cancela el cliente es de \$50.000 mensuales (Paula Ríos, comunicación personal 2003).

⁵⁴ UFAs mensuales consideradas adecuadas por agente PF = 70 o más, para agente INDIV = 90 o más.

Para el criterio externo UFAs, los ingresos recabados por cada uno de los dos grupos de líderes son distintos, siendo mayor la cantidad de UFAs obtenidas por los líderes de Seguros Individuales.

Con relación a este dato, se confirma la división de los líderes en dos grupos según el tipo de venta que realizan, mediante la utilización de una Prueba t de Student para determinar diferencias entre los grupos PF e Individual. La Tabla N° 18 del Anexo 11 presenta los resultados obtenidos.

Como puede observarse en la Tabla N° 18, en cuanto a su rendimiento en UFAs existen diferencias significativas al 1%, entre los grupos PF e Individual, es decir, no existe relación entre la productividad de ambos, por lo que el contraste con el criterio externo antes mencionado debe realizarse por separado.

Para las UFAs, se obtuvo el promedio de los últimos seis meses (Mayo a Octubre de 2003) de los grupos a cargo de cada Consultor Master.

Dentro de los datos entregados por la organización, se seleccionaron sólo los de aquellos Agentes de Venta ingresados antes del 31 de Marzo de 2003, y que a Octubre del mismo año se mantuvieran activos dentro de sus cargos. Esto, a fin de obtener la productividad de los sujetos que tenían completados los meses a examinar, y así obtener un promedio confiable para cada grupo, en cuanto a estos dos indicadores de rendimiento.

Las Tablas N° 19 y N° 20 del Anexo 11 presentan el detalle de Agentes de Venta activos y anulados (desvinculados de la organización), sus fechas de ingreso, y el total de agentes utilizados en la obtención del promedio de UFAs de los últimos seis meses, para cada uno de los líderes. Cabe destacar que, como puede verse, el Líder 9 no presentó seguidores que cumplieran con los requisitos anteriormente explicitados para la muestra de comparación de promedios, por lo que no fue considerado en el contraste con el criterio UFAs.

Para los líderes de los grupos PF e Individual, se realizó por separado, con el indicador UFAs, un Análisis de Varianza de Comparaciones Múltiples o Prueba de Scheffé, debido a

que el tamaño de las muestras para cada supervisor era distinto, con la finalidad de establecer si existían diferencias significativas en el desempeño entre los líderes PF y entre los líderes Individuales.

Los grupos de los líderes PF y los líderes Individuales no presentaron diferencias significativas respecto de su rendimiento en UFAs, presentándose cada uno de ellos como si fueran de una misma población al comportarse de una manera homogénea, como puede observarse en las Tablas N° 21 y N° 22 del Anexo 11.

Los análisis estadísticos anteriormente presentados, no arrojan resultados que aporten a la validez de constructo del instrumento, es decir, que apoyen utilidad de éste para predecir el rendimiento de los sujetos, de acuerdo con la variable Unidades de Fomento Anualizadas, debido a la dificultad para obtener diferencias significativas intra-grupo entre los líderes.

SÍNTESIS DE PRINCIPALES RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El objetivo general en el que se basó la presente investigación fue el adaptar al contexto cultural Chileno, el Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ Forma 5X Corta) desarrollado por Bernard Bass y Bruce Avolio (2000). Para esto, se tradujeron ambas versiones del instrumento (Líder y Clasificador) del inglés al español, y se transculturizó con la ayuda de dos bilingües, un experto en gramática y ocho Jueces expertos en el área Laboral-Organizacional.

A fin de evaluar las características psicométricas del Cuestionario, se realizaron correlaciones ítem-test e ítem-variable. Se obtuvo además un coeficiente de confiabilidad a través de Alfa de Cronbach, y se evaluó la validez de contenido y de constructo del instrumento.

A modo de hacer más ordenada la discusión, se exponen los resultados más relevantes y sus implicancias, de acuerdo con los Objetivos Específicos planteados para esta investigación.

1. Evaluación de la capacidad de discriminación de los ítems del instrumento en la muestra en la cual se aplicó

Se observaron coeficientes de correlación ítem-test e ítem-variable significativos para los ítems seleccionados, de manera que se aprecia consistencia en las puntuaciones obtenidas por los individuos en el test. Esto indica que el test tiene un grado de homogeneidad adecuado a los criterios de corte utilizados en la literatura, teniendo en cuenta el número de la muestra y el nivel de significancia para éstos, por lo que los ítems discriminan en el sentido que es posible predecir el resultado final del test sobre la base de la respuesta a un ítem particular dada por el sujeto en la muestra evaluada. No obstante, en la muestra evaluada los resultados no son generalizables a otros contextos debido a que no se asegura representatividad, y es

difícil generalizar resultados a priori, sobre todo si se considera que hay tantas variables culturales como empresas.

Respecto de las correlaciones ítem-test, cabe destacar que los ítems que no resultaron significativos (3, 5, 12, 17, 20, 54, 65, 66 y 78), corresponden a la variable de segundo orden Liderazgo Pasivo/Evitador, lo que podría indicar que el cuestionario se dirige principalmente a la evaluación de formas de Liderazgo Activo, en contraste con la variable primero mencionada que contiene conductas de Liderazgo Pasivo. Sin embargo, al realizar el análisis ítem-variable, éstos reactivos obtuvieron correlaciones significativas con sus respectivas variables, por lo que se decidió mantenerlos dentro del instrumento por el aporte que estaban realizando a la variable particular. De esta forma el Cuestionario quedó conformado por 82 ítems, a diferencia del instrumento original en inglés de 45 ítems.

En este punto, se hace necesario destacar que las pruebas – de 82 y 45 ítems - no son comparables, debido al proceso de adaptación y transculturización, que incluye, como ya se mencionó, la creación de nuevos ítems y la traducción de los originales tomando en consideración el uso del lenguaje en el contexto cultural chileno. El Cuestionario obtenido de esta investigación se aleja del instrumento original, constituyendo un nuevo aporte al ámbito organizacional.

2. Obtención de la confiabilidad del Cuestionario por consistencia interna a través de Alfa de Cronbach

Se obtuvo un alto índice de confiabilidad del instrumento, a través del Coeficiente de Correlación Alfa de Cronbach. Éste fue de 0.97, lo que indica que en la prueba los ítems pertenecen al mismo dominio muestral y se están controlando las fuentes de error debidas al muestreo aleatorio de reactivos.

3. Evaluación de la validez de contenido del instrumento

Para aportar a la validez de contenido del MLQ 5X Corto, como ya se mencionó anteriormente, se crearon nuevos ítems y se presentó el instrumento a Jueces con experiencia en Psicología Organizacional, para la evaluación de la totalidad de los reactivos. Lo que significa un alejamiento del instrumento original, contando con un Cuestionario de liderazgo con un total de 82 ítems.

4. Evaluación de la validez de constructo del MLQ

Como se mencionó, los aportes a este tipo de validez se obtuvieron a través de una matriz de intercorrelaciones por variable (validez por criterio interno), y luego, la comparación de los resultados obtenidos por los líderes de la muestra con tres criterios externos (correlaciones líder-grupo, criterio de Jueces y Unidades de Fomento Anualizadas UFAs).

4.1. Matriz de Intercorrelaciones por Variable

La matriz de correlaciones entre variables, entrega variados aportes a la validez de constructo del instrumento, obteniéndose resultados relevantemente similares a los reportados por sus autores (Bass y Avolio 2000).

De acuerdo con el constructo teórico propuesto por Bass y Avolio, las conductas de liderazgo se pueden representar por el Modelo de Rango Total, según el cual existen dimensiones de efectividad/inefectividad y frecuencia de las conductas de liderazgo. Lo óptimo se presenta cuando se da una mayor frecuencia de comportamientos efectivos de liderazgo (transformacionales), pero suelen darse distintas combinaciones de estas dimensiones. Éstas se agrupan en variables de acuerdo con el grado de sus efectos en el seguidor y a la cantidad de componentes activos en la conducta. Así, constituyen variables relevantes para el constructo de esta Teoría: los Liderazgos Transformacional, Transaccional y Correctivo/Evitador. Como se describió a lo largo de la historia del instrumento, estos constructos, al ser muy complejos y abstractos, para medirlos operacionalmente de una forma

más precisa fueron descompuestos en subvariables (Ver Cuadro N° 4), de manera de delimitar dimensiones observables y específicas de conducta. Así, de acuerdo con la teoría e investigación, eran de esperarse los siguientes hallazgos:

- *Asociaciones fuertes o significativas entre variables que conformaban un mismo constructo. Las subvariables transformacionales Influencia Idealizada Atribuida, Influencia Idealizada Conductual, Carisma/Inspiracional, Estimulación Intelectual y Motivación Inspiracional con Liderazgo Transformacional; Consideración Individualizada y Recompensa Contingente con Liderazgo Transaccional; y Dirección por Excepción Activa, Dirección por Excepción Pasiva y Laissez-Faire con Liderazgo Correctivo/Evitador, y finalmente Influencia Idealizada Atribuida, Influencia Idealizada Conductual y Motivación Inspiracional con Carisma/Inspiracional, y Dirección por Excepción Pasiva y Laissez-Faire con Liderazgo Pasivo/Evitador.*

En esta investigación, para las variables transformacionales, transaccionales, correctivo/evitadoras y pasivo/evitadoras, se encontraron resultados similares a los esperados.

- *Por una parte, relaciones entre las subvariables Influencia Idealizada Atribuida, Influencia Idealizada Conductual, Carisma/Inspiracional, Estimulación Intelectual, Motivación Inspiracional, Consideración Individualizada, Recompensa Contingente y Dirección por Excepción Activa. Por otra, asociaciones entre las subvariables Dirección por Excepción Pasiva y Laissez-Faire. Esto debido a que en la literatura (Den Hartog y otros, 1997, Bass y Avolio, 2000), tras repetidas investigaciones del instrumento, se sostenía que habían dos variables gruesas, a saber: Liderazgo Activo y Liderazgo Pasivo, que agrupaban a estas subvariables.*

Lo anterior es replicado por los resultados obtenidos en la matriz de intercorrelaciones, destacando la escala Dirección por Excepción Activa, que mostró una correlación negativa con la variable Laissez-Faire, y no se relacionó con la variable Dirección por Excepción Pasiva. Se observa también una correlación positiva entre la variable Liderazgo Correctivo/Evitador y Liderazgo Pasivo/Evitador.

- *Una relación inversa, o una ausencia de asociación entre las formas pasivas (Laissez-Faire y Dirección por Excepción Pasiva) y activas de liderazgo.*

Las escalas Laissez-Faire, Dirección por Excepción Pasiva y Liderazgo Pasivo/Evitador presentaron relaciones inversas con todas las escalas de Liderazgo Transformacional y Transaccional. Esto es consistente con la teoría, que describe como dimensiones opuestas en el Modelo de Rango Total a estas últimas formas de liderazgo con las primeramente mencionadas. Al extremo, el líder exhibe mayor cantidad de comportamientos constructivos, y no presentará, o lo hará a un nivel mínimo, comportamientos negligentes o de indiferencia. Lo anterior coincide con lo descrito por Bass y Avolio (2000).

- *Una ausencia de asociación entre Liderazgo Correctivo/Evitador y los Liderazgos Transformacional y Transaccional.*

Como se esperaba según la literatura (Bass y Avolio, 2000), la variable Liderazgo Correctivo/Evitador no correlacionó con las escalas transformacionales ni transaccionales.

Interesante es el hallazgo de correlaciones positivas significativas entre la escala Dirección por Excepción Activa y las escalas más constructivas y activas de liderazgo (transaccionales y transformacionales). Se hipotetiza con esto que el cuestionario sería capaz de diferenciar de manera general entre formas pasivas y activas de liderazgo.

- *Mayores relaciones significativas entre las medidas de Esfuerzo Extra, Satisfacción y Efectividad, con las escalas transformacionales. Relaciones significativas, pero en orden decreciente con las variables transaccionales. Y finalmente relaciones inversas con las variables de Liderazgo Pasivo/Evitador.*

El orden decreciente de correlaciones que se postulaba debía observarse desde las variables más activas hasta las más pasivas (Bass y Avolio, 2000), se presentó en la matriz de intercorrelaciones para las medidas Esfuerzo Extra, Satisfacción y Efectividad, incluyendo asociaciones negativas con las variables Pasivo/Evitadoras. Esto sugiere que el Liderazgo Pasivo no comprende comportamientos suficientemente motivadores, o no se

poseen las habilidades adecuadas para desempeñar las debidas supervisiones (Den Hartog y otros, 1997).

- *Relación entre variables Transformacionales y Transaccionales.*

La relación esperada (positiva), fue encontrada para las variables transaccionales Consideración Individualizada y Recompensa Contingente con las escalas transformacionales. Esto se explicaría por las siguientes razones. En primer lugar, tanto las variables transformacionales como las transaccionales representan conductas activas de liderazgo (tanto los líderes transformacionales como los transaccionales intervienen activamente en las situaciones y tratan de prevenir los problemas). En segundo lugar, tal como lo ha expuesto la Teoría de Rango Total y variedad de investigadores (Shamir 1995, en Bass y Avolio, 2000; Den Hartog y otros, 1997, Bass y Avolio, 2000), los líderes transformacionales adoptan conductas tanto transformacionales como transaccionales. Por último, se encontró que estos comportamientos transaccionales construyen confianza y percepciones de coherencia del líder en sus seguidores: la Recompensa Contingente, por ser una conducta que se basa en un trato consensual entre líder y seguidor, que se fundamenta en la consistencia del líder para retribuir las recompensas que prometió tras el logro de los objetivos. La Consideración Individualizada, por constituir comportamientos de apoyo y orientación hacia el desarrollo de los seguidores. Estas son bases del Liderazgo Transformacional.

Coherente con esto, se encontró una relación positiva entre los constructos de más alto orden Liderazgo Transformacional y Transaccional, ya que según la teoría “*contrasting transactional and transformational leadership does not imply that the models are unrelated*”⁵⁵ (Hater y Bass, 1988, en Den Hartog y otros, 1997, pág. 20). De hecho, ambas dimensiones se relacionan con la estimulación para el logro de metas y objetivos, y se espera encontrar un alto puntaje en las escalas transaccionales, si el puntaje es alto en las escalas transformacionales (Bass, 1990, Ojode y otros, 1999, MacKenzie y otros, 2001)

⁵⁵ “el contrastar los liderazgos transaccional y transformacional no implica que los modelos no estén relacionados” (Hater y Bass, 1988, en Den Hartog y otros, 1997, pág. 20).

Además de estos hallazgos, como ya se mencionó anteriormente, se observan dos direcciones de conducta claramente contrarias en los resultados obtenidos en la matriz de intercorrelaciones - sirviendo de apoyo a lo encontrado en la correlación ítem-test - a saber: Liderazgo Activo y Pasivo, por lo que el cuestionario da muestras de lograr diferenciar entre estos tipos de liderazgo, siendo un aporte a la validez de constructo, en relación a lo planteado por los autores de la teoría.

4.2. Comparación de los Resultados con Criterio Externo

Para evaluar la capacidad de discriminación de los ítems del instrumento en la muestra en la cual se aplicó, se contrastaron los puntajes obtenidos por cada uno de los líderes en la versión Clasificador del MLQ 5X Corto, con dos tipos de criterios externos: clasificación de Jueces expertos y datos objetivos de productividad (Unidades de Fomento Anualizadas). Lo que permitió contrastar la *Primera* y la *Segunda Hipótesis* de esta investigación:

- 1.- Los líderes considerados transformacionales según criterio de Jueces, obtendrían mayor puntaje en las escalas de Liderazgo Transformacional del MLQ (Forma 5X Corta), que aquéllos catalogados como transaccionales según el mismo criterio.
- 2.- Los líderes cuyos grupos tuvieran mayores medidas objetivas de efectividad, obtendrían mayor puntaje en las escalas de Liderazgo Transformacional del MLQ (Forma 5X Corta), que aquéllos que presentaran medidas más bajas.

4.2.1. Correlaciones líder-grupo:

Las correlaciones líder-grupo de seguidores, consideradas individualmente para cada uno de los 10 líderes de la muestra, y en forma total entre el grupo de 10 líderes y el grupo de 107 seguidores, resultaron todas significativas. Por lo tanto, se confirma la *Tercera Hipótesis* planteada para esta investigación, a saber: que se presentaría asociación significativa entre los

puntajes obtenidos por cada líder en su autorreporte, con los reportes de los clasificadores⁵⁶; aportando a la validez convergente del instrumento, en el contexto de ventas de seguros de vida.

Los resultados de las correlaciones entre los puntajes obtenidos entre el líder y su grupo, apuntan a la validez convergente, ya que en sentido estricto es la misma prueba que se administró a dos grupos distintos, encontrándose que se asociaron ambas medidas que deberían estar teóricamente relacionadas.

4.2.2. Criterio de Jueces:

Al observar los promedios de puntajes de cada líder y el criterio de Jueces, se apreció un alto grado de concordancia entre ambas fuentes.

Desde un punto de vista general, aquellos líderes clasificados como más activos en sus estilos de liderazgo por el cuestionario, fueron vistos igualmente por los Jueces, concordando también en cuanto a las variables pasivas, lo que aporta una evidencia de la discriminación del instrumento respecto de las variables gruesas, a saber: Liderazgo Activo y Liderazgo Pasivo.

Un análisis de las variables de primer orden (Liderazgo Transformacional, Transaccional, y Correctivo/Evitador), permite encontrar gran cantidad de consensos⁵⁷ entre los resultados arrojados por el instrumento y el criterio de los jueces respecto a un mismo sujeto. Cualitativamente hablando, hay una relación consistente entre las observaciones de ambas medidas, lo que aporta a la validez de constructo del Cuestionario, ya que ambos criterios tienden a converger en su cualificación respecto al mismo fenómeno, por lo que podría pensarse que están midiendo lo mismo.

⁵⁶ Seguidores, subordinados.

⁵⁷ 7 Consensos y 3 Disensos.

El hecho de que cualitativamente exista consenso entre fuentes distintas sobre las variables que supuestamente están asociadas al constructo, está arrojando indicadores más objetivos de que el Cuestionario estaría midiendo lo que dice medir. De hecho *“solamente es posible definir el rasgo que mide determinado test mediante la triangulación de criterios específicos y otras fuentes objetivas de información, utilizadas para establecer validez”* (Anastasi, 1982, pág. 103).

Con todas las evidencias aportadas anteriormente, en cuanto a criterio de Jueces, se apoya la **Primera Hipótesis** de investigación, es decir, que los líderes considerados transformacionales según criterio de Jueces, obtendrían mayor puntaje en las escalas de Liderazgo Transformacional del MLQ (Forma 5X Corta), que aquéllos catalogados como transaccionales según el mismo criterio. Por lo tanto, la triangulación de fuentes podría indicar que el instrumento estaría cumpliendo con el propósito para el cual se diseñó, o sea, discriminar entre estilos de Liderazgo Transformacional, Transaccional y Correctivo/Evitador, exhibidos por el líder.

Este aporte preliminar en ningún caso pretende ser concluyente por el tamaño y características de la muestra. El funcionamiento adecuado o validez de un instrumento siempre requiere de investigaciones empíricas constantes (Anastasi, 1982). La mayor parte de las medidas deben mantenerse en una permanente vigilancia, sobre todo aquéllas de combinación de rasgos, como es el caso del Liderazgo Transformacional, que pretende medir el MLQ Forma 5X Corta, a fin de evaluar si se comportan correctamente, y si están midiendo los rasgos que dicen medir, sobre todo en un contexto distinto al original en el que se creó.

Con respecto a los disensos encontrados al contrastar ambas fuentes (puntajes y criterios de Jueces), éstos se presentaron en los líderes 2, 8 y 10. Los desacuerdos se refieren principalmente a ocasiones en que los puntajes de las variables de primer orden eran muy similares, de manera que el líder presentó frecuencias parecidas en el despliegue de conductas transformacionales, transaccionales o correctivo/evitadoras. Sin embargo, aún en estos casos, el Cuestionario igualmente discriminó las variables gruesas de Liderazgo Activo y Pasivo.

En el caso del líder 2, aparece como Transformacional y Transaccional a la vez (con una diferencia entre ambas variables de 0.03). Para los Jueces fue calificado con una tendencia más Transaccional.

En el Líder 10 sucedió lo mismo que en el anterior: las diferencias entre puntajes Transformacional y Transaccional fueron mínimas (0.06), por lo que también estaría en la frontera entre los estilos del Modelo de Rango Total, presentando simultáneamente el mismo despliegue de comportamientos entre Transformacional y Transaccional, observándose una tendencia más híbrida. Esta tendencia es lo que hace más difícil diferenciar de forma taxativa y exclusiva un estilo de liderazgo.

Además, en el caso del Líder 10, cabe tener en cuenta que existen otras variables que podrían haber influido en el disenso, como son el tamaño y las características de la muestra. La muestra de seguidores era muy pequeña ($N = 3$), por lo que los resultados pueden no ser representativos del estilo propiamente tal. Por último, este es el único líder que no tiene como seguidores a Agentes de Venta, sino a Consultores Master. Esto podría incidir en que no necesita desplegar tantos comportamientos motivacionales y carismáticos para alcanzar los objetivos, en comparación a aquellos líderes que tiene a su cargo un grupo de vendedores. Los Consultores Master son personal más especializado que los seguidores en habilidades técnicas y de liderazgo, por lo que son más autónomos e independientes en su desempeño, pudiendo no requerir de tantos comportamientos transformacionales por parte del Gerente para realizar su gestión. No se debe olvidar que estas variables situacionales (madurez del seguidor, patrones motivacionales), podrían estar enfatizando más un estilo o patrón comportamental del líder.

El Líder 8 fue catalogado como Correctivo/Evitador por los Jueces, sobre todo en lo que respecta a conductas de Dirección por Excepción Activa. En cambio, para los seguidores, fue visto como más Transaccional. Esta dificultad en consensuar por ambos criterios, podría deberse a que ha sido reportado por varios estudios (Yammarino y Bass, 1990, en Bass y Avolio, 2000; Den Hartog y otros, 1997) el problema de operacionalizar claramente los conceptos Dirección por Excepción Activa y Pasiva, y su relación conceptual con otras variables (Transaccional y Correctivo/Evitador). Originalmente, el Liderazgo Transaccional

incluía la Recompensa Contingente y la Dirección por Excepción Activa, ya que ambos constituyen formas activas de liderazgo, y además modos de reforzamiento⁵⁸. Por estas razones, Gronn (1995) sostiene que la Dirección por Excepción Activa pertenece al constructo Transaccional, ya que se basa en un proceso de intercambio entre líder y seguidor, ya sea ganando recompensas o evitando castigos.

Den Hartog y otros (1997) también consideran a esta variable como parte del constructo Transaccional, apoyándose en su análisis factorial del MLQ, aplicado a organizaciones Holandesas. Concluye que el Cuestionario no diferenciaría claramente en su medición estas dimensiones de liderazgo, o que los seguidores no sabrían discriminar la diferencia entre ambas.

La poca claridad en la operacionalización reportada por estos autores, concuerda con los datos arrojados por la matriz de intercorrelación, donde se observaron correlaciones positivas significativas entre Dirección por Excepción Activa y Recompensa Contingente (0.62), Consideración Individualizada (0.62), Liderazgo Transaccional (0.65) y Liderazgo Transformacional (0.73). En tanto, se observaron correlaciones negativas entre esta variable y los conceptos que le acompañan en la dimensión Correctivo/Evitadora: Liderazgo Laissez-Faire (-0.25) y Pasivo/Evitador (-0.22), sin presentar relación con la Dirección por Excepción Pasiva, lo que contradice el que estos conceptos apunten a lo mismo.

Esta imprecisión en la operacionalización podría estar influyendo en la dificultad de acuerdo en los criterios con respecto a este líder. Los observadores externos lo ven como Correctivo/Evitador, pero fundamentalmente por sus comportamientos de Dirección por Excepción Activa, que según muchos autores es un estilo Transaccional.

A partir de estas evidencias, se plantea la necesidad de estudios futuros respecto de las jerarquías de variable del MLQ 5X Corto, a fin de contribuir a la consistencia interna de éste, pues indican la posibilidad de que la variable Dirección por Excepción Activa aportaría más a

⁵⁸ El primero es un reforzamiento positivo, en el cual el desempeño es recompensado o reconocido. El segundo es un reforzamiento aversivo, que incluye varias formas de feedback que el líder despliega frente al mal desempeño del seguidor (Gronn, 1995).

un constructo mayor de Liderazgo Activo⁵⁹, como parte del estilo Transaccional, que como parte del estilo Correctivo/Evitador.

Con respecto a las variables Satisfacción, Efectividad y Esfuerzo Extra, los líderes calificados tanto por seguidores como por Jueces como más Transformacionales, obtuvieron puntajes más altos en estas medidas que aquéllos calificados como Transaccionales y Correctivo/Evitadores.

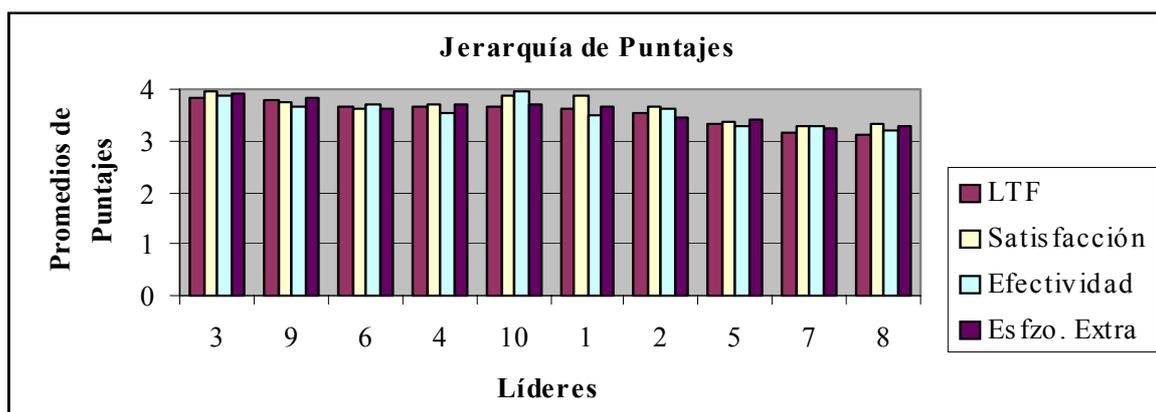
Específicamente en términos de los perfiles obtenidos para cada líder en la versión Clasificador del MLQ 5X Corto, las escalas Satisfacción, Efectividad y Esfuerzo Extra, presentaron un orden principalmente descendente en puntuación, al jerarquizar a los líderes según sus tendencias en Liderazgo Transformacional. Lo anterior puede observarse en la Tabla N° 1, y en el Gráfico N° 12.

⁵⁹ Versus Liderazgo Pasivo, compuesto por Dirección por Excepción Pasiva y Laissez-Faire.

Tabla N° 1. Jerarquía de Puntajes Transformacionales y su relación con Variables de consecuencias organizacionales.

LÍDER	PROM. PJE. L. TRANSFORM.	PROM. PJE. SATISFACCIÓN	PROM. PJE. EFECTIVIDAD	PROM. PJE. EFZO. EXTRA
3	3.831	3.975	3.875	3.914
9	3.785	3.733	3.667	3.833
6	3.683	3.621	3.691	3.612
4	3.666	3.686	3.524	3.714
10	3.651	3.867	3.944	3.722
1	3.622	3.867	3.500	3.657
2	3.542	3.657	3.639	3.458
5	3.325	3.385	3.287	3.413
7	3.156	3.281	3.272	3.263
8	3.127	3.314	3.190	3.274

Gráfico N° 12. Jerarquía de Puntajes Transformacionales y su relación con Variables de consecuencias organizacionales.



Estos resultados son esperables, teniendo en cuenta tanto la teoría como las investigaciones desarrolladas, en donde se sostiene que los líderes transformacionales se asocian a medidas más altas de Satisfacción, Esfuerzo Extra y Efectividad, sobre todo si se toma en cuenta que los comportamientos Transformacionales tienen un efecto aumentativo en la motivación y compromiso de los subordinados, lo que se traduce en incremento del esfuerzo y satisfacción de éstos (Bass, 1990, Bycio, Hackett y Allen, 1995, Brown, Birnstihl y Wheeler, 1996, Den Hartog y otros, 1997, Bass y Avolio, 2000, Massi y Coke, 2000).

Con relación a lo anterior, surge una crítica al instrumento original en inglés. Estas consecuencias organizacionales (Satisfacción, Efectividad y Esfuerzo Extra), no están operacionalizadas como medidas objetivas de desempeño, sino que al definir las aluden a la misma categoría abstracta que le da el nombre a la variable. Según Anastasi (1982) estas categorías son sólo símbolos que designan conjuntos de observaciones, pudiendo referirse a muchas posibles formas de conducta, por lo que es necesario especificar a cuáles se refiere. En el caso de estas variables, el significado no es exacto, ni consistente al relacionarse con medidas concretas. Por ejemplo, para la evaluación de Efectividad (categoría abstracta), el ítem 45 señala “Dirijo un grupo que es efectivo”, “El grupo que lidera es efectivo”. En tanto que para la variable Satisfacción, es posible encontrar ítems del estilo “Puedo trabajar con los demás de forma satisfactoria”, “Puede trabajar conmigo de forma satisfactoria”. La forma en que están redactados estos ítems, desde su original en inglés⁶⁰, es tautológica, del tipo: es efectivo, porque es efectivo. Los ítems debieran ser redactados de forma que evaluaran estas variables a través de comportamientos o indicadores más concretos (como criterios de producción, proyectos completados, y otros). De lo contrario, no es posible probar ningún grupo de observaciones que midan el constructo.

⁶⁰ Ítems del ejemplo: Efectividad “I lead a group that is effective”, “Leads a group that is effective”.
Satisfacción “I work with others in a satisfactory way”, “Works with me in a satisfactory way” (Bass y Avolio, 2000).

4.2.3. UFAs:

Para el criterio externo UFAs, se utilizó ANOVA de Comparaciones Múltiples (Test de Scheffé) para encontrar diferencias significativas entre los rendimientos de cada líder dentro de cada grupo (PF o Individual), a fin de obtener una base de contrastación con los puntajes de la versión Clasificador, procedimiento estadístico que no arrojó resultados que permitieran aportar a la validez de constructo del instrumento, ya que no se logró discriminar entre rendimientos de líderes para este criterio. De modo que no fue posible encontrar apoyo para la **Segunda Hipótesis** de esta investigación: que los líderes cuyos grupos tuvieran mayores medidas objetivas de efectividad, obtendrían mayor puntaje en las escalas de Liderazgo Transformacional del MLQ (Forma 5X Corta), que aquéllos que presentaran medidas más bajas.

La dificultad para realizar una discriminación, que permita aportar a la validez estructural del cuestionario, puede deberse principalmente a tres razones:

Primero, el pequeño tamaño de la muestra disponible para cada líder en cuanto a UFAs, afecta el impacto estadístico de los resultados, disminuyendo la posibilidad de encontrar diferencias significativas intragrupo (PF e Individual).

Segundo, las diferencias entre perfiles para cada líder, según promedios de puntaje en la forma Clasificador, se basan - como se explicitó en la comparación con criterio de Jueces - en diferencias mínimas entre puntajes, observándose un perfil caracterizado por mayor despliegue de Liderazgo Transformacional, siguiéndole el Liderazgo Transaccional, y luego el Liderazgo Correctivo/Evitador; jerarquía que varía para los líderes 4, 5, 7, 8 y 10, presentado mayor frecuencia de conductas transaccionales, también por escasas diferencias entre promedios. Estos últimos van desde 3.831 a 3.127 para Liderazgo Transformacional y Transaccional, es decir, en términos generales, en lenguaje de la Escala Likert utilizada en el instrumento, ambos estilos se encontrarían entre las elecciones 3 y 4 (A menudo; Frecuentemente, sino siempre), lo que puede observarse en los Gráficos N° 13 y N° 14. Lo anterior, podría suponerse replica en cierta forma los resultados obtenidos en el Test de

Scheffé para diferencias intragrupo (PF e Individual), en donde no es posible discriminar rendimientos superiores o inferiores al promedio de cada equipo de Agentes de Venta.

Gráfico N° 13. Comparación de Promedios de Puntaje en el MLQ 5X Corto para Líderes Seguros Protección Familiar.

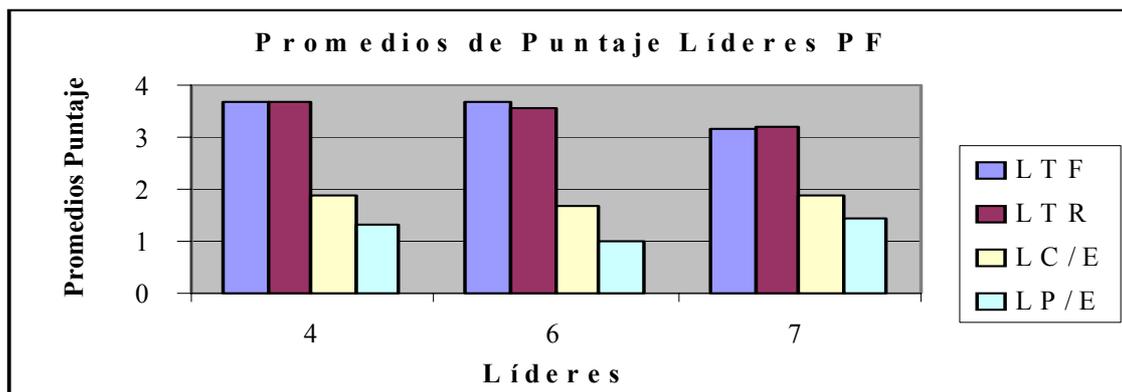
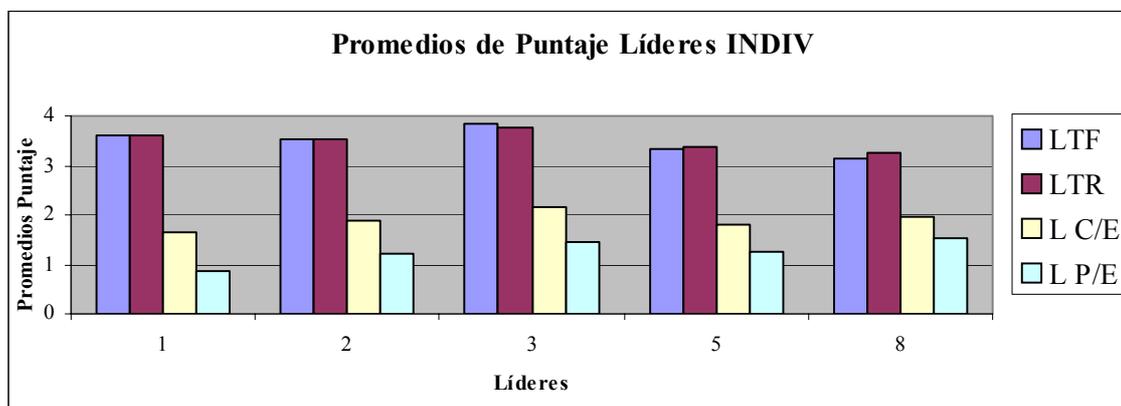


Gráfico N° 14. Comparación de Promedios de Puntaje en el MLQ 5X Corto para Líderes Seguros Individuales.



Por último, como se explicitó anteriormente, las características de la tarea y de la organización se orientan principalmente hacia el desarrollo de Liderazgo Activo más que Pasivo. Cabe recordar que la Compañía de Seguros en la cual se obtuvo la muestra, presenta

una estructura que si bien se caracteriza por divisiones, es flexible en cuanto a la generación de equipos para la solución de problemas o desarrollo de nueva tecnología. La organización se encuentra actualmente en una etapa de transición, caracterizada por generación de nuevos productos y renovación de personal, proceso por el que ha avanzado exitosamente desde la década de los '90. Por otro lado, las características de la tarea de los Agentes de Venta, referidas a la inestructuración de ésta y la competitividad entre e intra grupos, hacen esperable la aparición de más Liderazgo Transformacional y Transaccional, y rendimientos similares entre los distintos grupos según producto.

Lo anteriormente mencionado no es de ningún modo concluyente en cuanto a la capacidad de discriminación del instrumento, haciéndose necesaria para posteriores investigaciones la utilización de grupos más heterogéneos en cuanto a sus características de liderazgo y desempeño, que permitan una comparación más amplia de estilos y de resultados.

En el grupo de venta de Seguros Individuales, el Líder 8, en comparación con los otros ocho líderes, presenta la más baja productividad en UFAs (entre PF e Individual). Aunque estadísticamente no se consigue discriminar esta diferencia en el desempeño (presentándolo con un comportamiento uniforme respecto a los otros cuatro líderes en las UFAs). En términos puramente cualitativos, cabe mencionar que este líder presenta el más bajo promedio de puntajes en Liderazgo Transformacional y Transaccional, y muestra el más alto en Liderazgo Pasivo/Evitador que los otros cuatro líderes del grupo de Seguros Individuales, pudiendo compararse con su escaso rendimiento en UFAs.

CONCLUSIONES

A partir de la presente investigación, es posible concluir lo siguiente:

- 1- El Objetivo General de este estudio: adaptar al contexto cultural Chileno, la prueba denominada Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ Forma 5X Corta) desarrollada por Bernard Bass y Bruce Avolio (2000); y los Objetivos Específicos, a saber: traducir y transculturizar el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo Forma 5X Corta a la realidad nacional; evaluar la capacidad de discriminación de los ítems del instrumento en la muestra en la cual se aplicó; obtener la confiabilidad del Cuestionario a través del método Alfa de Cronbach; aportar a la validez de contenido del instrumento; y aportar a la validez de constructo del MLQ 5X Corto; fueron alcanzados.
- 2- Cabe destacar, que el mayor aporte de este estudio fue entregar un instrumento basado en el MLQ 5X Corto (Bass y Avolio, 2000), pero con características que lo distinguen de éste, adaptado al contexto organizacional chileno, constituido por nuevos ítems y con propiedades psicométricas, en términos de capacidad de discriminación, confiabilidad y evidencias de validez.
- 3- Los ítems del Cuestionario presentan una adecuada capacidad de discriminación, es decir, el test se presenta homogéneo, por lo que los ítems discriminan en el sentido que es posible predecir el resultado final del test sobre la base de la respuesta a un ítem específico dada por el sujeto en la muestra evaluada, y aportan en particular a la medición de su respectiva variable.
- 4- El MLQ 5X Corto adaptado, presenta un alto índice de confiabilidad ($\alpha = 0.97$) de acuerdo con los criterios de corte utilizados en la literatura, lo que indica la pertenencia de los ítems a un mismo dominio muestral y el control de las fuentes de error causadas por el muestreo aleatorio de reactivos.

- 5- Se encuentra evidencia que aporta a la validez de contenido y de constructo del instrumento. No obstante, el apoyo a la validez de constructo para el MLQ 5X Corto adaptado es parcial en esta investigación, siendo éste positivo en cuanto matriz de intercorrelaciones por variable, a correlaciones líder-grupo, y a comparación con criterio de Jueces, pero no para el criterio externo UFAs, debido a la imposibilidad de obtener diferencias significativas en cuanto a este indicador de productividad entre los grupos de la muestra.
- 6- Tras los resultados obtenidos en la correlación intervariable, que fueron coherentes con los datos reportados por Bass y Avolio (Tepper y Percy, 1994, Den Hartog y otros, 1997, Bass y Avolio, 2000), se hipotetiza que el patrón jerárquico de correlaciones observado da cuenta de la estructura conceptual jerárquica del Modelo de Liderazgo de Rango Total expuesto por los autores. Sin embargo, se encontró evidencia que cuestiona la pertinencia de la variable Dirección por Excepción Activa como componente del factor de más alto orden Liderazgo Correctivo/Evitador, ya que este último integra variables disímiles y contrarias en cuanto a su naturaleza, a saber: Dirección por Excepción Activa, en contraposición a Dirección por Excepción Pasiva y Laissez-Faire, características del Liderazgo Pasivo. Haciéndose necesaria una revisión más acuciosa de las jerarquías de variable del Cuestionario en este punto.
- 7- El instrumento estructuralmente, diferencia con claridad entre dos variables de mayor orden: Liderazgo Activo y Liderazgo Pasivo.
- 8- En cuanto a las proyecciones de esta investigación, se hacen necesarios estudios futuros en donde sea posible obtener otras evidencias respecto a la validez estructural del instrumento, requiriéndose aplicaciones en otros grupos, donde se realice un muestreo a distintos estilos de liderazgo, que permitan una comparación más amplia de resultados. También respecto de sus jerarquías de variable, específicamente, en cuanto a la pertenencia de la variable Dirección por Excepción Activa como parte del estilo Transaccional, más que como parte del estilo Correctivo/Evitador. Por lo que se

propone la realización de análisis de factor, considerando la siguiente estructura jerárquica compuesta por tres variables de más alto orden:

- Liderazgo Transformacional: conformado por Estimulación Intelectual y Carisma/Inspiracional (ésta última conteniendo las variables Influencia Idealizada Atribuida, Influencia Idealizada Conductual y Motivación Inspiracional).
- Liderazgo Transaccional: compuesto por Consideración Individualizada, Recompensa Contingente y Dirección por Excepción Activa.
- Liderazgo Pasivo/Evitador: conformado por las variables Dirección por Excepción Pasiva y Laissez-Faire.

Finalmente, una revisión más acuciosa de la operacionalización de los ítems pertenecientes a las variables de consecuencias organizacionales (Satisfacción, Efectividad y Esfuerzo Extra), aportaría mayor evidencia a la validez de contenido de este instrumento.

Posteriormente se podrían o deberían obtener normas adecuadas a la población chilena, y desarrollar programas de mejoramiento y capacitación sobre la base del Modelo de Liderazgo de Rango Total, contando con un instrumento útil para el diagnóstico e intervención organizacional en el ámbito del liderazgo.

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA GENERAL:

1. Anastasi A. (1982). Test Psicológicos. España: Aguilar.
2. Atwater L., Dionne S., Avolio B., Camobreco J. y Lau A.: (dec. 1999). A longitudinal study of the leadership development process: individual differences predicting leader effectiveness. Human Relations; vol. 52, N° 12; 1543-1562.
3. Avolio B.: (1997). The great leadership migration to Full Range Leadership development system. Kellogg Leadership Studies Project: Leadership Transformational, Working Papers. Academy of Leadership Press.
http://www.academy.und.edu/scholarship/CASL/klspdocs/bavol_p1.htm
4. Avolio B. y Bass B.: (1995). Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: a multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. Leadership Quarterly; vol. 6, N° 2; 199-218.
<http://www.bsos.umd.edu/psyc/hanges/siop2000.pdf>
5. Avolio B., Bass B. y Jung, D.: (dec. 1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. Journal of Occupational and Organizational Psychology; vol. 72, N° 4; 441-462.
6. Barberá E.: (2001). Marco conceptual e investigación de la motivación humana. REME; vol. 2, N° 1.
<http://reme.uji.es/articulos/abarbe127211298/texto.html>
7. Bass B. (1985). Leadership and performance beyond expectations. USA: The Free Press.
8. Bass B. (1990). Bass & Stogdill's handbook of leadership. Theory, research, & managerial applications. USA: The Free Press.

9. Bass B.: (1997). The ethics of transformational leadership. Kellogg Leadership Studies Project: Leadership Transformational, Working Papers. Academy of Leadership Press.
http://www.academy.umd.edu/scholarship/case/klspdocs/bbass_p1.htm
10. Bass B. y Avolio B.: (spring 1993). Transformational leadership and organizational culture. Public Administration Quarterly; vol. 17, N° 1; 112-118.
11. Bass B. y Avolio B. (edits.) (1994). Improving organizational effectiveness. Through transformational leadership. USA: SAGE Publications.
12. Bass B. y Avolio B.: (2000). MLQ Multifactor Leadership Questionnaire. Second Edition. Sampler Set: technical report, leader form, rater form, and scoring key for MLQ Form 5X-Short. Published by Mindgarden, Inc.
13. Bass B. y Steidlmeier P.: (1998). Ethics, character, and authentic transformational leadership. Center for Leadership Studies, School of Management, Binghamton University.
<http://cls.binghamton.edu/bassteid.html>
14. Bennis W.: (spring 1999). The leadership advantage. Leader to Leader; N° 12.
<http://www.pfdf.org/leaderbooks/L2L/spring99/bennis.html>
15. Brown W., Birnstihl E. y Wheeler D.: (oct. 1996). Leading without authority: an examination of the impact of transformational leadership cooperative extension work groups and teams. Journal of Extension; vol. 34, N° 5.
<http://www.joe.org/joe/1996october/a3.html>
16. Burns J..M. (1978). Leadership. USA: Harper and Row.
17. Bycio P., Hacket R. y Allen J.: (1995). Further assessment of Bass's conceptualization of transactional and transformational leadership. Journal of Applied Psychology; vol. 80, N° 4; 468-478.
<http://www.bsos.umd.edu/psyc/hanges/siop2000.pdf>

18. Carless S.: (dec. 1998). Assessing the discriminant validity of transformational leader behaviour as measured by the MLQ. Journal of Occupational and Organizational Psychology; vol. 71, N° 4; 353-358.
19. Church A. y Waclawski J.: (jun. 1998). The relationship between individual personality orientation and executive leadership behaviour. Journal of Occupational and Organizational Psychology; vol. 71, N° 2; 99-125.
20. Colvin R.: (1999). Transformational leadership: a prescription for contemporary organizations. Christopher Newport University, USA.
<http://www.cnu.edu/hrracj/bobpaper.html>
21. Cuoto R.: (1997). Social capital and Leadership. Kellogg Leadership Studies Project: Leadership Transformational, Working Papers. Academy of Leadership Press.
http://www.academy.umd.edu/scholarship/cast/klspdocs/rcout_p1.htm
22. Davis K. y Newstrom J. (1991). Comportamiento humano en el trabajo: comportamiento organizacional. Editorial Mc Graw Hill, 8ª Edición.
23. De Vries R., Roe R. y Taillieu T.: (1997). On charisma and need for leadership. Paper presented at the workshop on Transformational Leadership, Tilburg University, the Netherlands, May 5-7.
<http://greywww.kubnl:2080/greyfiles/worc/1997/doc/18.pdf>
24. Den Hartog D., House R., Hanges P., Dorfman P. Y Ruiz-Quintanilla S.A. y cols.: (1999). Emics and etics of culturally-endorsed implicit leadership theories: are attributes of Charismatic/Transformational Leadership universally endorsed?. Working Paper of the Reginald H. Jones Center. The Wharton School University of Pennsylvania. To be published in Leadership Quarterly; vol.10; 219-256.
<http://jonescenter.wharton.upenn.edu/papers/1999/wp99-02.pdf>
25. Den Hartog D., Van Muijen J. y Koopman P.: (mar. 1997). Transactional versus Transformational leadership: an analysis of the MLQ. Journal of Occupational and Organizational Psychology; vol. 70; 19-34.

26. Elliott R.: (2000). The leadership industry and using the leadership research effectively. MLQ Pty Ltd and BERU, Victoria University. MLQ Accredited Network.
27. Farrell A., Souchon, A. y Durden G.: (1999) A model of service performance enhancement: the role of transactional and transformational leadership. Australia-New Zeland Marketing Academy Conference (ANZMAC); 28 Nov. 01 Dic 1999; Sydney, Australia.
<http://mkt-law.dos.aston.ac.uk/papers/farrell2.pdf>
28. Fuller B., Morrison R., Jones L., Bridger D. y Brown V.: (june 1999). The effects of psychological empowerment on transformational leadership and job satisfaction. The Journal of Social Psychology; vol. 139, N° 3; 389-391.
<http://www.uchile.cl/bibliotecas/basesdatos/index.html>
29. Garrido I.: (2001). Motivación. REME; vol. 3, N° 5 y 6.
<http://reme.uji.es/articulos/abarbe127211298/texto.html>
30. Gillespie N. y Mann L.: (2000). The building blocks of trusts: the role of transformational leadership and shared values in predicting team members' trust in their leaders. Academy of Management, Conference.
<http://www.mbs.unimelb.edu.au/jgans/wp/200001.pdf>
31. Goeglin A. e Indvik J.: (2000). Values-based leadership transformational: an integration of leadership and moral development models. Proceedings of the Academy of Strategic and Organizational Leadership; Vol. 5, N° 2; en Allied Academics International Conference, Maui, Hawai.
32. Grojean M. y Hanges P.: (2000). Transformational factors and leader styles. 15th Annual Conference of the Society of Industrial and Organizational Psychology, Inc. New Orleans.
<http://www.bsos.umd.edu/psyc/hanges/siop2000.pdf>
33. Gronn P.: (1995). Greatness Re-visited: The current obsession with transformational leadership. Leading and Managing; vol. 1; 14-27.
http://www.staff.edfac.unimelb.au/david_gurr/482-707/gronn_95html

34. Hernández R., Fernández C. y Baptista P. (1994). Metodología de la investigación. Colombia: Mc Graw Hill.
35. Hersey P., Blanchard K. y Johnson D. (1998). Administración del comportamiento organizacional. Liderazgo Situacional. México: Prentice-Hall, 7ª Edición.
36. Khatri N., Alvin NG H. y Hway Lee T.: (1999). Charisma and vision: an empirical study. Asia Pacific Journal of Management (jul. 2001); vol. 18, N° 3; 373-393.
http://www.ntu.edu.sg/nbs/sabre/working_papers/11-99.pdf
37. Howell J. y Higgins C.: (1990). Champions of technological innovation. Administrative Science Quarterly; vol. 35, N° 2; 317-341.
<http://www.bsos.umd.edu/psyc/hanges/siop2000.pdf>
38. Landy F. y Trumbo D. (1980). Psychology of work behavior. USA: The Dorsey Press.
39. MacKenzie S., Podsakoff P. y Rich G.: (spring 2001). Transformational and Transactional leadership and salesperson performance. Academy of Marketing Science Journal; vol. 29, N° 2; 115-134.
40. Masi R. y Cooke R.: (2000). Effects of transformational leadership on subordinate motivation, empowering norms and organizational productivity. The International Journal of Organizational Analysis; vol. 8, N° 1; 16-47.
41. Mintzberg H. y Quinn J.B.: (1991). Las seis partes básicas de la organización. En: El Proceso Estratégico. México: Prentice Hall Hispanoamericana. Apunte para: Universidad de Santiago de Chile, Facultad de Administración y Economía, Departamento de Administración, Magister en Administración y Dirección de RRHH
42. Nutt P., Backoff R.: (dec. 1997). Facilitating transformational change. Journal of Applied Behavioral Science; vol. 33, N°4; 490-508.
43. Ojode L., Walumbwa O., Kuchinke K.P.: (april 1999). Developing human capital for the evolving work environment: transactional and transformational leadership within instructional setting. Midwest Academy of Management, Lincoln, NE.
<http://www.sba.muohio.edu/management/MWAcademy/20b.pdf>

44. Ouchi W. (1982). La Teoría Z. Como pueden hacer frente las empresas al desafío japonés. México: Editorial Norma y Fondo Educativo Interamericano.
45. Pawar B.S. y Eastman K.: (jan. 1997). The nature and implications of contextual influences on transformational leadership: A conceptual examination. The Academy of Management Review; vol. 22, N° 1; 80-109.
46. Robbins S. (1994). Comportamiento Organizacional: conceptos, controversias y aplicaciones. Editorial Prentice Hall, 6ª Edición.
47. Seltzer J. y Bass B.: (1990). Transformational leadership: beyond initiation and consideration. Journal of Management; vol. 16, N° 4; 693-703.
<http://www.bsos.umd.edu/psyc/hanges/siop2000.pdf>
48. Schein E. (1980). Psicología de la Organización. España: Editorial Prentice Hall Internacional.
49. Shamir B., Zakay E., Breinin E., Popper M.: (aug. 1998). Correlates of charismatic leader behavior in military units: Subordinates' attitudes, units characteristics, and superiors' appraisal of leader performance. Academy of Management Journal; vol. 41, N° 4; 387-409.
50. Sosik J.: (dec. 1997). Effects of transformational leadership and anonymity on idea generation in computer-mediated groups. Group & Organizational Management; vol. 22, N° 4, 460-487.
51. Tepper B. y Percy P. (fall 1994). Structural validity of the Multifactor Leadership Questionnaire. Educational and Psychological Measurement; vol. 54, N° 3, 734-744.
52. Tracey J. y Hinkin T.: (sept. 1998). Transformational Leadership, or effective managerial practices?. A comparison of Bass and Avolio's MLQ and Yukl's MPS. Group and Organizational Management; vol. 23, 220-237.
53. Wofford J., Whittington J., Goodwin V.: (summer 1999). Follower motive patterns as situational moderators for transformational leadership effectiveness. Journal of Managerial Issues; vol. 13, N° 2; 196-211.
54. Yukl G. (1998). Leadership in organizations. USA: Prentice Hall.

LIBROS:

1. Anastasi A. (1982). Test Psicológicos. España: Aguilar.
2. Bass B. (1985). Leadership and performance beyond expectations. USA: The Free Press.
3. Bass B. (1990). Bass & Stogdill's handbook of leadership. Theory, research, & managerial applications. USA: The Free Press.
4. Bass B. y Avolio B. (edits.) (1994). Improving organizational effectiveness. Through transformational leadership. USA: SAGE Publications.
5. Burns J.M. (1978). Leadership. USA: Harper and Row.
6. Davis K. y Newstrom J. (1991). Comportamiento humano en el trabajo: comportamiento organizacional. Editorial Mc Graw Hill, 8ª Edición.
7. Hernández R., Fernández C. y Baptista P. (1994). Metodología de la investigación. Colombia: Mc Graw Hill.
8. Hersey P., Blanchard K. y Johnson D. (1998). Administración del comportamiento organizacional. Liderazgo Situacional. México: Prentice-Hall, 7ª Edición.
9. Landy F. y Trumbo D. (1980). Psychology of work behavior. USA: The Dorsey Press.
10. Ouchi W. (1982). La Teoría Z. Como pueden hacer frente las empresas al desafío japonés. México: Editorial Norma y Fondo Educativo Interamericano.
11. Robbins S. (1994). Comportamiento Organizacional: conceptos, controversias y aplicaciones. Editorial Prentice Hall, 6ª Edición.
12. Schein E. (1980). Psicología de la Organización. España: Editorial Prentice Hall Internacional.
13. Yukl G. (1998). Leadership in organizations. USA: Prentice Hall.

ARTICULOS⁶¹:

1. Atwater L., Dionne S., Avolio B., Camobreco J. y Lau A.: (dec. 1999). A longitudinal study of the leadership development process: individual differences predicting leader effectiveness. Human Relations; vol 52, N° 12; 1543-1562.
2. Avolio B.: (1997). The great leadership migration to Full Range Leadership development system. Kellogg Leadership Studies Project: Leadership Transformational, Working Papers. Academy of Leadership Press.
http://www.academy.und.edu/scholarship/CASL/klspdocs/bavol_p1.htm
3. Avolio B. y Bass B.: (1995). Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: a multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. Leadership Quarterly; vol. 6, N° 2; 199-218.
<http://www.bsos.umd.edu/psyc/hanges/siop2000.pdf>
4. Avolio B., Bass B. y Jung, D.: (dec. 1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. Journal of Occupational and Organizational Psychology; vol. 72, N° 4; 441-462.
5. Barberá E.: (2001). Marco conceptual e investigación de la motivación humana. REME; vol. 2, N° 1.
<http://reme.uji.es/articulos/abarbe127211298/texto.html>
6. Bass B.: (1997). The ethics of transformational leadership. Kellogg Leadership Studies Project: Leadership Transformational, Working Papers. Academy of Leadership Press.
http://www.academy.umd.edu/scholarship/case/klspdocs/bbass_p1.htm
7. Bass B. y Avolio B.: (spring 1993). Transformational leadership and organizational culture. Public Administration Quarterly; vol. 17, N° 1; 112-118.

⁶¹ Los artículos que no muestran dirección electrónica, fueron obtenidos de la base de datos Proquest.

8. Bass B. y Avolio B.: (2000). MLQ Multifactor Leadership Questionnaire. Second Edition. Sampler Set: technical report, leader form, rater form, and scoring key for MLQ Form 5X-Short. Published by Mindgarden, Inc.
9. Bass B. y Steidlmeier P.: (1998). Ethics, character, and authentic transformational leadership. Center for Leadership Studies, School of Management, Binghamton University.
<http://cls.binghamton.edu/bassteid.html>
10. Bennis W.: (spring 1999). The leadership advantage. Leader to Leader; N° 12.
<http://www.pfdf.org/leaderbooks/L2L/spring99/bennis.html>
11. Brown W., Birnstihl E. y Wheeler D.: (oct. 1996). Leading without authority: an examination of the impact of transformational leadership cooperative extension work groups and teams. Journal of Extension; vol. 34, N° 5.
<http://www.joe.org/joe/1996october/a3.html>
12. Bycio P., Hacket R. y Allen J.: (1995). Further assessment of Bass's conceptualization of transactional and transformational leadership. Journal of Applied Psychology; vol. 80, N° 4; 468-478.
<http://www.bsos.umd.edu/psyc/hanges/siop2000.pdf>
13. Carless S.: (dec. 1998). Assessing the discriminant validity of transformational leader behaviour as measured by the MLQ. Journal of Occupational and Organizational Psychology; vol. 71, N° 4; 353-358.
14. Church A. y Waclawski J.: (jun. 1998). The relationship between individual personality orientation and executive leadership behaviour. Journal of Occupational and Organizational Psychology; vol. 71, N° 2; 99-125.
15. Colvin R.: (1999). Transformational leadership: a prescription for contemporary organizations. Christopher Newport University, USA.
<http://www.cnu.edu/hrracj/bobpaper.html>
16. Cuoto R.: (1997). Social capital and Leadership. Kellogg Leadership Studies Project: Leadership Transformational, Working Papers. Academy of Leadership Press.
http://www.academy.umd.edu/scholarship/cast/klspdocs/rcout_p1.htm

17. De Vries R., Roe R. y Taillieu T.: (1997). On charisma and need for leadership. Paper presented at the workshop on Transformational Leadership, Tilburg University, the Netherlands, May 5-7.

<http://greywww.kubnl:2080/greyfiles/worc/1997/doc/18.pdf>

18. Den Hartog D., House R., Hanges P., Dorfman P. Y Ruiz-Quintanilla S.A. y cols.: (1999). Emics and etics of culturally-endorsed implicit leadership theories: are attributes of Charismatic/Transformational Leadership universally endorsed?. Working Paper of the Reginald H. Jones Center. The Wharton School University of Pennsylvania. To be published in Leadership Quarterly; vol.10; 219-256.

<http://jonescenter.wharton.upenn.edu/papers/1999/wp99-02.pdf>

19. Den Hartog D., Van Muijen J. y Koopman P.: (mar. 1997). Transactional versus Transformational leadership: an analysis of the MLQ. Journal of Occupational and Organizational Psychology; vol. 70; 19-34.

20. Elliott R.: (2000). The leadership industry and using the leadership research effectively. MLQ Pty Ltd and BERU, Victoria University. MLQ Accredited Network.

21. Farrell A., Souchon, A. y Durden G.: (1999) A model of service performance enhancement: the role of transactional and transformational leadership. Australia-New Zeland Marketing Academy Conference (ANZMAC); 28 Nov. 01 Dic 1999; Sydney, Australia.

<http://mkt-law.dos.aston.ac.uk/papers/farrell2.pdf>

22. Fuller B., Morrison R., Jones L., Bridger D. y Brown V.: (june 1999). The effects of psychological empowerment on transformational leadership and job satisfaction. The Journal of Social Psychology; vol. 139, N° 3; 389-391.

<http://www.uchile.cl/bibliotecas/basesdatos/index.html>

23. Garrido I.: (2001). Motivación. REME; vol. 3, N° 5 y 6.

<http://reme.uji.es/articulos/abarbe127211298/texto.html>

24. Gillespie N. y Mann L.: (2000). The building blocks of trusts: the role of transformational leadership and shared values in predicting team members' trust in their leaders. Academy of Management, Conference.
<http://www.mbs.unimelb.edu.au/jgans/wp/200001.pdf>
25. Goeglin A. e Indvik J.: (2000). Values-based leadership transformational: an integration of leadership and moral development models. Proceedings of the Academy of Strategic and Organizational Leadership; Vol. 5, N° 2; en Allied Academics International Conference, Maui, Hawai.
26. Grojean M. y Hanges P.: (2000). Transformational factors and leader styles. 15th Annual Conference of the Society of Industrial and Organizational Psychology, Inc. New Orleans.
<http://www.bsos.umd.edu/psyc/hanges/siop2000.pdf>
27. Gronn P.: (1995). Greatness Re-visited: The current obsession with transformational leadership. Leading and Managing; vol. 1; 14-27.
http://www.staff.edfac.unimelb.au/david_gurr/482-707/gronn_95html
28. Khatri N., Alvin NG H. y Hway Lee T.: (1999). Charisma and vision: an empirical study. Asia Pacific Journal of Management (jul. 2001); vol. 18, N° 3; 373-393.
http://www.ntu.edu.sg/nbs/sabre/working_papers/11-99.pdf
29. Howell J. y Higgins C.: (1990). Champions of technological innovation. Administrative Science Quarterly; vol. 35, N° 2; 317-341.
<http://www.bsos.umd.edu/psyc/hanges/siop2000.pdf>
30. MacKenzie S., Podsakoff P. y Rich G.: (spring 2001). Transformational and Transactional leadership and salesperson performance. Academy of Marketing Science Journal; vol. 29, N° 2; 115-134.
31. Masi R. y Cooke R.: (2000). Effects of transformational leadership on subordinate motivation, empowering norms and organizational productivity. The International Journal of Organizational Analysis; vol. 8, N° 1; 16-47.

32. Mintzberg H. y Quinn J.B.: (1991). Las seis partes básicas de la organización. En: El Proceso Estratégico. México: Prentice Hall Hispanoamericana. Apunte para: Universidad de Santiago de Chile, Facultad de Administración y Economía, Departamento de Administración, Magister en Administración y Dirección de RRHH
33. Nutt P., Backoff R.: (dec. 1997). Facilitating transformational change. Journal of Applied Behavioral Science; vol. 33, N°4; 490-508.
34. Ojode L., Walumbwa O., Kuchinke K.P.: (april 1999). Developing human capital for the evolving work environment: transactional and transformational leadership within instructional setting. Midwest Academy of Management, Lincoln, NE.
<http://www.sba.muohio.edu/management/MWAcademy/20b.pdf>
35. Pawar B.S. y Eastman K.: (jan. 1997). The nature and implications of contextual influences on transformational leadership: A conceptual examination. The Academy of Management Review; vol. 22, N° 1; 80-109.
36. Seltzer J. y Bass B.: (1990). Transformational leadership: beyond initiation and consideration. Journal of Management; vol. 16, N° 4; 693-703.
<http://www.bsos.umd.edu/psyc/hanges/siop2000.pdf>
37. Shamir B., Zakay E., Breinin E., Popper M.: (aug. 1998). Correlates of charismatic leader behavior in military units: Subordinates' attitudes, units characteristics, and superiors' appraisal of leader performance. Academy of Management Journal; vol. 41, N° 4; 387-409.
38. Sosik J.: (dec. 1997). Effect of transformational leadership and anonymity on idea generation in computer-mediated groups. Group & Organizational Management; vol. 22, N° 4, 460-487.
39. Tepper B. y Percy P. (fall 1994). Structural validity of the Multifactor Leadership Questionnaire. Educational and Psychological Measurement; vol. 54, N° 3, 734-744.
40. Tracey J. y Hinkin T.: (sept. 1998). Transformational Leadership, or effective managerial practices?. A comparison of Bass and Avolio's MLQ and Yukl's MPS. Group and Organizational Management; vol. 23, 220-237.

41. Wofford J., Whittington J., Goodwin V.: (summer 1999). Follower motive patterns as situational moderators for transformational leadership effectiveness. Journal of Managerial Issues; vol. 13, N° 2; 196-211.

ANEXOS

ANEXO 1: EXAMINACIÓN DE LA VALIDEZ DE CONSTRUCTO DEL MLQ 5X

1. Primer Análisis de Factor Confirmatorio

Los investigadores realizaron varios análisis de factor confirmatorio a la versión Clasificador del MLQ 5X. Los primeros de estos análisis se reportaron en 1995, para testear las propiedades psicométricas del instrumento. Así se obtuvieron índices de la validez de constructo, validez convergente, validez discriminante entre las escalas del MLQ 5X y relaciones estructurales entre constructos latentes. Por último, se buscó evidencia que confirmara cuál era el modelo de variables con mejores propiedades psicométricas de los que se habían presentado en la literatura. Este primer análisis se realizó sobre todos los ítems del MLQ que estaban distribuidos de la siguiente manera⁶²:

- II (A) : 8 ítems.
- II (C) : 10 ítems.
- MI : 10 ítems.
- EI : 10 ítems.
- CI : 9 ítems.
- RC : 9 ítems.
- DPE (A) : 8 ítems.
- DPE (P) : 8 ítems.
- LF : 8 ítems.

⁶² II(A)= Influencia Idealizada Atribuida, II(C)= Influencia Idealizada Conductual, MI= Motivación Inspiracional, EI= Estimulación Intelectual, CI= Consideración Individualizada, RC= Recompensa Contingente, DPE(A)= Dirección por Excepción Activa, DPE(P)= Dirección por Excepción Pasiva, LF= Laissez-Faire.

Los ítems se habían obtenido a través de varias fuentes, a saber, en primer lugar Bass y Avolio (2000) realizaron una serie de análisis de variable al MLQ 5R. Sobre la base de estos resultados se seleccionaron aquellos ítems con mejor validez discriminante y convergente.

En segundo lugar, usaron los resultados preliminares de Howell y Avolio (1993, en Bass y Avolio, 2000) de una versión temprana que ellos habían desarrollado del MLQ 5X (conocida como MLQ Forma 10). Usando el análisis Partial Least Squares, para seleccionar ítems. Además, un equipo de seis Jueces expertos en el área de liderazgo recibieron esta versión, con el fin de realizar recomendaciones tendientes a modificar o eliminar ítems basándose en el modelo conceptual de “Rango Total de Liderazgo”. Determinaron también qué ítems median impacto o comportamiento en la variable conocida como Influencia Idealizada. De esta manera, en el MLQ 5X analizado se tuvo en cuenta esta diferenciación, incluyendo por un lado una variable llamada Influencia Idealizada Atribuida (compuesta por ítems que miden Carisma Atribuido), y por otro, una variable denominada Influencia Idealizada Conductual (compuesta por ítems que miden impacto o comportamiento del seguidor).

En tercer lugar, Bass y Avolio (2000) crearon nuevos ítems a partir de la literatura desarrollada hasta la fecha del Liderazgo Transformacional. Aquí también incluyeron ítems que median consecuencias que se habían correlacionado significativamente a través de la investigación, con el Liderazgo Transformacional: Esfuerzo Extra, Satisfacción con el líder y Efectividad de éste.

El análisis de estos ítems se realizó a nueve muestras y posteriormente fue replicado en cinco muestras. La descripción de las muestras se observa en Cuadro N° 7:

Cuadro N° 7. Descripción de las Muestras.

Descripción de Muestras Iniciales	N° de sujetos	Descripción de Muestras para Replicación	N° de Sujetos
1- Estudiantes de pregrado (norteamericanos).	162	1- Firma de negocios norteamericana.	215
2- Miembros de la Agencia de Investigación del Gobierno Norteamericano.	66	2- Miembros de organizaciones políticas norteamericanas.	428
3- Miembros de la Armada Norteamericana.	202	3- Miembros de firma de negocios norteamericana.	549
4- Firma de Gas Scottish.	99	4- Miembros de Departamento de Incendios Norteamericano.	325
5- Miembros de firma de negocios norteamericana.	549	5- Agencia sin fines de lucro norteamericana.	189
6- Miembros de firma de negocios norteamericana.	320		
7- Miembros de firma de negocios norteamericana.	457		
8- Estudiantes de pregrado taiwaneses y norteamericanos.	254		
9- Escuela de Enfermería.	45		
Total	2154	Total	1706

FUENTE: Bass y Avolio, 2000, pág. 11, Avolio, Bass y Jung, 1999, Tabla N° 1.

Dentro del análisis de factor, se realizó la técnica estadística denominada LISREL para los siguientes fines:

- Comparar la matriz de correlaciones involucrada en la matriz de correlaciones observada (covarianza), para obtener los parámetros de estimación del modelo. Los resultados arrojaron que el modelo no convergió debido a las altas correlaciones entre las variables transformacionales y transaccionales.

- Producir índices de ajuste para determinar el grado de adecuación del modelo con los datos. Los índices usados fueron el GFI (índice del buen ajuste), AGFI (índice del buen ajuste de adecuación), y el RMSR (root mean squared residual)⁶³. Los resultados arrojaron un GFI de 0,73 y un RMSR de 0,10, lo que indicaba un inadecuado ajuste para el modelo.

⁶³ En el GFI valores mayores que 0,90 indican un razonable nivel de ajuste, en el RMSR los valores menores a 0,05 se consideran un buen ajuste del modelo.

- Obtener índices de modificación (IM). Con estos índices se procedió a determinar cuáles ítems no se ajustaban a los parámetros del modelo. Basándose en los índices de modificación, se procedió a seleccionar cuatro ítems para cada variable de liderazgo, que fueran aquéllas con mejor validez discriminante y convergente. Esta selección se acompañó de un exhaustivo análisis de contenido de los ítems de cada constructo de liderazgo. De esta forma los autores escogieron el conjunto de ítems para el MLQ 5X que mejor representara el amplio rango de aspectos únicos asociados a cada componente de liderazgo. Con esto se logró mejorar los índices de ajuste del modelo. Los ítems seleccionados, así como su significancia estadística se presentan en la siguientes Tablas:

Tabla N° 2. Resumen estadístico para los ítems⁶⁴ del MLQ 5X⁶⁵.

1. Influencia Idealizada (Atribuida):

Items Finales de la Escala en el MLQ 5X		Contenido (Versión del Clasificador)	Media	DS	Kurtosis
Largo	Corto				
II(A)1**		Hace sacrificios personales para el beneficio de otros	2,27	1,09	-0,51
II(A)11		Mantiene la calma durante las situaciones de crisis	2,78	1,18	-0,05
II(A)21*	10	Me inculca orgullo por estar asociado con él/ella	2,47	1,26	-0,59
II(A)31*	18	Va más allá de sus intereses por el bienestar del grupo	2,51	1,16	-0,40
II(A)41**		Nos entrega confianza de que sobrepasaremos los obstáculos	2,75	1,13	-0,09
II(A)51		Despliega extraordinario talento en todo lo que emprende	2,52	1,09	-0,26
II(A)61*	21	Actúa en formas que construyen mi respeto hacia él/ella	2,54	1,27	-0,66
II(A)67*	25	Demuestra sentido de poder y confianza	2,43	1,25	-0,71

⁶⁴ El contenido de los ítems no es presentado en su inglés original, a fin de resguardar los derechos de utilización y difusión del instrumento.

⁶⁵ Fuente: Bass, B, y Avolio, B. 2000:16-23.

* Ítems retenidos para la forma MLQ 5X corta, basado en los resultados del análisis de factor confirmatorio.

** Ítems seleccionados para representar el contenido conceptual adicional del constructo con propósitos de entrenamiento.

2. Influencia Idealizada (Conductual):

Items Finales de la Escala en el MLQ 5X		Contenido (Versión del Clasificador)	Media	DS	Kurtosis
Largo	Corto				
II(C)3*	6	Habla sobre sus valores y creencias más importantes	2,36	1,25	-0,87
II(C)13		Enfatiza la importancia de ser comprometido con nuestras creencias	2,68	1,23	-0,43
II(C)23*	14	Especifica la importancia de tener un fuerte sentido de propósito	2,63	1,20	-0,36
II(C)33*	23	Considera las consecuencias morales y éticas de las decisiones	2,88	1,20	-0,06
II(C)43		Exhibe convicción en sus ideales, creencias y valores	2,89	1,16	-0,04
II(C)53**		Toma una posición respecto a asuntos difíciles	2,75	1,13	-0,14
II(C)63		Clarifica el propósito central latente de nuestras acciones	2,59	1,18	-0,42
II(C)68		Conversa sobre cómo la confianza mutua puede ayudarnos a resolver nuestras dificultades	2,29	1,31	-1,00
II(C)71*	34	Enfatiza la importancia de tener un sentido de misión colectivo	2,52	1,15	-0,43
II(C)75		Se comporta en forma consistente con sus valores expresados	2,85	1,14	-0,01

3. Motivación Inspiracional:

Items Finales de la Escala en el MLQ 5X		Contenido (Versión del Clasificador)	Media	DS	Kurtosis
Largo	Corto				
MI5		Pone altos estándares	3,15	1,03	-0,93
MI15		Envisiona nuevas posibilidades excitantes	2,47	1,24	-0,74
MI25*	9	Habla optimistamente sobre el futuro	2,51	1,23	-0,69
MI35*	36	Expresa confianza en que las metas serán alcanzadas	2,93	1,06	0,26
MI45		Provee continua estimulación	2,60	1,23	-0,55
MI55		Centra mi atención sobre lo que hay que hacer para ser exitoso	2,13	1,21	-0,86
MI64*	13	Habla entusiastamente sobre lo que necesita ser logrado	2,76	1,14	-0,20
MI69**		Estimula el darse cuenta de lo que es esencial considerar	2,32	1,20	-0,62
MI72*	26	Articula una visión estimulante del futuro	2,20	1,23	-0,84
MI76**		Muestra determinación para alcanzar lo que se ha propuesto hacer	3,01	1,15	0,37

4. Estimulación Intelectual:

Items Finales de la Escala en el MLQ 5X		Contenido (Versión del Clasificador)	Media	DS	Kurtosis
Largo	Corto				
EI7		Enfatiza el valor de cuestionar las presunciones	2,47	1,16	-0,44
EI17*	2	Reexamina presunciones críticamente para cuestionar si son apropiadas	2,51	1,11	-0,38
EI27**		Nos estimula para repensar ideas que nunca han sido cuestionadas antes	2,30	1,20	-0,75
EI37		Cuestiona las formas tradicionales de hacer las cosas	2,13	1,15	-0,67
EI47*	8	Busca diferentes perspectivas cuando resuelve problemas	2,57	1,14	-0,35
EI57*	32	Sugiere nuevas formas de buscar cómo completar los requerimientos	2,39	1,16	-0,53
EI65		Me estimula para expresar mis ideas y opiniones	2,87	1,19	-0,10
EI73*	30	Me lleva a mirar los problemas desde muchos ángulos diferentes	2,48	1,16	-0,49
EI77**		Estimula el pensamiento no tradicional para terminar con los problemas tradicionales	2,60	1,20	-0,53
EI81		Estimula el dirigirse a los problemas usando el razonamiento y la evidencia, más que la opinión no fundamentada	2,68	1,23	-0,43

5. Consideración Individualizada:

Items Finales de la Escala en el MLQ 5X		Contenido (Versión del Clasificador)	Media	DS	Kurtosis
Largo	Corto				
CI9*	19	Me trata como un individuo y no sólo como miembro de un grupo	3,06	1,20	0,65
CI19**		Escucha atentamente mis intereses	2,99	1,14	0,46
CI29		Provee consejo útil para mi desarrollo	2,46	1,19	-0,55
CI39*	31	Me ayuda a desarrollar mis fortalezas	2,48	1,34	3,22
CI49*	15	Pasa su tiempo enseñando y entrenando	2,06	1,39	-1,26
CI59*	29	Considera que tengo necesidades, habilidades y aspiraciones distintas a las de otros	2,87	1,25	-0,07
CI66		Me enseña cómo identificar las necesidades y capacidades de otros	2,38	1,33	-0,96
CI74**		Promueve el auto-desarrollo	2,62	1,21	-0,39
CI78		Da atención especial a los miembros que parecen negligentes	2,64	1,18	-0,98

6. Recompensa Contingente:

Items Finales de la Escala en el MLQ 5X		Contenido (Versión del Clasificador)	Media	DS	Kurtosis
Largo	Corto				
RC8		Me da lo que quiero a cambio de mi apoyo	1,78	1,23	0,98
RC16*	16	Aclara lo que uno puede esperar recibir cuando son alcanzadas las metas de desempeño	2,38	1,28	-0,80
RC24		Desarrolla acuerdos conmigo sobre lo que recibiré si hago lo que necesita ser hecho	1,77	1,31	-1,20
RC32		Negocia conmigo sobre lo que puedo esperar recibir por lo que he logrado	1,67	1,28	1,12
RC40*	1	Me entrega ayuda a cambio de mis esfuerzos	2,30	1,25	-0,86
RC48		Me dice qué hacer para alcanzar los objetivos de desempeño para ser recompensado	1,68	1,21	-1,00
RC56*	11	Define en términos específicos quién es responsable de alcanzar los objetivos de desempeño	2,35	1,28	-0,88
RC62		Obtengo crédito de él/ella al hacer mi trabajo bien	2,65	1,19	-0,30
RC80*	35	Expresa satisfacción cuando cumplo con las expectativas	2,82	1,19	-0,19

7. Dirección por Excepción Activa:

Items Finales de la Escala en el MLQ 5X		Contenido (Versión del Clasificador)	Media	DS	Kurtosis
Largo	Corto				
DPEA6*	4	Focaliza la atención en irregularidades, errores, excepciones y desviaciones de los estándares	2,20	1,13	-0,85
DPEA14		Monitorea cercanamente por errores mi desempeño	2,02	1,22	-1,02
DPEA22*	22	Concentra toda su atención en tratar con errores, quejas y fallas	1,37	1,10	-0,54
DPEA30*	24	Mantiene un seguimiento de todos los errores	1,58	1,26	-0,89
DPEA38		Hace cumplir las reglas para evitar errores	2,32	1,11	-0,65
DPEA46*	27	Dirige mi atención hacia fallas para lograr los estándares	1,61	1,22	-0,89
DPEA54		Busca los errores antes de comentar mi desempeño	1,22	1,21	-0,39

8. Dirección por Excepción Pasiva:

Items Finales de la Escala en el MLQ 5X		Contenido (Versión del Clasificador)	Media	DS	Kurtosis
Largo	Corto				
DPEP4		Para tomar acción necesita fracasar en alcanzar un objetivo	1,05	1,15	-0,26
DPEP12		Disminuye los estándares al mínimo para tratar de hacer mejoramientos	0,98	1,14	-0,12
DPEP20*	3	No interfiere hasta que los problemas llegan a ser serios	1,02	1,16	0,34
DPEP28		Me dice lo que he hecho mal más que lo que he hecho bien	1,39	1,13	-0,31
DPEP36*	12	Espera que las cosas salgan mal antes de actuar	0,96	1,16	0,25
DPEP44*	17	Demuestra su firme creencia en que “lo que no está roto no se arregla”	1,58	1,22	-0,84
DPEP52*	20	Antes de actuar demuestra que los problemas llegarán a ser crónicos	0,87	1,11	0,43

9. Laissez-Faire:

Items Finales de la Escala en el MLQ 5X		Contenido (Versión del Clasificador)	Media	DS	Kurtosis
Largo	Corto				
LF2*	5	Evita involucrarse cuando surge un tema importante	0,90	1,07	0,68
LF10		No actúa, incluso cuando los problemas llegan a ser crónicos	0,65	1,03	1,80
LF18*	7	Está ausente cuando se le necesita	0,94	1,10	0,37
LF26**		Falla en atender cuando se le pide ayuda	0,86	1,06	0,70
LF34		Se resiste a expresar sus visiones sobre temas importantes	0,97	1,07	0,14
LF42*	28	Evita tomar decisiones	0,84	1,07	0,65
LF50*	23	Dilata la respuesta a cuestiones urgentes	0,93	1,12	0,81
LF58		Desvía su atención de los problemas relacionados al trabajo	0,93	1,09	0,30

Los ítems seleccionados fueron sometidos nuevamente a análisis de factor confirmatorio con el objetivo de determinar cuál de los modelos de variable alternativos representaban mejor los datos (Bass y Avolio, 2000).

2. Evaluación de Distintos Modelos

Se testearon a través del análisis de factor cuatro modelos que habían sido propuestos para ver qué estructura de variable era la que mejor representaba los actuales datos. Los modelos fueron los siguientes:

- Modelo de una variable de liderazgo global o general.
- Modelo de dos variables correlacionadas, a saber: Liderazgo Pasivo y Liderazgo Activo.
- Modelo de tres variables correlacionadas, formado por: variable Transformacional, variable Transaccional y variable no liderazgo.
- Modelo de Rango Total de Liderazgo, con nueve variables correlacionadas: Carisma/Inspiracional Atribuido, Carisma/Inspiracional Conductual, Motivación Inspiracional, Estimulación Intelectual, Consideración Individualizada, Recompensa Contingente, Dirección Activa por Excepción, Dirección Pasiva por Excepción, Laissez-Faire.

Para determinar qué estructura de variable era más adecuada, se obtuvieron varios criterios de ajuste para cada modelo, a través de LISREL (chi cuadrado, AGFI, y RMSR). Se utilizó una muestra relativamente grande para este análisis (n=1394).

Según muestra la Tabla N° 3, el modelo de nueve variables obtuvo los mejores índices de ajuste (AGFI=0,91; RMSR=0,04), lo que excedió los criterios recomendados por la literatura.

Tabla N° 3. Comparación de las medidas de encaje entre los diferentes modelos.

Medida de Encaje	Modelo Una-variable	Modelo Dos-variables	Modelo Tres-variables	Modelo Nueve-variables (modelo Total)
Chi-cuadrado/df	5,674/594	5,260/593	3,529/591	2,394/558
GFI	0,75	0,77	0,86	0,91
AGFI	0,72	0,74	0,84	0,89
RMSR	0,07	0,08	0,05	0,04

FUENTE: Bass y Avolio, 2000, pág. 27.

El Modelo de Rango Total arrojó indicadores que ratificaban que cada constructo era estadísticamente significativo y sus escalas tenían niveles adecuados de consistencia interna, esto se muestra en la Tabla siguiente:

Tabla N° 4. Correlación ítem-variable⁶⁶.

Item Forma Larga	Corresp. Item Forma Corta	Variable II (A)	Item Forma Larga	Corresp. Item Forma Corta	Variable II (C)	Item Forma Larga	Corresp. Item Forma Corta	Variable MI
II(A)21	II(A)10	0,73	II(C)3	II(C)6	0,63	MI25	MI9	0,69
II(A)31	II(A)18	0,71	II(C)23	II(C)14	0,76	MI35	MI36	0,68
II(A)61	II(A)21	0,85	II(C)33	II(C)23	0,70	MI64	MI13	0,79
II(A)67	II(A)25	0,65	II(C)71	II(C)34	0,72	MI72	MI26	0,77

Item Forma Larga	Corresp. Item Forma Corta	Variable EI	Item Forma Larga	Corresp. Item Forma Corta	Variable CI	Item Forma Larga	Corresp. Item Forma Corta	Variable RC
EI17	EI2	0,71	CI9	CI19	0,60	RC16	RC16	0,65
EI47	EI8	0,73	CI39	CI31	0,82	RC40	RC1	0,65
EI57	EI32	0,79	CI49	CI15	0,77	RC56	RC11	0,70
EI73	EI30	0,81	CI59	CI29	0,73	RC80	RC35	0,78

Item Forma Larga	Corresp. Item Forma Corta	Variable DPE(A)	Item Forma Larga	Corresp. Item Forma Corta	Variable DPE(P)
DPE(A)6	DPE(A)4	0,59	DPE(P)20	DPE(P)3	0,73
DPE(A)22	DPE(A)22	0,37*	DPE(P)36	DPE(P)12	0,83
DPE(A)30	DPE(A)24	0,60	DPE(P)44	DPE(P)17	0,37*
DPE(A)46	DPE(A)27	0,65	DPE(P)52	DPE(P)20	0,88

*Este ítem ha sido retenido porque provee una amplia valoración de constructo.

Item Forma Larga	Item Forma Corta	Variable LF
LF2	LF5	0,57
LF18	LF7	0,51
LF42	LF28	0,71
LF50	LF33	0,68

FUENTE: Bass y Avolio, 2000, pág. 27

⁶⁶ II(A)= Influencia Idealizada Atribuida; II(C)= Influencia Idealizada Conductual; MI= Motivación Inspiracional; EI= Estimulación Intelectual; CI= Consideración Individualizada; RC= Recompensa Contingente; DPE(A)= Dirección por Excepción Activa; DPE(P)= Dirección por Excepción Pasiva; LF= Laissez-Faire.

3. Segunda Etapa de Análisis al MLQ 5X

La segunda serie de análisis al MLQ 5X se reportó en el año 2000, y se dirigió a testear, esta vez en forma más rigurosa, los modelos conceptuales alternativos que subyacían en las nueve escalas del actual instrumento.

Los investigadores usaron una muestra más heterogénea y amplia (N=3786) que la utilizada en el análisis anterior. Se evaluaron ocho modelos conceptuales alternativos, que se describirán brevemente:

Modelo Nulo: Este modelo indica que no hay varianza sistemática asociada con el instrumento analizado. Por lo tanto, se puede confeccionar cualquier estructura de variable.

Modelo de Una Variable de Liderazgo: Habría una variable general, donde el individuo exhibe o no exhibe liderazgo. Aquí se espera que todos los ítems contribuyan a una variable general o global de liderazgo.

Modelo de Dos Variables de Liderazgo correlacionadas entre sí: A saber, Liderazgo Pasivo v/s Liderazgo Activo. De esta forma, los líderes son activos cuando trabajan por desarrollar a sus seguidores, ya sea a través de sus relaciones de intercambio, estimulando el pensamiento e inspirando nuevos estándares de desempeño. En cambio serán pasivos cuando sólo reaccionen a los problemas para corregirlos.

Modelo de Dos Variables Correlacionadas: Aquí, las variables de liderazgo serían el Liderazgo Activo/Constructivo v/s el Liderazgo Pasivo/Correctivo. Se espera que todos los componentes transformacionales, así como la Recompensa Contingente, que es transaccional, contribuyan a la variable Activa-Constructiva. En tanto los otros ítems pertenecientes al Liderazgo Correctivo por una parte, y Evitador por otra parte, contribuyen a la segunda variable.

Modelo de Tres Variables Correlacionadas: A saber, Liderazgo Transformacional, Liderazgo Transaccional, y Liderazgo Pasivo/Evitador. La primera variable comprende todos

los componentes transformacionales. La segunda variable está formado por la Recompensa Contingente y la Dirección por Excepción Activa, que corresponden a formas activas de Liderazgo Transaccional. La tercera variable consiste en los ítems que están contenidos en una forma de liderazgo pasivo, en cómo corrigen los errores, o en su extremo, en una postura evitativa (Dirección por Excepción Pasiva y Laissez-Faire).

Modelo de Cuatro Variables Correlacionadas: Constituido por Liderazgo Transformacional, Recompensa Contingente, Dirección Activa por Excepción y Liderazgo Pasivo/Evitador. La primera variable comprende todos los componentes transformacionales. Se separó la Recompensa Contingente y la Dirección por Excepción Activa, porque mostraban una clara diferencia en cuanto a las recompensas, expectativas y reforzamientos. Así, la Recompensa Contingente representa sólo intercambios constructivos y positivos con los seguidores, mientras la Dirección por Excepción Activa alude a intercambios con una orientación directiva. Los intercambios de la Dirección por Excepción Activa son diseñados para estimular a los seguidores a evitar activamente el cometer cualquier error, de manera tal que el líder opera como el monitor directivo del proceso. La cuarta variable es representada por la Dirección Pasiva por Excepción y Liderazgo Laissez-Faire, que son orientaciones más pasivas y evitativas de dirigir a los otros. De esta manera, sólo cuando es absolutamente necesario, el líder interviene en corregir errores o tomar decisiones.

Modelo de Cinco Variables Correlacionadas: Variable Laissez-Faire, tres variables transaccionales y una variable transformacional. El modelo de cinco variables emergió tras una investigación previa que usó la versión piloto del MLQ 5X (MLQ Forma 10), en una extensa muestra de ejecutivos varones que realizaron Howell y Avolio en 1993. Los investigadores reportaron evidencia usando el método “*partial least squares analysis*”, de que existían tres variables transaccionales (Recompensa Contingente, Dirección por Excepción Activa y Dirección por Excepción Pasiva). Así quedó una variable Laissez-Faire, y una sola variable Transformacional que sigue incluyendo todos los componentes transformacionales.

Modelo de Seis Variables Correlacionadas: Liderazgo Pasivo, Dirección por Excepción, Recompensa Contingente y tres variables transformacionales. Este modelo es

similar al modelo original descrito por Bass en 1985, y constituye la base para los modelos de siete y nueve variables. Incluye el Liderazgo Inspiracional/Carismático, la Estimulación Intelectual y la Consideración Individualizada como tres variables transformacionales separadas. Además de las variables Recompensa Contingente, Dirección por Excepción Activa, y una sexta variable de Liderazgo Pasivo/Evitador que contiene los ítems de los componentes Laissez-Faire y Dirección por Excepción Pasiva.

Modelo de Siete Variables Correlacionadas: A saber, variable Laissez-Faire, variable Dirección por Excepción Pasiva, variable Dirección por Excepción Activa, variable Recompensa Contingente, variable Carisma/Inspiracional, variable Estimulación Intelectual, y variable Consideración Individualizada (estas tres últimas son variables Transformacionales). Este modelo es similar al de seis y al de nueve variables. Las diferencias estriban en que en este último se separó la Influencia Idealizada Atribuida y la Influencia Idealizada Conductual, debido a que los ítems medían distintos contenidos.

A cada uno de estos modelos se les sometió a análisis de factor. Los índices de ajuste obtenidos por el LISREL incluyeron el GFI, AGFI y RMSR. Los resultados, que pueden observarse en la Tabla N° 5, arrojaron que no había diferencias entre los modelos de seis, siete y nueve variables, por lo que los modelos conceptuales que subyacen a éstos son similares.

Pese a estos resultados, cuando se obtuvieron las confiabilidades de las escalas del MLQ, en el modelo de seis variables en encontró baja - con relación a las demás escalas transformacionales - la de la escala Recompensa Contingente, lo que se presenta en la Tabla N° 6.

Tabla N° 5. Comparación entre modelos.

MODELO	1 Variable	2 Variables: Activo vs. Pasivo	2 Variables: Transformacl. vs. No Transformacl.	3 Variables
Chi-cuadrado	5674 (6859)/594	3509 (3676)/593	5260 (5509)/593	3528 (4229)/591
GFI	75 (67)	86 (85)	77 (77)	86 (82)
AGFI	72 (63)	84 (84)	74 (75)	84 (80)
RMSR	07 (09)	05 (06)	08 (11)	05 (07)
NFI	80 (75)	87 (87)	81 (80)	87 (85)
TLI	79 (73)	87 (73)	80 (79)	87 (83)

MODELO	4 Variables	5 Variables	6 Variables	7 Variables	9 Variables
Chi-cuadrado	2907 (3188)/588	2790 (3178)/584	2509 (2788)/579	2497 (2769)/573	(2394)/558
GFI	89 (88)	89 (88)	91 (91)	91 (91)	91
AGFI	87 (86)	87 (86)	90 (89)	90 (89)	89
RMSR	04 (06)	04 (06)	04 (05)	04 (05)	04
NFI	90 (88)	90 (88)	91 (90)	91 (90)	-----
TLI	89 (87)	88 (87)	89 (88)	89 (88)	-----

FUENTE: Bass y Avolio, 2000, pág. 33, Avolio, Bass y Jung, 1999, Tabla N° 3.

Tabla N° 6. Cargas factoriales para el conjunto de muestras inicial y de replicación⁶⁷.

Escala	Item	C	EI	CI	RC	DPEA	P/E
C 1	10	.71(.63)					
C 2	18	.70(.74)					
C 3	21	.81(.75)					
C 4	25	.63(.60)					
C 5	06	.62(.62)					
C 6	14	.75(.72)					
C 7	23	.70(.70)					
C 8	34	.71(.77)					
C 9	09	.68(.69)					
C 10	36	.68(.72)					
C 11	13	.78(.79)					
C 12	26	.77(.75)					
EI 1	02		.71(.59)				
EI 2	08		.74(.68)				
EI 3	32		.79(.72)				
EI 4	30		.81(.79)				
CI 1	19			.59(.61)			
CI 2	31			.82(.78)			
CI 3	15			.78(.68)			
CI 4	29			.73(.73)			
RC 1	16				.66(.75)		
RC 2	01				.65(.55)		
RC 3	11				.69(.58)		
RC 4	35				.78(.64)		
DPEA 1	04					.58(.49)	
DPEA 2	22					.58(.57)	
DPEA 3	24					.60(.66)	
DPEA 4	27					.65(.68)	
P/E 1	03						.73(.73)
P/E 2	12						.82(.74)
P/E 3	17						.57(.55)
P/E 4	20						.86(.82)
P/E 5	05						.53(.58)
P/E 6	07						.57(.67)
P/E 7	28						.64(.74)
P/A 8							.62(.72)

FUENTE: Bass y Avolio, 2000, págs. 34-35, Avolio, Bass y Jung, 1999, Tabla N° 2.

Además, al obtener las correlaciones latentes entre las distintas escalas, se hizo evidente que existía un problema en la validez discriminante del instrumento (ver Tabla N° 7).

⁶⁷ C: Carisma/Inspiracional; EI: Estimulación Intelectual; CI: Consideración Individualizada; RC: Recompensa Contingente; DPEA: Dirección por Excepción Activa; P/E: Liderazgo Pasivo/Evitador.

Tabla N° 7. Modelo jerárquico y correlaciones latentes⁶⁸

6 Variables de más bajo orden	C	EI	CI	RC	DPEA	P/E
Carisma (C)						
Estimulación Intelectual (EI)	.95(.94)					
Consideración Individualizada (CI)	.95(.94)	.91(.92)				
Recompensa Contingente (RC)	.90(.81)	.86(.79)	.93(.93)			
Dirección por Excepción Activa (DPEA)	-.33(-.27)	-.32(-.27)	-.30(-.24)	-.26(-.13)		
Pasivo/Evitador (P/E)	-.65(-.54)	-.62(-.53)	-.59(-.47)	-.50(-.26)	.41(.65)	
Modelo 3: 3 Variables de más alto orden⁶⁹						
Transformacional	.99(.98)	.96(.96)	.95(.96)	.90(.83)	-.33(-.28)	-.65(-.55)
Desarrollo Intercambio ⁷⁰	.39(.32)	.37(.31)	.52(.50)	.74(.90)	-.03(-.05)	-.05(-.10)
Correctivo Evitador	-.73(-.47)	-.70(-.46)	-.66(-.41)	-.55(-.23)	.46(.57)	.89(.63)

FUENTE: Bass y Avolio, 2000, pág. 37, Avolio, Bass y Jung, 1999, Tabla N° 5.

Bass sostiene que estos resultados - que el índice de ajuste sea adecuado en el modelo, pero que las escalas tengan una menor validez discriminante - se debían a que existen variables de más alto orden que estaban dando cuenta de altas correlaciones entre escalas de variable (Bass y Avolio, 2000). Para testear esta hipótesis de las variables jerárquicas, Bass y Avolio recurrieron al Coeficiente Objetivo (Target) de Marsh y Hocevar, como una medida de cuán efectivamente variables de más alto orden explicarían el rango de medición del modelo. Para este fin se testearon tres modelos jerárquicos que habían sido propuestos por distintos investigadores, tras recopilar evidencia que los apoyaba. Los modelos examinados fueron:

Modelo 1: Este modelo incluye las seis variables de primer orden propuestas por Bass (Carisma/Inspiracional, Estimulación Intelectual, Consideración Individualizada, Recompensa Contingente, Dirección por Excepción y Laissez-Faire). Y dos variables de más alto orden no correlacionadas denominadas Liderazgo Activo/Constructivo, y Liderazgo Pasivo/Correctivo. Para la variable de Liderazgo Activo/Constructivo contribuyen las variables de más bajo orden Carisma/Inspiracional, Estimulación Intelectual, Consideración Individualizada y Recompensa

⁶⁸ Los valores en paréntesis corresponden a la segunda muestra (replicación)

⁶⁹ Las intercorrelaciones entre los factores latentes de más alto orden fueron las siguientes: Transformacional con Desarrollo/Intercambio fue .39(.33); Transformacional con Correctivo/Evitador fue -.73(-.48); Desarrollo/Intercambio con Correctivo/Evitador fue -.03(.09).

⁷⁰ Transaccional.

Contingente. En tanto, que para la variable de Liderazgo Pasivo/Correctivo contribuyen las variables Dirección por Excepción y Laissez-Faire.

Modelo 2: Este modelo también se basa en las seis variables de primer orden propuestas, pero difiere en que incluye tres variables de más alto orden no correlacionadas entre sí, a saber: Transformacional (para el cual contribuyen Carisma/Inspiracional y Estimulación Intelectual), Desarrollo/Transaccional (contribuyen la Consideración Individualizada y Recompensa Contingente), Liderazgo Pasivo/Correctivo (al cual contribuyen la Dirección por Excepción y Laissez-Faire).

Modelo 3: Este modelo consta de dos variables de más alto orden correlacionadas entre sí, a saber: Liderazgo Transformacional y Desarrollo/Transaccional. Además existe una tercera variable no correlacionada con las anteriores denominada Liderazgo Correctivo/Evitador. Para la variable Transformacional contribuyen el Carisma/inspiracional y la Estimulación Intelectual. Para la variable Desarrollo/Transaccional aportan la Consideración Individualizada y Recompensa Contingente⁷¹. Para la última variable contribuyen la Dirección por Excepción y Laissez-Faire.

Los resultados arrojaron que el mejor modelo jerárquico en cuanto a los índices de ajuste y validez discriminante era el Modelo Tres (Avolio, Bass y Jung, 1999, Bass y Avolio, 2000).

Las evoluciones en el modelo jerárquico del Cuestionario forman parte del proceso de validación estructural que exige de permanente investigación para conocer cómo las observaciones particulares se relacionan con los constructos. Anastasi señala: *“Una nueva prueba puede sugerir modificaciones con respecto a una medida o la elaboración de otra estrategia mejor para medir el atributo en cuestión”*, y agrega: *“No debería criticarse a los científicos por suponer que las observaciones particulares se relacionan con un constructo, aún cuando no se determina con precisión el dominio del constructo. Durante toda su vida*

⁷¹ Bass señala que la Recompensa Contingente, a pesar de ser un factor Transaccional, está correlacionado con los factores Transformacionales debido a que es la base para la estructuración de expectativas, así como de la

profesional, cada científico sólo podría producir una cantidad relativamente pequeña de estudios; en consecuencia no tendría tiempo para hacer todo lo que se le exige para especificar el dominio de un constructo, elaborar sus medidas y relacionar éstas con otras variables de interés. Sin embargo, a medida que aumenta la evidencia basada en el trabajo de diferentes científicos interesados en un constructo particular, se hace necesario intentar especificar el dominio de las variables relacionadas” (Anastasi, 1982, pág. 100-114).

A continuación, en la Tabla N° 8, se presenta las medias, desviaciones estándar, las confiabilidades e intercorrelaciones para las seis escalas de puntaje del MLQ 5X (análisis estadístico que se realizó a los 36 ítems retenidos para esta forma del cuestionario).

Tabla N° 8. Medias, Desviaciones Estándar, e Intercorrelaciones de los puntajes del MLQ 5X entre el set de muestras Inicial y de Replicación⁷².

VARIABLE	M	DS	1	2	3	4	5	6
1. C	2.58, 2.69	.87, .91	.92, .92					
2. EI	2.51, 2.54	.95, .93	.82, .81	.83, .78				
3. CI	2.66, 2.64	.99, .99	.81, .82	.74, .77	.79, .78			
4. RC	2.51, 2.40	.98, .99	.77, .71	.73, .67	.75, .68	.80, .74		
5. DPEA	1.69, 1.60	.85, .90	-.17, -.16	-.09, -.08	-.23, -.21	-.11, .02	.63, .64	
6. P/E	1.02, 1.09	.79, .89	-.51, -.54	-.46, -.44	-.45, -.52	-.38, -.28	.24, .45	.84, .86

FUENTE: Bass y Avolio, 2000, pág. 39, Avolio, Bass y Jung, 1999, Tabla N° 4.

construcción de la confianza en los seguidores que se genera debido a la consistencia de los intercambios en el tiempo.

⁷² Los Coeficientes Alfa son los valores reportados en la diagonal. Los primeros valores en cada columna muestran las correlaciones del set de muestras original, y el segundo valor en cada columna muestra las correlaciones del set de muestras de replicación.

ANEXO 2: CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA⁷³

La compañía de seguros Security Vida, en la cual se obtuvo la muestra, se inserta en un mercado altamente competitivo, ya que actualmente existen 32 empresas en tal rubro en nuestro país. Respecto a esto, la participación de los seguros en el Producto Interno Bruto es de un 4,2%, y anualmente el gasto per cápita en seguros es de \$115.781, de los que \$84.254 se destinan a seguros de vida. En general, el sector asegurador aporta con un 15% del total de inversiones del país.

Security Vida es parte de un conglomerado financiero llamado Grupo Security, que incluye un banco y una compañía de seguros generales, entre otros. La compañía de seguros de vida cuenta con una trayectoria de más de 80 años, experimentando un cambio paulatino de propiedad durante la década de los '90.

Desde 1928 hasta 1990, esta organización formó parte del Banco del Estado de Chile, que tenía una cultura organizacional totalmente distinta a la actual, caracterizada por una fuerte orientación pública, con un rol social claro que cumplir, y un área de producción dirigida a un grupo económico masivo.

A partir de 1990, al ser comprada por el conglomerado económico francés Assurances Generales de France, la compañía pasa a ser privada, y posteriormente, en 1995, por el grupo financiero Security, sufriendo una transformación sustancial en su cultura organizacional (Paula Ríos, comunicación personal 2003). Entre estos cambios se encuentran:

- Reorientación del mercado, dirigiéndose también hacia un grupo económico más alto y exclusivo (clase media alta, y clase alta), para lo que se crearon nuevas líneas de productos que satisficieran las necesidades de este segmento.

⁷³ Datos gentileza intranet Security Vida 2003.

- Cambio en el enfoque hacia las personas, de uno paternalista a uno más autónomo, por medio de generación de políticas de Recursos Humanos que reforzarán el mérito personal y la competencia.
- Replanteamiento de los fines u objetivos dirigiéndolos más a la producción que a la estabilidad.

Para afrontar esta transformación, se implementaron una serie de acciones. En primer lugar, cambiar la alta directiva, seguida de una etapa de despidos masivos y nuevo reclutamiento, seleccionando a personas con habilidades y conocimientos idóneos, que pudieran responder tanto a la nueva línea de dirección más ágil y arriesgada, como a los nuevos negocios que requerían más especialización y conocimientos técnicos. Por este motivo se realizaron - práctica que se mantiene hasta ahora - capacitaciones constantes con el grupo LINRA⁷⁴, cursos para sistematizar actividades y generar índices para las conductas.

Actualmente, la empresa se encuentra en una etapa de transición, caracterizada por un cambio de directorio en la compañía de seguros generales, con la que mantiene una estructura conjunta. Además, se está validando frente al grupo Security, ya que le aporta altos ingresos⁷⁵, además de haber evaluada como una de las mejores organizaciones para trabajar dentro del país.

Con relación a lo anterior, Security Vida se encuentra rangueada en la categoría Satisfacción Laboral, entre las 25 mejores organizaciones para trabajar, según el programa “Best for Work Place for Finance Professional”⁷⁶, formado para reconocer las mejores prácticas en liderazgo y manejo de capital humano en organizaciones financieras. Según esta evaluación⁷⁷, la empresa está caracterizada por los siguientes resultados:

⁷⁴ Life Instrument New Research Association.

⁷⁵ Aunque sus negocios no van dirigidos por completo al estrato socioeconómico ABC1, como se espera para una compañía de dicho conglomerado

⁷⁶ Patrocinado por: Association for Financial Professional, Hackett-Bench Marking & Research, y Magazine CFO.

⁷⁷ La evaluación se hace a partir de un cuestionario construido por Hackett-Bench Marking & Research, en base a sus criterios de lo que se considera mejor práctica de trabajo. Responde, de manera individual y confidencial, a

- Altos índices de retención de empleados,
- Bajas tasas de rotación,
- Más satisfacción y productividad,
- Empleados que son más confiables para dirigir a los nuevos que se incorporan, y
- Organización vista como líder dentro de su área y atractiva a los mejores talentos.

Como parte del conglomerado financiero Grupo Security, su misión es “contribuir a brindar soluciones financieras que otorguen seguridad económica a las personas y sus familias sobre la base de principios éticos, con un capital humano bien calificado y procesos eficientes, proporcionando rentabilidad a nuestros accionistas” (Intranet Security Vida, 2003). Para cumplir con su misión, cuenta con una red de sucursales de Arica a Punta Arenas, y flexibilidad para enfrentar cambios, generar nuevos productos y canales de distribución, lo que, junto al uso de tecnología de punta, la lleva a definirse a sí misma como proactiva. De este modo sus objetivos se orientan al logro de un aumento importante de su participación en el mercado de los seguros, y a la búsqueda de la máxima eficiencia en el ámbito organizacional. A corto y mediano plazo, los objetivos se enfocan en:

- Objetivos de Mercado:
 - 1- Penetración en el mercado: En cuanto a tener presencia en todos los canales de distribución y desarrollar nuevos productos, convirtiéndose en una de las compañías más importantes en el rubro.
 - 2- Permanencia: De clientes, corredores, agentes, y mejoramiento de la calidad de servicio.

una muestra estratificada de empleados, ítems concernientes a su percepción individual de las prácticas. Se analizan los datos en comparación a las otras organizaciones participantes.

3- Profundización y cruce: Principalmente con relación a aumentar la rentabilidad del cliente, disminuir el índice de gastos con relación a la media del mercado, y cruce de clientes con las demás empresas del conglomerado financiero.

- Objetivos Internos:

1- Eficiencia en los costos: Eficiencia en los procesos de venta, producción y mantención, mejorando las formas de trabajo del personal comercial y administrativo.

2- Calidad: De servicio a clientes, y disminución del gasto con relación a la media del mercado.

3- Espíritu: Se refiere a tener un espíritu de equipo sustentado en compartir los objetivos de la compañía, mantener un clima organizacional que motive el logro y el desarrollo personal, y de habilidades técnicas en el rubro, y mantener a la familia como valor fundamental para la vida.

La organización presenta una estructura diversificada, caracterizada por las siguientes divisiones:

- Administración.
- Sistemas.
- Recursos Humanos.
- Área Comercial: Compuesta a su vez por las secciones: Vida, Productos Personales y Empresas de Seguros Generales. El área comercial recibe soporte de las divisiones anteriormente mencionadas.

La comunicación entre las distintas áreas es abierta, observándose flexibilidad en la generación de equipos de trabajo, según las necesidades de la empresa.

A continuación, en la Figura N° 13 se presenta esquematizada la Organización Funcional de la compañía:

Figura N° 13. Organización Funcional.



Como puede observarse, existe una estructura conjunta entre las compañías de Seguros de Vida y Seguros Generales, de manera tal que existen políticas, objetivos, funciones y personal compartidos para ambas empresas.

Los objetivos de esta estructura son:

- Aumentar la eficiencia, potenciando ambas vías (Seguros de Vida y Generales),
- Permitir que ambas áreas comerciales se comuniquen abiertamente, y tengan una imagen única frente al mercado,
- Posibilitar el compartir oportunidades de negocios, controlando costos,
- Orientar los esfuerzos, ahorrando energía, pero manteniendo la necesaria especialización.

Dentro de esta estructura, fue seleccionada para la muestra de esta investigación la Fuerza de Venta, que está compuesta principalmente por Agentes de Venta, quienes se organizan en grupos independientes a cargo de un supervisor (Consultor Master), cuya función

es la de reclutamiento, entrenamiento y capacitación de personal, dirección, orientación y apoyo a los agentes, a través de la venta de seguros, sobre todo en la primera etapa de entrenamiento, para darles estabilidad laboral y económica. Otorgándose incentivos de distinto tipo por rendimiento individual y grupal (por ejemplo, elección de supervisor del mes para cuadro de honor, y trueque de especies por puntos ganados por venta).

Los grupos de venta de seguros de vida, se dividen en dos tipos, según el producto a ofrecer⁷⁸:

- Seguros de Protección Familiar: Son aquellos de venta en terreno, rápida, principalmente orientados al grupo socioeconómico medio. La prima promedio que cancela el cliente es de \$3.500 al mes. Los líderes denominados con los números 4, 6 y 7 en esta investigación, realizan este tipo de venta.
- Seguros Individuales: Se orienta principalmente al nivel socioeconómico alto y medio alto, es más asistencial que el anterior, pues se construye por detección de necesidades para cada persona. El monto de la prima promedio que cancela el cliente es de \$50.000 mensual. Aquellos líderes numerados como 1, 2, 3, 5, 8 y 9 en esta investigación, comparten esta característica⁷⁹.

Como puede observarse, la organización se encuentra inserta en un mercado muy competitivo y cambiante, con continuo desarrollo de nuevos productos y tecnologías, por lo que debe enfrentar su contexto externo en forma flexible y proactiva, existiendo una coordinación en términos de objetivos, metas y filosofía organizacional con las empresas del conglomerado financiero al que pertenece. En su misión y objetivos, destaca la importancia de la calidad de servicio, la mantención de principios éticos, la preocupación por la permanencia, fidelidad de clientes y empleados, observándose una orientación hacia el desarrollo y el trabajo conjunto para éstos últimos.

⁷⁸ Lo que también diferencia el perfil de la fuerza de trabajo para cada tipo de producto.

⁷⁹ El líder denominado 10, es gerente regional de la V Región.

ANEXO 3: CORRESPONDENCIAS ITEM-VARIABLE DE AMBAS VERSIONES

DEL MLQ 5X CORTO

Forma Líder (5X) Corta

ITEMS	VARIABLES DIRECTAS	VARIABLES DE SEGUNDO ORDEN	VARIABLES DE ALTO ORDEN
1. Ayudo a los demás siempre que se esfuercen.	RC		LTR
2. Acostumbro a evaluar críticamente creencias y supuestos para ver si son apropiados.	EI		LTF
3. Trato de no interferir en los problemas, hasta que se vuelven serios.	DPE-P	L P/E	L C/E
4. Trato de poner atención sobre las irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos.	DPE-A		L C/E
5. Me cuesta involucrarme cuando surge alguna situación relevante.	LF	L P/E	L C/E
6. Expreso mis valores y creencias más importantes.	IIC	C/I	LTF
7. A veces estoy ausente cuando surgen problemas importantes.	LF	L P/E	L C/E
8. Cuando resuelvo problemas, trato de verlos de distintas formas.	EI		LTF
9. Trato de mostrar el futuro de modo optimista.	MI	C/I	LTF
10. Hago que los demás se sientan orgullosos de trabajar conmigo.	IIA	C/I	LTF
11. Aclaro y especifico la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos de desempeño.	RC		LTR
12. Me decido a actuar sólo cuando las cosas están funcionando mal.	DPE-P	L P/E	L C/E
13. Tiendo a hablar con entusiasmo sobre las metas.	MI	C/I	LTF
14. Considero importante tener un objetivo claro en lo que se hace.	IIC	C/I	LTF
15. Le dedico tiempo a enseñar y orientar.	CI		LTR
16. Dejo en claro lo que cada uno podría recibir, si se logran las metas.	RC		LTR
17. Sostengo la firme creencia en que si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo.	DPE-P	L P/E	L C/E
18. Por el bienestar del grupo soy capaz de ir más allá de mis intereses.	IIA	C/I	LTF
19. Trato a los demás como individuos y no sólo como miembros de un grupo.	CI		LTR
20. Señalo que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de tomar acciones.	DPE-P	L P/E	L C/E
21. Actúo de modo que me gano el respeto de los demás.	IIA	C/I	LTF
22. Pongo toda mi atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas.	DPE-A		L C/E
23. Tomo en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas.	IIC	C/I	LTF
24. Realizo un seguimiento de todos los errores que se producen.	DPE-A		L C/E
25. Me muestro confiable y seguro.	IIA	C/I	LTF
26. Construyo una visión motivante del futuro.	MI	C/I	LTF

27. Dirijo mi atención hacia fracasos o errores para alcanzar los estándares.	DPE-A		L C/E
28. Suele costarme tomar decisiones.	LF	L P/E	L C/E
29. Considero que cada persona tiene necesidades, habilidades y aspiraciones únicas.	CI		LTR
30. Ayudo a los demás a mirar los problemas desde distintos puntos de vista.	EI		LTF
31. Ayudo a los demás a desarrollar sus fortalezas.	CI		LTR
32. Sugiero a los demás nuevas formas de hacer su trabajo.	EI		LTF
33. Medito detenidamente la respuesta a asuntos urgentes, aunque esto implique demora.	LF	L P/E	L C/E
34. Enfatizo la importancia de tener una misión compartida.	IIC	C/I	LTF
35. Expreso mi satisfacción cuando los demás cumplen con lo esperado.	RC		LTR
36. Expreso confianza en que se alcanzaran las metas.	MI	C/I	LTF
37. Soy efectivo/a en relacionar el trabajo de los demás con sus necesidades.	E		
38. Utilizo métodos de liderazgo que resultan satisfactorios para los miembros de mi grupo de trabajo.	S		
39. Soy capaz de llevar a los demás a hacer más de lo que esperaban hacer.	EE		
40. Soy efectivo/a representando a los demás frente a los superiores.	E		
41. Puedo trabajar con los demás en forma satisfactoria.	S		
42. Aumento la motivación de los demás hacia el éxito.	EE		
43. Soy efectivo/a en encontrar las necesidades de la organización.	E		
44. Motivo a los demás a trabajar más duro.	EE		
45. Dirijo un grupo que es efectivo.	E		
46. Comparto los riesgos en las decisiones tomadas en el grupo de trabajo.	IIC	C/I	LTF
47. Quienes trabajan conmigo tienen confianza en mis juicios y mis decisiones.	IIA	C/I	LTF
48. Motivo a los demás a tener confianza en sí mismos.	MI	C/I	LTF
49. Evalúo las consecuencias de las decisiones adoptadas.	EI		LTF
50. Busco la manera de desarrollar las capacidades de los demás.	CI		LTR
51. Aclaro a cada uno lo que recibirá a cambio de su trabajo.	RC		LTR
52. Me concentro en detectar y corregir errores.	DPE-A		L C/E
53. Espero que las situaciones se vuelvan difíciles de resolver, para comenzar a actuar.	DPE-P	L P/E	L C/E
54. Tiendo a no corregir errores ni fallas.	LF	L P/E	L C/E
55. Hago que los demás deseen poner más de su parte en el trabajo.	EE		
56. El rendimiento productivo del grupo que dirijo es bien evaluado dentro de la organización.	E		
57. Intento mostrar coherencia entre lo que digo y hago.	IIC	C/I	LTF
58. Intento ser un modelo a seguir para los demás.	IIA	C/I	LTF
59. Ayudo a los demás a centrarse en metas que son alcanzables.	MI	C/I	LTF
60. Estimulo la tolerancia a las diferencias de opinión.	EI		LTF
61. Tiendo a comportarme de modo de poder guiar a mis subordinados.	IIC	C/I	LTF
62. Me relaciono personalmente con cada uno de mis colaboradores.	CI		LTR

63. Cuando los demás logran los objetivos propuestos, les hago saber que lo han hecho bien.	RC		LTR
64. Me interesa corregir y solucionar los errores que se producen.	DPE-A		L C/E
65. En general no superviso el trabajo de los demás, salvo que surja un problema grave.	DPE-P	L P/E	L C/E
66. Generalmente prefiero no tener que tomar decisiones.	LF	L P/E	L C/E
67. Me preocupo de aumentar el deseo de alcanzar las metas en los demás.	EE		
68. Soy efectivo/a en buscar formas de motivar al grupo de trabajo.	E		
69. Expreso mi interés a los demás por lo valioso de sus aportes para resolver problemas.	EI		LTF
70. Los empleados manifiestan su satisfacción al trabajar conmigo.	S		
71. Me interesa conocer las necesidades que tiene el grupo de trabajo.	IIC	C/I	LTF
72. Soy capaz de exponer a los demás los beneficios que para cada uno acarrea el alcanzar las metas organizacionales.	MI	C/I	LTF
73. Tiendo a estimular a los demás a expresar sus ideas y opiniones sobre el método de trabajo.	EI		LTF
74. Sé lo que necesita cada uno de los miembros del grupo.	CI		LTR
75. Tengo la creencia de que cada cual debe buscar su forma de hacer el trabajo.	LF	L P/E	L C/E
76. En general cumplo con las expectativas que tienen de mí mis subordinados.	S		
77. Informo permanentemente a los demás sobre las fortalezas que poseen.	CI		LTR
78. Creo que muchos problemas se resuelven solos, sin necesidad de intervenir.	LF	L P/E	L C/E
79. Logro contar con mi equipo cada vez que hay trabajo extra.	EE		
80. Siento que quienes trabajan conmigo me escuchan con atención.	IIA	C/I	LTF
81. Puedo construir metas que incluyan las necesidades de quienes trabajan conmigo.	MI	C/I	LTF
82. Los demás creen que es grato trabajar conmigo.	S		

IIA= Influencia Idealizada Atribuida,
 IIC= Influencia Idealizada Conductual,
 MI= Motivación Inspiracional,
 C/I= Carisma/Inspiracional.
 EI= Estimulación Intelectual,
 LTF= Liderazgo Transformacional,
 CI= Consideración Individualizada,
 RC= Recompensa Contingente,
 LTR= Liderazgo Transaccional,
 DPE-A= Dirección por Excepción Activa,
 DPE-P= Dirección por Excepción Pasiva,
 LF= Laissez-Faire,
 L P/E= Liderazgo Pasivo/Evitador,
 L C/E= Liderazgo Correctivo/Evitador,
 S= Satisfacción,
 E= Efectividad,
 EE= Esfuerzo Extra.

Forma del Clasificador (5X) Corta

ITEMS	Variables Directas	Variables de Segundo Orden	Variables de Alto Orden
1. Me ayuda siempre que me esfuerce.	RC		LTR
2. Acostumbra a evaluar críticamente creencias y supuestos, para ver si son los apropiados.	EI		LTF
3. Trata de no interferir en los problemas hasta que se vuelven serios.	DPE-P	L P/E	L C/E
4. Trata de poner atención sobre irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos.	DPE-A		L C/E
5. Le cuesta involucrarse cuando surge alguna situación relevante.	LF	L P/E	L C/E
6. Expresa sus valores y creencias más importantes.	IIC	C/I	LTF
7. Suele estar ausente cuando surgen problemas importantes.	LF	L P/E	L C/E
8. Cuando resuelve problemas trata de verlos de formas distintas.	EI		LTF
9. Dirige la atención hacia el futuro de modo optimista.	MI	C/I	LTF
10. Me siento orgulloso/a de estar asociado con él/ella.	IIA	C/I	LTF
11. Aclara y especifica la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos de desempeño.	RC		LTR
12. Se decide a actuar sólo cuando las cosas funcionan mal.	DPE-P	L P/E	L C/E
13. Tiende a hablar con entusiasmo sobre las metas.	MI	C/I	LTF
14. Considera importante tener un objetivo claro en lo que se hace.	IIC	C/I	LTF
15. Dedicar tiempo a enseñar y orientar.	CI		LTR
16. Deja en claro lo que cada uno podría recibir, si lograra las metas.	RC		LTR
17. Mantiene la creencia que si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo.	DPE-P	L P/E	L C/E
18. Por el bienestar el grupo es capaz de ir más allá de sus intereses.	IIA	C/I	LTF
19. Me trata como individuo y no sólo como miembro de un grupo.	CI		LTR
20. Sostiene que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de actuar.	DPE-P	L P/E	L C/E
21. Actúa de modo que se gana mi respeto.	IIA	C/I	LTF
22. Pone toda su atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas.	DPE-A		L C/E
23. Toma en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas.	IIC	C/I	LTF
24. Realiza un seguimiento de todos los errores que se producen.	DPE-A		L C/E
25. Se muestra confiable y seguro.	IIA	C/I	LTF
26. Construye una visión motivante del futuro.	MI	C/I	LTF
27. Dirige mi atención hacia fracasos o errores, para alcanzar los estándares.	DPE-A		L C/E
28. Le cuesta tomar decisiones.	LF	L P/E	L C/E
30. Considera que tengo necesidades, habilidades y aspiraciones que son únicas.	CI		LTR
30. Me ayuda a mirar los problemas desde distintos puntos de vista.	EI		LTF
31. Me ayuda a desarrollar mis fortalezas.	CI		LTR
32. Sugiere nuevas formas de hacer el trabajo.	EI		LTF
33. Tiende a demorar la respuesta de asuntos urgentes.	LF	L P/E	L C/E
34. Enfatiza la importancia de tener una misión compartida.	IIC	C/I	LTF
35. Expresa satisfacción cuando cumpla con lo esperado.	RC		LTR
36. Expresa confianza en que se alcanzarán las metas.	MI	C/I	LTF

37. Es efectivo/a en relacionar mi trabajo con mis necesidades.	E		
38. Utiliza métodos de liderazgo que me resultan satisfactorios.	S		
39. Me motiva a hacer más de lo que esperaba hacer.	EE		
40. Es efectivo/a al representarme frente a los superiores.	E		
41. Puede trabajar conmigo en forma satisfactoria.	S		
42. Aumenta mi motivación hacia el éxito.	EE		
43. Es efectivo/a en encontrar las necesidades de la organización.	E		
44. Me motiva a trabajar más duro.	EE		
45. El grupo que lidera es efectivo.	E		
46. Comparte los riesgos en las decisiones tomadas en el grupo de trabajo.	IIC	C/I	LTF
47. Tengo confianza en sus juicios y sus decisiones.	IIA	C/I	LTF
48. Aumenta la confianza en mí mismo/a.	MI	C/I	LTF
49. Evalúa las consecuencias de las decisiones adoptadas.	EI		LTF
50. Busca la manera de desarrollar mis capacidades.	CI		LTR
51. Aclara lo que recibiré a cambio de mi trabajo.	RC		LTR
52. Se concentra en detectar y corregir errores.	DPE-A		L C/E
53. Espera que las situaciones se vuelvan difíciles de resolver para empezar a actuar.	DPE-P	L P/E	L C/E
54. Tiende a no corregir errores ni fallas.	LF	L P/E	L C/E
55. Hace que yo desee poner más de mi parte en el trabajo.	EE		
56. El rendimiento productivo del grupo que dirige es bien evaluado dentro de la organización.	E		
57. Es coherente entre lo que dice y lo que hace.	IIC	C/I	LTF
58. Para mí él/ella es un modelo a seguir.	IIA	C/I	LTF
59. Me orienta a metas que son alcanzables.	MI	C/I	LTF
60. Estimula la tolerancia a las diferencias de opinión.	EI		LTF
61. Tiende a comportarse de modo de poder guiar a sus subordinados.	IIC	C/I	LTF
62. Se relaciona conmigo personalmente.	CI		LTR
63. Cuando logro los objetivos propuestos, me informa que lo he hecho bien.	RC		LTR
64. Le interesa corregir y solucionar los errores que se producen.	DPE-A		L C/E
65. En general no supervisa mi trabajo, salvo que surja un problema grave.	DPE-P	L P/E	L C/E
66. Generalmente prefiere no tomar decisiones.	LF	L P/E	L C/E
67. Aumenta mi deseo de alcanzar las metas.	EE		
68. Es efectivo/a en buscar formas de motivar al grupo de trabajo.	E		
69. Manifiesta interés por lo valioso de mis aportes para resolver problemas.	EI		LTF
70. Encuentro satisfacción al trabajar con él/ella.	S		
71. Le interesa conocer las necesidades que tiene el grupo de trabajo.	IIC	C/I	LTF
72. Me muestra los beneficios que me acarrea el alcanzar las metas organizacionales.	MI	C/I	LTF
73. Me estimula a expresar mis ideas y opiniones sobre el método de trabajo.	EI		LTF
74. Se da cuenta de lo que necesito.	CI		LTR
75. Tiene la creencia de que cada cual debe buscar su forma de hacer el trabajo.	LF	L P/E	L C/E
76. Cumple en general con las expectativas que tengo de él/ella.	S		
77. Me informa constantemente sobre mis fortalezas.	CI		LTR

78. Cree que muchos problemas se resuelven solos, sin necesidad de intervenir.	LF	L P/E	L C/E
79. Logra contar conmigo cada vez que hay trabajo extra.	EE		
80. Lo/la escucho con atención.	IIA	C/I	LTF
81. Construye metas que incluyen mis necesidades.	MI	C/I	LTF
82. Me es grato trabajar con él /ella.	S		

IIA= Influencia Idealizada Atribuida,
 IIC= Influencia Idealizada Conductual,
 MI= Motivación Inspiracional,
 C/I= Carisma/Inspiracional.
 EI= Estimulación Intelectual,
 LTF= Liderazgo Transformacional,
 CI= Consideración Individualizada,
 RC= Recompensa Contingente,
 LTR= Liderazgo Transaccional,
 DPE-A= Dirección por Excepción Activa,
 DPE-P= Dirección por Excepción Pasiva,
 LF= Laissez-Faire,
 L P/E= Liderazgo Pasivo/Evitador,
 L C/E= Liderazgo Correctivo/Evitador,
 S= Satisfacción,
 E= Efectividad,
 EE= Esfuerzo Extra.

**ANEXO 4: RESULTADOS DE OBSERVACIÓN DE LOS ÍTEMS POR JUECES
EXPERTOS**

FORMA LÍDER

VARIABLE 1: Influencia Idealizada Conductual

ITEM	% de acuerdo de la relevancia del ítem para la medición de la variable.	% de acuerdo en relación a redacción clara y concisa.	Observaciones sobre la redacción del ítem.
6. Converso sobre mis valores y creencias más importantes.	100	57	<ul style="list-style-type: none"> - “Expongo abiertamente mis valores y creencias más importantes” (me parece que no tiene el sentido de compartir del diálogo, sino más bien en de la transparencia). - “Expreso mis...” - “Expongo mis...”
14. Enfatizo la importancia de tener un fuerte sentido de propósito.	86	14	<ul style="list-style-type: none"> - “Creo que es importante tener un sentido de propósito”. - Las palabras son un tanto complejas. Podría ser: “Considero muy importante tener un propósito determinado”. - “... tener un objetivo claro en lo que se hace”. - “... sentido de la misión”.
23. Tomo en consideración las consecuencias morales y éticas de las decisiones adoptadas.	86	86	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Adoptadas por quién?.
34. Enfatizo la importancia de tener un sentido colectivo de misión empresarial.	100	14	<ul style="list-style-type: none"> - “Enfatizo la importancia de tener un sentido y orientación colectivo” (me parece que se acota el concepto al ponerle empresarial, se asocia más con el management). - “Enfatizo la importancia de tener un sentido de misión de compañía”. - Borrar “empresarial”. - “Es importante tener una misión compartida”.
- Comparto los riesgos de las decisiones tomadas en el grupo de trabajo.	100	57	<ul style="list-style-type: none"> - “Si tomamos una decisión de equipo los riesgos los asumimos todos, incluido yo”. <p>(Se presta para desresponsabilidad una frase tan abierta).</p>

			- Cambiar “de” por “en”.
- Intento mostrar con mi conducta lo que expreso en palabras.	71	86	- ¿Qué expreso?, es muy amplio, puede ser todo.
- Tiendo a comportarme de modo de poder guiar a mis subordinados.	86	86	
- Me interesa saber qué necesidades tiene el grupo de trabajo.	71	57	- “Sé las necesidades de más de la mitad de las personas que trabajan en mi grupo” (del dicho al hecho, sólo muestro que me interesa si lo sé o tengo una idea por lo menos). - “Me interesa conocer las necesidades que tiene el grupo de trabajo”.

Promedio Validez	88%
Promedio Claridad	57%

	% de acuerdo respecto a que la cantidad de ítems cubre la variable en forma exhaustiva.	% de acuerdo acerca de que existen otras formas de abordar el fenómeno que no han sido consideradas.	Otras formas de abordar el fenómeno.
SI	71	14	- Faltan ítems sobre las propias necesidades.
NO	29 insuficiente	86	

VARIABLE 2: Influencia Idealizada Atribuida.

ITEM	% de acuerdo de la relevancia del ítem para la medición de la variable.	% de acuerdo en relación a redacción clara y concisa.	Observaciones sobre la redacción del ítem.
10. Creo que los demás se sienten orgullosos de estar asociados conmigo.	100	29	- "...de trabajar conmigo". - "Hago que los demás..." - "...de trabajar junto a mí".
18. Por el bienestar del grupo soy capaz de ir más allá de mis intereses.	86	71	- "Pongo los intereses del grupo por sobre los míos".
21. Actúo de modo que gano el respeto de los demás.	100	86	
25. Intento mostrarme con confianza y poder.	100	0	- "Demuestro autoconfianza y energía". El líder no es que trate de mostrarse autoconfiado, lo está y por eso le creen. Poder en español es más orientado a la posición frente a otros, me parece que aquí es más la fuerza, el punch. - "Me muestro confiable y seguro". - "Me muestro con sentido de confianza y poder". - Poder pierde el sentido en español, ver traducción. - "Actúo sintiendo poder y confianza".
- Quienes trabajan conmigo tienen confianza en mis juicios y mis decisiones.	100	100	
- Intento ser un modelo a seguir para los demás.	86	86	- "Creo ser un modelo..."

Promedio Validez	95%
Promedio Claridad	62%

	% de acuerdo respecto a que la cantidad de ítems cubre la variable en forma exhaustiva.	% de acuerdo acerca de que existen otras formas de abordar el fenómeno que no han sido consideradas.	Otras formas de abordar el fenómeno.
SI	86	14	- Agregaría un indicador de la actitud de los otros hacia él en términos de conductas concretas. No solo me quieren, me siguen, qué hacen en términos de conducta que le muestra eso. Por ejemplo: "Siento que quienes trabajan conmigo me escuchan con atención".
NO	14 insuficiente	86	

VARIABLE 3: Motivación Inspiracional.

ITEM	% de acuerdo de la relevancia del ítem para la medición de la variable.	% de acuerdo en relación a redacción clara y concisa.	Observaciones sobre la redacción del ítem.
9. Hablo en forma optimista acerca del futuro.	100	86	- “Muestro el futuro de modo optimista”.
13. Tiendo a hablar con entusiasmo sobre lo que se necesita lograr.	100	86	- “Tiendo a hablar con entusiasmo sobre las metas”, (el entusiasmo tiene que ver con que lo puede ver, puede ver por donde ir y desde ahí la gente se acopla a esa visión, no la falencia, no lo que se necesita).
26. Construyo una visión estimulante del futuro.	100	43	- Compelling vision tiene que ver con una visión que incluye las sensaciones de los que siguen al líder. Tiene que ver con significado para quien escucha, si no les llega no te siguen. Una sugerencia (aunque no me convence del todo): “construyo una visión con sentido para quienes me siguen”. - “Planteo una visión positiva y motivante del futuro”. “... Una visión motivadora...”
36. Expreso confianza en que se alcanzarán las metas.	86	86	- Cambiaría “expreso” por “muestro”.
- Intento aumentar en los demás la confianza en sí mismos.	86	43	- “Intento fomentar...” - “Motivo a los demás a tener confianza”.
- Ayudo a los demás a centrarse en metas que son alcanzables.	86	71	- “... y coherentes con una meta común o compartida”.
- Soy capaz de exponer a los demás los beneficios que para cada uno acarrea el alcanzar las metas organizacionales.	100	86	- Tengo dudas en éste, porque no es que quieras convencer, sino más bien encontrar con otros lo que tiene que ver su meta organizacional.

Promedio Validez	94%
Promedio Claridad	72%

	% de acuerdo respecto a que la cantidad de ítems cubre la variable en forma exhaustiva.	% de acuerdo acerca de que existen otras formas de abordar el fenómeno que no han sido consideradas.	Otras formas de abordar el fenómeno.
SI	100	14	- Agregaría la idea de que la visión salga de las necesidades en el ambiente. Por ejemplo: “percibo las necesidades que a las que hay que dar respuesta” o “puedo construir metas que incluyan las necesidades de quienes trabajan conmigo”.
NO	0	86	

VARIABLE 4: Estimulación Intelectual.

ITEM	% de acuerdo de la relevancia del ítem para la medición de la variable.	% de acuerdo en relación a redacción clara y concisa.	Observaciones sobre la redacción del ítem.
2. Tiendo a evaluar creencias y supuestos para ver si son los apropiados.	100	43	- “Acostumbro a evaluar críticamente...”
8. Cuando resuelvo problemas tiendo a buscar diferentes perspectivas.	100	57	- “... tiendo a verlos desde diferentes perspectivas”.
30. Llevo a los demás a mirar los problemas desde varios ángulos diferentes.	100	43	- Cambiar “varios ángulos diferentes”, por “distintos puntos de vista”.
32.Sugiero a los demás nuevas formas de hacer su trabajo.	100	57	- “Sugiero a los demás nuevas formas de ver cómo hacer su trabajo”.
- Evalúo las consecuencias de las decisiones adoptadas.	86	29	- “Soy capaz de proyectar las consecuencias...”
- Soy capaz de tolerar las diferencias de opinión de los demás.	86	14	- No creo que conteste que no es capaz. Ponerlo en conducta, por ejemplo: “incluyo opiniones nuevas”, o “valoro cuando no todos están de acuerdo conmigo”. - “Estimulo la tolerancia a las diferencias de opinión”.
- Manifiesto mi interés a los demás por lo valioso de sus aportes para resolver problemas.	100	71	
- Tiendo a estimular a los demás a expresar sus ideas y opiniones sobre el método de trabajo.	100	71	

Promedio Validez	97%
Promedio Claridad	48%

	% de acuerdo respecto a que la cantidad de ítems cubre la variable en forma exhaustiva.	% de acuerdo acerca de que existen otras formas de abordar el fenómeno que no han sido consideradas.	Otras formas de abordar el fenómeno.
SI	86	14	- Me parece que falta la capacidad de ver lo obvio y mostrar que puede hacerse diferente. Por ejemplo, “me he dado cuenta de reglas que no tienen sentido en la organización” o “puedo distinguir actividades rutinarias que no necesariamente son tan útiles”.
NO	14 excesiva	86	

VARIABLE 5: Consideración Individualizada.

ITEM	% de acuerdo de la relevancia del ítem para la medición de la variable.	% de acuerdo en relación a redacción clara y concisa.	Observaciones sobre la redacción del ítem.
15. Dedico gran parte de mi tiempo a enseñar y entrenar.	100	57	- “Dedico tiempo a enseñar y orientar”. - Eliminar “gran parte”.
19. Trato a los demás como individuos y no sólo como miembros de un grupo.	100	71	
29. Considero que cada persona tiene necesidades, habilidades y aspiraciones distintas a las de los demás.	100	57	- “Considero que cada persona tiene necesidades, habilidades y aspiraciones únicas”.
31. Tiendo a ayudar a los demás a desarrollar sus fortalezas.	100	43	- “Ayudo a...”
- Busco la manera de desarrollar las capacidades de los demás.	57	29	- Ayuda a expresar el potencial, no a cambiar. - Repetida con la de arriba.
- Me relaciono personalmente con cada uno de mis colaboradores.	100	71	
- Sé qué necesita cada uno de los miembros del grupo.	100	71	
- Informo constantemente, a los demás, sobre los recursos que poseen	100	43	- No informa a los demás, hace las veces de mediador en el darse cuenta. - “... fortalezas, o potenciales, o competencias...”

Promedio Validez	95%
Promedio Claridad	55%

	% de acuerdo respecto a que la cantidad de ítems cubre la variable en forma exhaustiva.	% de acuerdo acerca de que existen otras formas de abordar el fenómeno que no han sido consideradas.	Otras formas de abordar el fenómeno.
SI	86	0	
NO	14 excesiva	100	

VARIABLE 6: Recompensa Contingente.

ITEM	% de acuerdo de la relevancia del ítem para la medición de la variable.	% de acuerdo en relación a redacción clara y concisa.	Observaciones sobre la redacción del ítem.
1. Ayudo a otros siempre que se esfuercen.	86	86	- "... a realizar su mejor esfuerzo".
11. Aclaro y especifico la responsabilidad de cada uno, en el logro de los objetivos de producción.	100	43	- Sacaría el adjetivo "de producción" (no son sólo objetivos de producción). - "... en el logro de los objetivos" (no es necesario hablar de producción, más bien de metas, objetivos, fines...).
16. Dejo en claro lo que cada uno podría recibir, si se lograran las metas de producción.	100	57	- Sacaría el adjetivo "de producción" (no son sólo objetivos de producción).
35. Expreso mi satisfacción cuando los demás cumplen las expectativas.	100	100	
- Aclaro a cada uno, lo que recibirá a cambio de sus esfuerzos.	86	57	- Me parece reemplazable por la pregunta 16.
- Informo a los demás que están haciendo bien su trabajo, cuando logran los estándares esperados.	100	86	

Promedio Validez	95%
Promedio Claridad	72%

	% de acuerdo respecto a que la cantidad de ítems cubre la variable en forma exhaustiva.	% de acuerdo acerca de que existen otras formas de abordar el fenómeno que no han sido consideradas.	Otras formas de abordar el fenómeno.
SI	100	0	
NO	0	100	

VARIABLE 7: Dirección por Excepción Activa.

ITEM	% de acuerdo de la relevancia del ítem para la medición de la variable.	% de acuerdo en relación a redacción clara y concisa.	Observaciones sobre la redacción del ítem.
4. Tiendo a fijar la atención sobre las irregularidades, errores, excepciones y desviaciones de los estándares requeridos.	100	71	- “Pongo atención a las irregularidades, errores, excepciones y desviaciones de los estándares requeridos”, (me estoy dando cuenta, más que tiendo a fijarme (en términos de quedarse ahí)). - “Fijo la atención en...”
22. Concentro toda mi atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas.	100	43	- “Pongo toda mi atención cuando busco resolver quejas, fallas y errores”. (Es más hacer eso bien que sólo hacer eso). - “Concentro toda mi atención en trabajar con los errores...” - “... en la solución y manejo...”
24. Realizo un seguimiento de todos los errores que se producen.	100	86	- Se refiere más a tener control de los errores (los tengo “cachados”). Puede ser por ejemplo: “tengo claridad sobre los errores que han habido y el desarrollo que han tenido”.
27. Dirijo mi atención hacia fallas o errores, para lograr los estándares.	100	86	- Lo mismo que antes, el líder si se orienta a los errores es en función de la propuesta: “si dirijo mi atención hacia fallas es en función de lograr las metas”.
- Busco errores, fallas y desviaciones, para corregirlos.	100	71	- “Me concentro en detectar y corregir errores”.
- Me interesa corregir y solucionar los errores que se producen.	100	71	- “Busco alcanzar resultados realizando las tareas a la perfección”.

Promedio Validez	100%
Promedio Claridad	71%

	% de acuerdo respecto a que la cantidad de ítems cubre la variable en forma exhaustiva.	% de acuerdo acerca de que existen otras formas de abordar el fenómeno que no han sido consideradas.	Otras formas de abordar el fenómeno.
SI	100	14	- Desde el proceso de toma de decisión, colaborar a éste.
NO	0	86	

VARIABLE 8: Dirección por Excepción Pasiva.

ITEM	% de acuerdo de la relevancia del ítem para la medición de la variable.	% de acuerdo en relación a redacción clara y concisa.	Observaciones sobre la redacción del ítem.
3. Tiendo a no interferir, hasta que los problemas se vuelven serios.	100	57	- “He tendido a no interferir, hasta que los problemas se vuelven serios”. - “No intervengo hasta que...”
12. Me decido a actuar sólo cuando las cosas funcionan mal.	100	71	- “Intervengo cuando los problemas son graves”.
17. Muestro mi firme creencia en que si algo no esta roto, no es necesario repararlo.	71	43	- Poner entre comillas la frase. - No se entiende bien. - Es un dicho que tiene más sentido en inglés.
20. Creo que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de tomar acción.	71	14	- “Me ha pasado que los problemas se vuelven crónicos antes de tomar acción”. - “Creo que uno debe actuar cuando los problemas llegan a ser verdaderamente importantes”. - “... deben llegar a ser reiterados (o repetitivos)”. - Me parece que las dos segundas alternativas están más claras.
- Espero que las situaciones se vuelvan difíciles de resolver, para empezar a actuar.	100	100	
- En general no superviso el trabajo de los demás, salvo que surja un problema grave.	100	100	

Promedio Validez	90%
Promedio Claridad	64%

	% de acuerdo respecto a que la cantidad de ítems cubre la variable en forma exhaustiva.	% de acuerdo acerca de que existen otras formas de abordar el fenómeno que no han sido consideradas.	Otras formas de abordar el fenómeno.
SI	86	0	
NO	14 insuficiente	100	

VARIABLE 9: Laissez-Faire.

ITEM	% de acuerdo de la relevancia del ítem para la medición de la variable.	% de acuerdo en relación a redacción clara y concisa.	Observaciones sobre la redacción del ítem.
5. Tiendo a evitar involucrarme cuando surge alguna situación relevante.	100	71	- La sacaría porque es una pregunta que nadie contestaría que sí, podría ser más proyectiva. Por ejemplo: “ me cuesta...” - “Evito involucrarme cuando...”
7. Tiendo a evadirme cuando me necesitan.	100	57	- La sacaría porque es una pregunta que nadie contestaría que sí, podría ser más proyectiva. Por ejemplo: “ me cuesta...” - “Suelo estar ausente cuando surgen temas importantes”.
28. Me cuesta tomar decisiones.	86	57	- “Evito tomar decisiones”.
33. Tiendo a demorar la respuesta a cuestiones urgentes.	71	71	
- Tiendo a no corregir errores ni fallas.	57	57	
- Generalmente prefiero no tomar decisiones.	71	71	
- Tengo la creencia de que cada cual debe buscar su forma de hacer el trabajo.	100	71	- “Creo que muchos problemas se resuelven solos, sin necesidad de intervenir”.

Promedio Validez	84%
Promedio Claridad	65%

	% de acuerdo respecto a que la cantidad de ítems cubre la variable en forma exhaustiva.	% de acuerdo acerca de que existen otras formas de abordar el fenómeno que no han sido consideradas.	Otras formas de abordar el fenómeno.
SI	71	14	- Preguntas sobre el proceso de toma de decisiones.
NO	29 insuficiente	86	

VARIABLE 10: Esfuerzo Extra.

ITEM	% de acuerdo de la relevancia del ítem para la medición de la variable.	% de acuerdo en relación a redacción clara y concisa.	Observaciones sobre la redacción del ítem.
39. Soy capaz de llevar a los demás a hacer más de lo que esperaban hacer.	100	71	
42. Tiendo a aumentar el deseo de éxito de los demás.	100	43	- “Tiendo a aumentar el deseo de lograr las metas de los demás”. - “Aumento el deseo...”
44. Tiendo a aumentar el deseo de los demás de trabajar más duro.	100	57	- “Incremento en los demás el deseo de trabajar más duro”.
- Hago que los demás deseen poner más de su parte en el trabajo.	100	71	
- Aumento el deseo de alcanzar las metas en los demás.	100	71	- “Logro contar con mi equipo cada vez que hay trabajo extra”.

Promedio Validez	100%
Promedio Claridad	63%

	% de acuerdo respecto a que la cantidad de ítems cubre la variable en forma exhaustiva.	% de acuerdo acerca de que existen otras formas de abordar el fenómeno que no han sido consideradas.	Otras formas de abordar el fenómeno.
SI	86	14	- Desde el proceso de toma de decisiones.
NO	14 excesiva	86	

VARIABLE 11: Efectividad.

ITEM	% de acuerdo de la relevancia del ítem para la medición de la variable.	% de acuerdo en relación a redacción clara y concisa.	Observaciones sobre la redacción del ítem.
37. Soy efectivo/a en relacionar el trabajo de los demás con sus necesidades.	86	86	
40. Soy efectivo/a representando a los demás frente a los superiores.	100	100	
43. Soy efectivo/a en encontrar las necesidades de la organización.	100	57	- “Soy efectivo/a en responder a los requerimientos de la organización”. - “... en hacer frente, o en responder...”
45. Dirijo un grupo que es efectivo.	100	100	
- El rendimiento productivo del grupo que dirijo es bien evaluado dentro de la organización.	100	100	
- Soy efectivo/a en buscar formas de motivar al grupo de trabajo.	71	71	

Promedio Validez	93%
Promedio Claridad	86%

	% de acuerdo respecto a que la cantidad de ítems cubre la variable en forma exhaustiva.	% de acuerdo acerca de que existen otras formas de abordar el fenómeno que no han sido consideradas.	Otras formas de abordar el fenómeno.
SI	100	14	
NO	0	86	

VARIABLE 12: Satisfacción.

ITEM	% de acuerdo de la relevancia del ítem para la medición de la variable.	% de acuerdo en relación a redacción clara y concisa.	Observaciones sobre la redacción del ítem.
38. Aplico métodos de liderazgo que resultan satisfactorios.	100	86	- Es un poco amplia la pregunta, ¿satisfactorias para quien? - Cambiar “satisfactorios” por “adecuados”.
41. Puedo trabajar con los demás de forma satisfactoria.	100	100	- Cambiar “de” por “en”.
- Los empleados manifiestan su satisfacción al trabajar conmigo.	100	100	
- En general cumplo con las expectativas que tienen de mí mis subordinados.	100	100	

Promedio Validez	100%
Promedio Claridad	97%

	% de acuerdo respecto a que la cantidad de ítems cubre la variable en forma exhaustiva.	% de acuerdo acerca de que existen otras formas de abordar el fenómeno que no han sido consideradas.	Otras formas de abordar el fenómeno.
SI	71	14	
NO	29 insuficiente	86	

FORMA CLASIFICADOR

VARIABLE 1: Influencia Idealizada Conductual

ITEM	% de acuerdo de la relevancia del ítem para la medición de la variable.	% de acuerdo en relación a redacción clara y concisa.	Observaciones sobre la redacción del ítem.
6. Conversa sobre sus valores y creencias más importantes.	100	57	- “Expone abiertamente sus valores y creencias más importantes” (transparencia). - “Expone...”
14. Enfatiza la importancia de tener un fuerte sentido de propósito.	100	29	- “... objetivos”. “... de la misión”. - “Le parece importante que la gente tenga metas claras”.
23. Toma en consideración las consecuencias morales y éticas de las decisiones adoptadas.	100	57	- No queda claro de quién son las consecuencias de las decisiones. - Cambiar “de” por “en”.
34. Enfatiza la importancia de tener un sentido colectivo de misión empresarial.	100	14	- “Enfatiza la importancia de tener un sentido y orientación colectivo”, (empresarial se asocia más con el management). - “... un sentido de misión de compañía”. - “... de misión”, sacar empresarial..
- Comparte los riesgos de las decisiones tomadas en el grupo de trabajo.	100	57	- “Si tomamos una decisión de equipo los riesgos los asumimos todos, incluido yo”. (desresponsabilidad frase abierta).
- Intenta mostrar con su conducta lo que expresa en palabras.	86	86	- “Es coherente entre lo que dice y lo que hace”. “...coherencia entre palabra y conducta”.
- Tiende a comportarse de modo de poder guiar a sus subordinados.	86	86	
- Le interesa saber qué necesidades tiene el grupo de trabajo.	71	57	- “Se interesa en las necesidades de quienes trabajan en su equipo”.

Promedio Validez	93%
Promedio Claridad	55%

	% de acuerdo respecto a que la cantidad de ítems cubre la variable en forma exhaustiva.	% de acuerdo acerca de que existen otras formas de abordar el fenómeno que no han sido consideradas.	Otras formas de abordar el fenómeno.
SI	71	14	- Faltan ítems sobre las necesidades del líder.
NO	29	86	

VARIABLE 2: Influencia Idealizada Atribuida.

ITEM	% de acuerdo de la relevancia del ítem para la medición de la variable.	% de acuerdo en relación a redacción clara y concisa.	Observaciones sobre la redacción del ítem.
10. Me siento orgulloso/a de estar asociado con él/ella.	100	29	- “Hace que me sienta...” - “Me siento orgulloso de pertenecer a su grupo de trabajo”. - “... de trabajar con él/ella”. - “... de trabajar junto a él/ella”.
18. Por el bienestar del grupo es capaz de ir más allá de sus intereses.	86	71	- “Pone los intereses del grupo por sobre los suyos”.
21. Actúa de modo que se gana mi respeto.	100	71	
25. Muestra poder y confianza.	100	14	- “Demuestra autoconfianza y energía”. El líder no es que trate de mostrarse autoconfiado, lo está y por eso le creen Poder en español es más orientado a la posición frente a otros, me parece que aquí es más la fuerza, el punch. - Poder pierde el sentido en español, ver traducción. - “Se muestra seguro/confiable y crea confianza”. - “Se muestra con sentido de confianza y poder”.
- Tengo confianza en sus juicios y sus decisiones.	100	86	
- Para mí él/ella es un modelo a seguir.	100	71	- Me tinka que es mucho decir modelo a seguir, eso es más para un gurú. No se me ocurre la alternativa pero más condicional. - “Creo que él /ella es un modelo...”

Promedio Validez	98%
Promedio Claridad	57%

	% de acuerdo respecto a que la cantidad de ítems cubre la variable en forma exhaustiva.	% de acuerdo acerca de que existen otras formas de abordar el fenómeno que no han sido consideradas.	Otras formas de abordar el fenómeno.
SI	100	0	
NO	0	100	

VARIABLE 3: Motivación Inspiracional.

ITEM	% de acuerdo de la relevancia del ítem para la medición de la variable.	% de acuerdo en relación a redacción clara y concisa.	Observaciones sobre la redacción del ítem.
9. Habla en forma optimista acerca del futuro.	100	71	- “Muestra el futuro de modo optimista”.
13. Tiende a hablar con entusiasmo sobre lo que se necesita lograr.	100	57	- “Tiende a hablar con entusiasmo sobre las metas” (el entusiasmo tiene que ver con que lo puede ver, puede ver por donde ir y desde ahí la gente se acopla a esa visión, no la falencia, no lo que se necesita, la meta, el final).
26. Construye una visión estimulante del futuro.	100	71	- Compelling vision tiene que ver con una visión que incluye las sensaciones de los que siguen al líder. Compelling tiene que ver con significado para quien escucha, si no les llega no te siguen. Una sugerencia puede ser (aunque no me convence del todo): “construye una visión que hace sentido para quienes me siguen”. - “... motivante...”
36. Expresa confianza en que se alcanzarán las metas.	86	86	- Cambiaría “expresa” por “muestra”.
- Aumenta la confianza en mí mismo/a.	86	57	- “Fomenta...”
- Me centra en metas que son alcanzables.	71	57	- “Me ayuda a ponerme metas que puedo alcanzar y que son coherentes con una meta común o compartida”. - El trabajo en este caso se refiere a modos concretos.
- Me muestra los beneficios que me acarrea el alcanzar las metas organizacionales.	100	57	- “Me ayuda a ver los beneficios que tiene para mí el seguir las metas organizacionales”.

Promedio Validez	92%
Promedio Claridad	65%

	% de acuerdo respecto a que la cantidad de ítems cubre la variable en forma exhaustiva.	% de acuerdo acerca de que existen otras formas de abordar el fenómeno que no han sido consideradas.	Otras formas de abordar el fenómeno.
SI	100	0	
NO	0	100	

VARIABLE 4: Estimulación Intelectual.

ITEM	% de acuerdo de la relevancia del ítem para la medición de la variable.	% de acuerdo en relación a redacción clara y concisa.	Observaciones sobre la redacción del ítem.
2. Tiende a evaluar creencias y supuestos, para ver si son los apropiados.	86	57	- “Acostumbra a evaluar críticamente creencias...”
8. Cuando resuelve problemas tiende a buscar diferentes perspectivas.	100	57	- “Cuando resolvemos problemas tiende a ponerse en distintas perspectivas”.
30. Me lleva a mirar los problemas desde varios ángulos distintos.	100	14	- “Me ayuda a mirar los problemas desde varios ángulos distintos”. - “... desde distintas perspectivas”. - Cambiar “varios ángulos diferentes” por “diferentes puntos de vista”.
32. Sugiere nuevas formas de hacer el trabajo.	100	57	- “Me sugiere nuevas formas de ver cómo hacer mi trabajo”.
- Evalúa las consecuencias de las decisiones adoptadas.	86	14	- “Es capaz de proyectar las consecuencias...” - Decisiones adoptadas por quién.
- Es capaz de tolerar las diferencias de opinión de los demás.	71	14	- “Estimula la tolerancia a las diferencias de opinión”.
- Manifiesta interés por lo valioso de mis aportes para resolver problemas.	100	86	- “Siento que valora mis aportes en el momento de resolver problemas”.
- Me estimula a expresar mis ideas y opiniones sobre el método de trabajo.	100	86	- Lo dejaría en: “me estimula a expresar mis ideas y opiniones”.

Promedio Validez	93%
Promedio Claridad	48%

	% de acuerdo respecto a que la cantidad de ítems cubre la variable en forma exhaustiva.	% de acuerdo acerca de que existen otras formas de abordar el fenómeno que no han sido consideradas.	Otras formas de abordar el fenómeno.
SI	100	0	
NO	0	100	

VARIABLE 5: Consideración Individualizada.

ITEM	% de acuerdo de la relevancia del ítem para la medición de la variable.	% de acuerdo en relación a redacción clara y concisa.	Observaciones sobre la redacción del ítem.
15. Dedicar gran parte de su tiempo a enseñar y entrenar.	100	57	- “Dedicar tiempo a enseñar y orientar”.
19. Me trata como un individuo y no sólo como miembro de un grupo.	100	100	
29. Considera que tengo necesidades, habilidades y aspiraciones distintas a las de los demás.	100	86	- “Me considera tomando en cuenta mis necesidades, habilidades y aspiraciones personales”.
31. Me ayuda a desarrollar mis fortalezas.	100	71	
- Busca la manera de desarrollar mis capacidades.	57	57	- Repetida con la de arriba.
- Se relaciona conmigo personalmente.	100	100	
- Sabe todo aquello que necesito.	100	57	- “Se da cuenta de lo que necesito”. - “Sabe lo que necesito”.
- Me informa constantemente sobre los recursos que poseo.	100	43	- “Me ayuda a valorar los recursos que poseo”. - “... sobre las fortalezas o potencialidades...”

Promedio Validez	95%
Promedio Claridad	71%

	% de acuerdo respecto a que la cantidad de ítems cubre la variable en forma exhaustiva.	% de acuerdo acerca de que existen otras formas de abordar el fenómeno que no han sido consideradas.	Otras formas de abordar el fenómeno.
SI	86	0	
NO	14 excesiva	100	

VARIABLE 6: Recompensa Contingente.

ITEM	% de acuerdo de la relevancia del ítem para la medición de la variable.	% de acuerdo en relación a redacción clara y concisa.	Observaciones sobre la redacción del ítem.
1. Me ayuda siempre que me esfuerce.	100	86	- “Me proporciona ayuda cuando reconoce mi esfuerzo”.
11. Aclara y específica la responsabilidad que cada uno tiene en el logro de los objetivos de producción.	100	57	- Sacaría el adjetivo “de producción” (no son sólo objetivos de producción). - La palabra “producción” no amerita en todos los casos.
16. Deja en claro lo que cada uno podría recibir, si logran las metas de producción.	100	43	- Sacaría el adjetivo “de producción” (no son sólo objetivos de producción). - La palabra “producción” no amerita en todos los casos.
35. Expresa satisfacción cuando cumplo con las expectativas.	100	86	- “Expresa su satisfacción cuando cumplo con las expectativas”.
- Aclara lo que recibiré a cambio de mis esfuerzos.	86	57	- Reemplazable por la pregunta 16.
- Me informa que estoy haciendo bien mi trabajo, cuando logro los estándares esperados.	100	86	- “Me muestra lo que estoy haciendo bien cuando logro los estándares esperados”.

Promedio Validez	98%
Promedio Claridad	69%

	% de acuerdo respecto a que la cantidad de ítems cubre la variable en forma exhaustiva.	% de acuerdo acerca de que existen otras formas de abordar el fenómeno que no han sido consideradas.	Otras formas de abordar el fenómeno.
SI	100	0	
NO	0	100	

VARIABLE 7: Dirección por Excepción Activa.

ITEM	% de acuerdo de la relevancia del ítem para la medición de la variable.	% de acuerdo en relación a redacción clara y concisa.	Observaciones sobre la redacción del ítem.
4. Tiende a fijar su atención sobre irregularidades, errores, excepciones y desviaciones de los estándares requeridos.	100	57	- “Pone atención a las irregularidades, errores, excepciones y desviaciones de los estándares requeridos”, (se da cuenta, más que tiende a fijarse (en términos de quedarse ahí)). - “Fija la atención en...”
22. Concentra toda su atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas.	100	57	- “Concentra toda su atención en trabajar con los errores...” - “Pone toda su atención cuando busca resolver quejas, fallas y errores”. (Es más hacer eso bien que solo hacer eso).
24. Mantiene un seguimiento de todos los errores que se producen.	100	86	- Se refiere más a tener control de los errores (los tengo “cachados”). Puede ser por ejemplo: “tiene claridad sobre los errores que han habido y el desarrollo que han tenido”.
27. Dirige mi atención hacia fallas o errores, para lograr los estándares.	100	86	- Lo mismo que antes, el líder si se orienta a los errores es en función de la propuesta.
- Busca errores, fallas y desviaciones, para corregirlos.	100	71	- “Se concentra en detectar y corregir errores”.
- Le interesa corregir y solucionar los errores que se producen.	100	100	

Promedio Validez	100%
Promedio Claridad	76%

	% de acuerdo respecto a que la cantidad de ítems cubre la variable en forma exhaustiva.	% de acuerdo acerca de que existen otras formas de abordar el fenómeno que no han sido consideradas.	Otras formas de abordar el fenómeno.
SI	100	0	
NO	0	100	

VARIABLE 8: Dirección por Excepción Pasiva.

ITEM	% de acuerdo de la relevancia del ítem para la medición de la variable.	% de acuerdo en relación a redacción clara y concisa.	Observaciones sobre la redacción del ítem.
3. Tiende a no interferir hasta que los problemas se vuelven serios.	100	71	- “No interviene hasta que...”
12. Se decide a actuar sólo cuando las cosas funcionan mal.	100	71	- “Interviene cuando los problemas son graves”.
17. Muestra su firme creencia en que si algo no esta roto, no es necesario repararlo.	100	43	- No se entiende bien. - Poner entre comillas la frase. - Es un dicho que tiene más sentido en inglés.
20. Cree que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de actuar.	86	14	- “Cree que se debe actuar cuando los problemas llegan a ser verdaderamente importantes”. - “... repetitivos, reiterados...” - Me parece que las dos segundas alternativas están más claras.
- Espera que las situaciones se vuelvan difíciles de resolver, para empezar a actuar.	100	100	
- En general no supervisa mi trabajo, salvo que surja un problema grave.	100	100	

Promedio Validez	98%
Promedio Claridad	67%

	% de acuerdo respecto a que la cantidad de ítems cubre la variable en forma exhaustiva.	% de acuerdo acerca de que existen otras formas de abordar el fenómeno que no han sido consideradas.	Otras formas de abordar el fenómeno.
SI	100	0	
NO	0	100	

VARIABLE 9: Laissez-Faire.

ITEM	% de acuerdo de la relevancia del ítem para la medición de la variable.	% de acuerdo en relación a redacción clara y concisa.	Observaciones sobre la redacción del ítem.
5. Tiende a evitar involucrarse cuando surge alguna situación relevante.	100	86	- “Evita involucrarse...”
7. Tiende a evadirse cuando se le necesita.	100	57	- “Suele no estar cuando se lo necesita”. - “Suele estar ausente cuando surgen temas importantes”.
28. Le cuesta tomar decisiones.	57	57	- “Evita tomar decisiones”. - Puede que no le cueste, pero no lo hace: evita.
33. Tiende a demorar la respuesta a cuestiones urgentes.	71	71	
- Tiende a no corregir errores ni fallas.	57	57	- Se presta para equívocos, que no corrige sus propias fallas.
- Generalmente prefiere no tomar decisiones.	57	57	- No es posible que sepan que es lo que el líder prefiere.
- Tiene la creencia de que cada cual debe buscar su forma de hacer el trabajo.	100	86	- “Cree que muchos problemas se resuelven solos, sin necesidad de intervenir”. - Difícil saber si es lo que cree, me tincan más preguntarlo desde lo que sienten. “Siento que no le importa como haga mi trabajo”, por ejemplo.

Promedio Validez	77%
Promedio Claridad	67%

	% de acuerdo respecto a que la cantidad de ítems cubre la variable en forma exhaustiva.	% de acuerdo acerca de que existen otras formas de abordar el fenómeno que no han sido consideradas.	Otras formas de abordar el fenómeno.
SI	71	14	- “No tiene punto de vista”, “no tiene modo único de hacer las cosas”.
NO	29 insuficiente	86	

VARIABLE 10: Esfuerzo Extra.

ITEM	% de acuerdo de la relevancia del ítem para la medición de la variable.	% de acuerdo en relación a redacción clara y concisa.	Observaciones sobre la redacción del ítem.
39. Me motiva a hacer más de lo que esperaba hacer.	100	71	
42. Tiende a aumentar mi deseo de éxito.	100	57	- “Tiende a aumentar mi deseo de hacerlo bien”.
44. Tiende a aumentar mi deseo de trabajar más duro.	100	43	- “Me impulsa a querer trabajar más duro”. - “Hace que aumente mi deseo de...”
- Hace que desee poner más de mi parte en el trabajo.	100	71	
- Aumenta mi deseo de alcanzar las metas.	100	71	- “Logra contar con el equipo cada vez que hay trabajo extra”.

Promedio Validez	100%
Promedio Claridad	63%

	% de acuerdo respecto a que la cantidad de ítems cubre la variable en forma exhaustiva.	% de acuerdo acerca de que existen otras formas de abordar el fenómeno que no han sido consideradas.	Otras formas de abordar el fenómeno.
SI	86	14	- En relación al tiempo que se trabaja de manera grata.
NO	14 excesiva	86	

VARIABLE 11: Efectividad.

ITEM	% de acuerdo de la relevancia del ítem para la medición de la variable.	% de acuerdo en relación a redacción clara y concisa.	Observaciones sobre la redacción del ítem.
37. Es efectivo/a en relacionar mi trabajo con mis necesidades.	100	100	
40. Es efectivo/a al representarme frente a los superiores.	100	100	
43. Es efectivo/a en encontrar las necesidades de la organización.	100	57	- “Es eficiente en responder a los requerimientos de la organización”. - “... hacer frente o responder...”
45. Dirige un grupo que es efectivo.	100	86	- “El grupo que lidera es efectivo o mi grupo es efectivo”.
- El rendimiento productivo del grupo que dirige es bien evaluado dentro de la organización.	100	71	
- Es efectivo/a en buscar formas de motivar al grupo de trabajo.	71	71	

Promedio Validez	95%
Promedio Claridad	81%

	% de acuerdo respecto a que la cantidad de ítems cubre la variable en forma exhaustiva.	% de acuerdo acerca de que existen otras formas de abordar el fenómeno que no han sido consideradas.	Otras formas de abordar el fenómeno.
SI	100	0	
NO	0	100	

VARIABLE 12: Satisfacción.

ITEM	% de acuerdo de la relevancia del ítem para la medición de la variable.	% de acuerdo en relación a redacción clara y concisa.	Observaciones sobre la redacción del ítem.
38. Aplica métodos de liderazgo que resultan satisfactorios.	86	86	- Es un poco amplia la pregunta, ¿satisfactorias para quien? - Muy directa. - Cambiar “satisfactorios” por “adecuados”.
41. Puede trabajar conmigo de forma satisfactoria.	100	100	- Cambiar “de” por “en”.
- Manifiesto mi satisfacción al trabajar con él/ella.	100	86	
- En general cumple con las expectativas que tengo de él/ella.	100	100	

Promedio Validez	97%
Promedio Claridad	93%

	% de acuerdo respecto a que la cantidad de ítems cubre la variable en forma exhaustiva.	% de acuerdo acerca de que existen otras formas de abordar el fenómeno que no han sido consideradas.	Otras formas de abordar el fenómeno.
SI	71	14	
NO	29 insuficiente	86	

ANEXO 5: MLQ FORMA 5X CORTA ADAPTADO (82 ÍTEMS)

CUESTIONARIO MULTIFACTORIAL DE LIDERAZGO

Forma Líder (5X) Corta

Nombre: _____ Fecha: _____

Organización: _____ Cargo: _____

Este cuestionario intenta describir su estilo de liderazgo, tal como Ud. lo percibe. Por favor, responda todos los ítems de este cuadernillo. **Si un ítem le resulta irrelevante o le parece que no está seguro o que no conoce su respuesta, no lo responda.**

En las siguientes páginas se presentan 82 afirmaciones descriptivas. Juzgue cuán frecuentemente cada afirmación se ajusta a Ud. La palabra “demás” puede significar sus pares, clientes, informantes directos, o supervisores, o todos ellos.

Use la siguiente escala de clasificación, para sus respuestas, marcando la categoría correspondiente con una cruz o un círculo.

Nunca	Rara Vez	A Veces	A Menudo	Frecuentemente, sino Siempre
0	1	2	3	4

1. Ayudo a los demás siempre que se esfuercen.	0	1	2	3	4
2. Acostumbro a evaluar críticamente creencias y supuestos para ver si son apropiados.	0	1	2	3	4
3. Trato de no interferir en los problemas, hasta que se vuelven serios.	0	1	2	3	4
4. Trato de poner atención sobre las irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos.	0	1	2	3	4
6. Me cuesta involucrarme cuando surge alguna situación relevante.	0	1	2	3	4
6. Expreso mis valores y creencias más importantes.	0	1	2	3	4

Nunca	Rara Vez	A Veces	A Menudo	Frecuentemente, sino Siempre
0	1	2	3	4

7. A veces estoy ausente cuando surgen problemas importantes.	0	1	2	3	4
8. Cuando resuelvo problemas, trato de verlos de distintas formas.	0	1	2	3	4
9. Trato de mostrar el futuro de modo optimista.	0	1	2	3	4
10. Hago que los demás se sientan orgullosos de trabajar conmigo.	0	1	2	3	4
11. Aclaro y especifico la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos de desempeño.	0	1	2	3	4
12. Me decido a actuar sólo cuando las cosas están funcionando mal.	0	1	2	3	4
13. Tiendo a hablar con entusiasmo sobre las metas.	0	1	2	3	4
14. Considero importante tener un objetivo claro en lo que se hace.	0	1	2	3	4
15. Le dedico tiempo a enseñar y orientar.	0	1	2	3	4
16. Dejo en claro lo que cada uno podría recibir, si se logran las metas.	0	1	2	3	4
17. Sostengo la firme creencia en que si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo.	0	1	2	3	4
18. Por el bienestar del grupo soy capaz de ir más allá de mis intereses.	0	1	2	3	4
19. Trato a los demás como individuos y no sólo como miembros de un grupo.	0	1	2	3	4
20. Señalo que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de tomar acciones.	0	1	2	3	4
21. Actúo de modo que me gano el respeto de los demás.	0	1	2	3	4
22. Pongo toda mi atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas.	0	1	2	3	4
23. Tomo en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas.	0	1	2	3	4
25. Realizo un seguimiento de todos los errores que se producen.	0	1	2	3	4

Nunca	Rara Vez	A Veces	A Menudo	Frecuentemente, sino Siempre
0	1	2	3	4

25. Me muestro confiable y seguro.	0	1	2	3	4
26. Construyo una visión motivante del futuro.	0	1	2	3	4
27. Dirijo mi atención hacia fracasos o errores para alcanzar los estándares.	0	1	2	3	4
28. Suele costarme tomar decisiones.	0	1	2	3	4
29. Considero que cada persona tiene necesidades, habilidades y aspiraciones únicas.	0	1	2	3	4
30. Ayudo a los demás a mirar los problemas desde distintos puntos de vista.	0	1	2	3	4
31. Ayudo a los demás a desarrollar sus fortalezas.	0	1	2	3	4
32. Sugiero a los demás nuevas formas de hacer su trabajo.	0	1	2	3	4
33. Medito detenidamente la respuesta a asuntos urgentes, aunque esto implique demora.	0	1	2	3	4
34. Enfatizo la importancia de tener una misión compartida.	0	1	2	3	4
35. Expreso mi satisfacción cuando los demás cumplen con lo esperado.	0	1	2	3	4
36. Expreso confianza en que se alcanzaran las metas.	0	1	2	3	4
37. Soy efectivo/a en relacionar el trabajo de los demás con sus necesidades.	0	1	2	3	4
38. Utilizo métodos de liderazgo que resultan satisfactorios para los miembros de mi grupo de trabajo.	0	1	2	3	4
39. Soy capaz de llevar a los demás a hacer más de lo que esperaban hacer.	0	1	2	3	4
40. Soy efectivo/a representando a los demás frente a los superiores.	0	1	2	3	4
41. Puedo trabajar con los demás en forma satisfactoria.	0	1	2	3	4
42. Aumento la motivación de los demás hacia el éxito.	0	1	2	3	4

Nunca	Rara Vez	A Veces	A Menudo	Frecuentemente, sino Siempre
0	1	2	3	4

43. Soy efectivo/a en encontrar las necesidades de la organización.	0	1	2	3	4
44. Motivo a los demás a trabajar más duro.	0	1	2	3	4
45. Dirijo un grupo que es efectivo.	0	1	2	3	4
46. Comparto los riesgos en las decisiones tomadas en el grupo de trabajo.	0	1	2	3	4
47. Quienes trabajan conmigo tienen confianza en mis juicios y mis decisiones.	0	1	2	3	4
48. Motivo a los demás a tener confianza en sí mismos.	0	1	2	3	4
49. Evalúo las consecuencias de las decisiones adoptadas.	0	1	2	3	4
50. Busco la manera de desarrollar las capacidades de los demás.	0	1	2	3	4
51. Aclaro a cada uno lo que recibirá a cambio de su trabajo.	0	1	2	3	4
52. Me concentro en detectar y corregir errores.	0	1	2	3	4
53. Espero que las situaciones se vuelvan difíciles de resolver, para comenzar a actuar.	0	1	2	3	4
54. Tiendo a no corregir errores ni fallas.	0	1	2	3	4
55. Hago que los demás deseen poner más de su parte en el trabajo.	0	1	2	3	4
56. El rendimiento productivo del grupo que dirijo es bien evaluado dentro de la organización.	0	1	2	3	4
57. Intento mostrar coherencia entre lo que digo y hago.	0	1	2	3	4
58. Intento ser un modelo a seguir para los demás.	0	1	2	3	4
59. Ayudo a los demás a centrarse en metas que son alcanzables.	0	1	2	3	4
60. Estimulo la tolerancia a las diferencias de opinión.	0	1	2	3	4
61. Tiendo a comportarme de modo de poder guiar a mis subordinados.	0	1	2	3	4
62. Me relaciono personalmente con cada uno de mis colaboradores.	0	1	2	3	4

Nunca	Rara Vez	A Veces	A Menudo	Frecuentemente, sino Siempre
0	1	2	3	4

63. Cuando los demás logran los objetivos propuestos, les hago saber que lo han hecho bien.	0	1	2	3	4
64. Me interesa corregir y solucionar los errores que se producen.	0	1	2	3	4
65. En general no superviso el trabajo de los demás, salvo que surja un problema grave.	0	1	2	3	4
66. Generalmente prefiero no tener que tomar decisiones.	0	1	2	3	4
67. Me preocupo de aumentar el deseo de alcanzar las metas en los demás.	0	1	2	3	4
68. Soy efectivo/a en buscar formas de motivar al grupo de trabajo.	0	1	2	3	4
69. Expreso mi interés a los demás por lo valioso de sus aportes para resolver problemas.	0	1	2	3	4
70. Los empleados manifiestan su satisfacción al trabajar conmigo.	0	1	2	3	4
71. Me interesa conocer las necesidades que tiene el grupo de trabajo.	0	1	2	3	4
72. Soy capaz de exponer a los demás los beneficios que para cada uno acarrea el alcanzar las metas organizacionales.	0	1	2	3	4
73. Tiendo a estimular a los demás a expresar sus ideas y opiniones sobre el método de trabajo.	0	1	2	3	4
74. Sé lo que necesita cada uno de los miembros del grupo.	0	1	2	3	4
75. Tengo la creencia de que cada cual debe buscar su forma de hacer el trabajo.	0	1	2	3	4
76. En general cumplo con las expectativas que tienen de mí mis subordinados.	0	1	2	3	4
77. Informo permanentemente a los demás sobre las fortalezas que poseen.	0	1	2	3	4
78. Creo que muchos problemas se resuelven solos, sin necesidad de intervenir.	0	1	2	3	4

Nunca	Rara Vez	A Veces	A Menudo	Frecuentemente, sino Siempre
0	1	2	3	4

79. Logro contar con mi equipo cada vez que hay trabajo extra.	0	1	2	3	4
80. Siento que quienes trabajan conmigo me escuchan con atención.	0	1	2	3	4
81. Puedo construir metas que incluyan las necesidades de quienes trabajan conmigo.	0	1	2	3	4
82. Los demás creen que es grato trabajar conmigo.	0	1	2	3	4

CUESTIONARIO MULTIFACTORIAL DE LIDERAZGO

Forma del Clasificador (5X) Corta

Nombre de la persona evaluada: _____

Fecha: _____ Organización: _____

Cargo de la persona evaluada: _____

Este cuestionario intenta describir el estilo de liderazgo de la persona arriba mencionada, tal como es percibida por Ud. Por favor responda, todos los ítems de este cuadernillo. **Si un ítem le resulta irrelevante o si Ud. no está seguro o no conoce la respuesta, no lo responda.** Por favor responda este cuestionario sin identificarse Ud.

IMPORTANTE (necesario para el procesamiento): ¿Cuál es la mejor descripción del lugar que Ud. ocupa en la organización?

___ Estoy en un nivel organizacional más alto que la persona que estoy clasificando.

___ Estoy en el mismo nivel organizacional que la persona que estoy clasificando.

___ Estoy en un nivel organizacional más bajo que la persona que estoy clasificando.

___ No deseo dar a conocer mi nivel organizacional.

En las siguientes páginas se presentan 82 afirmaciones descriptivas. Juzgue cuán frecuentemente cada afirmación se ajusta con la persona que Ud. está describiendo.

Use la siguiente escala de clasificación para sus respuestas, marcando la categoría correspondiente a su preferencia con una cruz o un círculo:

Nunca	Rara Vez	A Veces	A Menudo	Frecuentemente , sino Siempre
0	1	2	3	4

La persona que estoy clasificando:

1. Me ayuda siempre que me esfuerce.	0	1	2	3	4
--------------------------------------	---	---	---	---	---

Nunca	Rara Vez	A Veces	A Menudo	Frecuentemente, sino Siempre
0	1	2	3	4

2. Acostumbra a evaluar críticamente creencias y supuestos, para ver si son los apropiados.	0	1	2	3	4
3. Trata de no interferir en los problemas hasta que se vuelven serios.	0	1	2	3	4
4. Trata de poner atención sobre irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos.	0	1	2	3	4
5. Le cuesta involucrarse cuando surge alguna situación relevante.	0	1	2	3	4
6. Expresa sus valores y creencias más importantes.	0	1	2	3	4
7. Suele estar ausente cuando surgen problemas importantes.	0	1	2	3	4
8. Cuando resuelve problemas trata de verlos de formas distintas.	0	1	2	3	4
9. Dirige la atención hacia el futuro de modo optimista.	0	1	2	3	4
10. Me siento orgulloso/a de estar asociado con él/ella.	0	1	2	3	4
11. Aclara y especifica la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos de desempeño.	0	1	2	3	4
12. Se decide a actuar sólo cuando las cosas funcionan mal.	0	1	2	3	4
13. Tiende a hablar con entusiasmo sobre las metas.	0	1	2	3	4
14. Considera importante tener un objetivo claro en lo que se hace.	0	1	2	3	4
15. Dedicar tiempo a enseñar y orientar.	0	1	2	3	4
16. Deja en claro lo que cada uno podría recibir, si lograra las metas.	0	1	2	3	4
17. Mantiene la creencia que si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo.	0	1	2	3	4
18. Por el bienestar el grupo es capaz de ir más allá de sus intereses.	0	1	2	3	4
19. Me trata como individuo y no sólo como miembro de un grupo.	0	1	2	3	4
20. Sostiene que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de actuar.	0	1	2	3	4
21. Actúa de modo que se gana mi respeto.	0	1	2	3	4

Nunca	Rara Vez	A Veces	A Menudo	Frecuentemente, sino Siempre
0	1	2	3	4

22. Pone toda su atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas.	0	1	2	3	4
23. Toma en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas.	0	1	2	3	4
24. Realiza un seguimiento de todos los errores que se producen.	0	1	2	3	4
25. Se muestra confiable y seguro.	0	1	2	3	4
26. Construye una visión motivante del futuro.	0	1	2	3	4
27. Dirige mi atención hacia fracasos o errores, para alcanzar los estándares.	0	1	2	3	4
28. Le cuesta tomar decisiones.	0	1	2	3	4
31. Considera que tengo necesidades, habilidades y aspiraciones que son únicas.	0	1	2	3	4
30. Me ayuda a mirar los problemas desde distintos puntos de vista.	0	1	2	3	4
31. Me ayuda a desarrollar mis fortalezas.	0	1	2	3	4
32. Sugiere nuevas formas de hacer el trabajo.	0	1	2	3	4
33. Tiende a demorar la respuesta de asuntos urgentes.	0	1	2	3	4
34. Enfatiza la importancia de tener una misión compartida.	0	1	2	3	4
35. Expresa satisfacción cuando cumplo con lo esperado.	0	1	2	3	4
36. Expresa confianza en que se alcanzarán las metas.	0	1	2	3	4
37. Es efectivo/a en relacionar mi trabajo con mis necesidades.	0	1	2	3	4
38. Utiliza métodos de liderazgo que me resultan satisfactorios.	0	1	2	3	4
39. Me motiva a hacer más de lo que esperaba hacer.	0	1	2	3	4
40. Es efectivo/a al representarme frente a los superiores.	0	1	2	3	4
41. Puede trabajar conmigo en forma satisfactoria.	0	1	2	3	4
42. Aumenta mi motivación hacia el éxito.	0	1	2	3	4
43. Es efectivo/a en encontrar las necesidades de la organización.	0	1	2	3	4

Nunca	Rara Vez	A Veces	A Menudo	Frecuentemente, sino Siempre
0	1	2	3	4

44. Me motiva a trabajar más duro.	0	1	2	3	4
45. El grupo que lidera es efectivo.	0	1	2	3	4
46. Comparte los riesgos en las decisiones tomadas en el grupo de trabajo.	0	1	2	3	4
47. Tengo confianza en sus juicios y sus decisiones.	0	1	2	3	4
48. Aumenta la confianza en mí mismo/a.	0	1	2	3	4
49. Evalúa las consecuencias de las decisiones adoptadas.	0	1	2	3	4
50. Busca la manera de desarrollar mis capacidades.	0	1	2	3	4
51. Aclara lo que recibiré a cambio de mi trabajo.	0	1	2	3	4
52. Se concentra en detectar y corregir errores.	0	1	2	3	4
53. Espera que las situaciones se vuelvan difíciles de resolver para empezar a actuar.	0	1	2	3	4
54. Tiende a no corregir errores ni fallas.	0	1	2	3	4
55. Hace que yo desee poner más de mi parte en el trabajo.	0	1	2	3	4
56. El rendimiento productivo del grupo que dirige es bien evaluado dentro de la organización.	0	1	2	3	4
57. Es coherente entre lo que dice y lo que hace.	0	1	2	3	4
58. Para mí él/ella es un modelo a seguir.	0	1	2	3	4
59. Me orienta a metas que son alcanzables.	0	1	2	3	4
60. Estimula la tolerancia a las diferencias de opinión.	0	1	2	3	4
61. Tiende a comportarse de modo de poder guiar a sus subordinados.	0	1	2	3	4
62. Se relaciona conmigo personalmente.	0	1	2	3	4
63. Cuando logro los objetivos propuestos, me informa que lo he hecho bien.	0	1	2	3	4
64. Le interesa corregir y solucionar los errores que se producen.	0	1	2	3	4

Nunca	Rara Vez	A Veces	A Menudo	Frecuentemente, sino Siempre
0	1	2	3	4

65. En general no supervisa mi trabajo, salvo que surja un problema grave.	0	1	2	3	4
66. Generalmente prefiere no tomar decisiones.	0	1	2	3	4
67. Aumenta mi deseo de alcanzar las metas.	0	1	2	3	4
68. Es efectivo/a en buscar formas de motivar al grupo de trabajo.	0	1	2	3	4
69. Manifiesta interés por lo valioso de mis aportes para resolver problemas.	0	1	2	3	4
70. Encuentro satisfacción al trabajar con él/ella.	0	1	2	3	4
71. Le interesa conocer las necesidades que tiene el grupo de trabajo.	0	1	2	3	4
72. Me muestra los beneficios que me acarrea el alcanzar las metas organizacionales.	0	1	2	3	4
73. Me estimula a expresar mis ideas y opiniones sobre el método de trabajo.	0	1	2	3	4
74. Se da cuenta de lo que necesito.	0	1	2	3	4
75. Tiene la creencia de que cada cual debe buscar su forma de hacer el trabajo.	0	1	2	3	4
76. Cumple en general con las expectativas que tengo de él/ella.	0	1	2	3	4
77. Me informa constantemente sobre mis fortalezas.	0	1	2	3	4
78. Cree que muchos problemas se resuelven solos, sin necesidad de intervenir.	0	1	2	3	4
79. Logra contar conmigo cada vez que hay trabajo extra.	0	1	2	3	4
80. Lo/la escucho con atención.	0	1	2	3	4
81. Construye metas que incluyen mis necesidades.	0	1	2	3	4
82. Me es grato trabajar con él /ella.	0	1	2	3	4

ANEXO 6: CORRELACIONES ÍTEM-TEST

Tabla N° 9. Correlaciones Item-Test Clasificador.

ITEMS:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Suma Items	370	250	225	370	117	368	54	332	382	388
G. de Lib.	107	94	99	105	105	106	106	106	107	106
Item – Test	0.720	0.323	0.085	0.605	-0.036	0.339	-0.237	0.620	0.524	0.696
Prob. Asoc.	0.000	0.001	0.400	0.000	0.718	0.000	0.014	0.000	0.000	0.000
Nivel de Sig.	1%	1%	NO	1%	NO	1%	5%	1%	1%	1%

ITEMS:	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Suma Items	391	137	399	403	354	399	111	350	370	94
G. de Lib.	107	107	107	107	107	107	101	104	107	105
Item – Test	0.554	-0.071	0.620	0.691	0.619	0.570	-0.008	0.511	0.517	-0.112
Prob. Asoc.	0.000	0.468	0.000	0.000	0.000	0.000	0.940	0.000	0.000	0.256
Nivel de Sig.	1%	NO	1%	1%	1%	1%	NO	1%	1%	NO

ITEMS:	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
Suma Items	365	345	377	340	397	380	261	98	326	354	365
G. de Lib.	105	107	106	107	107	107	104	107	101	107	107
Item – Test	0.736	0.448	0.591	0.749	0.762	0.618	0.215	-0.243	0.605	0.760	0.726
Prob. Asoc.	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.028	0.012	0.000	0.000	0.000
Nivel de Sig.	1%	1%	1%	1%	1%	1%	5%	1%	1%	1%	1%

ITEMS:	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43
Suma Items	358	135	360	402	396	365	356	368	370	375	383	370
G. de Lib.	107	107	107	107	107	105	107	106	105	106	107	107
Item – Test	0.725	-0.192	0.512	0.635	0.741	0.714	0.762	0.781	0.724	0.787	0.777	0.805
Prob. Asoc.	0.000	0.048	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
Nivel de Sig.	1%	5%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%

ITEMS:	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55
Suma Items	387	372	361	371	363	362	367	377	345	81	84	368
G. de Lib.	107	107	104	107	107	106	107	106	107	106	106	106
Item – Test	0.744	0.517	0.681	0.809	0.811	0.782	0.752	0.493	0.663	-0.261	-0.079	0.739
Prob. Asoc.	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.007	0.423	0.000
Nivel de Sig.	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	NO	1%

ITEMS:	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66
Suma Items	378	368	346	389	347	369	359	392	379	189	69
G. de Lib.	107	107	107	107	106	105	107	107	106	106	106
Item – Test	0.525	0.708	0.736	0.799	0.597	0.660	0.554	0.707	0.716	0.054	-0.140
Prob. Asoc.	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.585	0.153
Nivel de Sig.	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	NO	NO

ITEMS:	67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77	78
Suma Items	381	371	351	385	386	401	354	347	267	371	341	143
G. de Lib.	107	107	107	107	107	107	106	107	105	106	106	106
Item – Test	0.780	0.754	0.844	0.816	0.758	0.633	0.681	0.708	0.278	0.763	0.628	-0.052
Prob. Asoc.	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.004	0.000	0.000	0.597
Nivel de Sig.	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	NO

ITEMS:	79	80	81	82
Suma Items	350	395	378	398
G. de Lib.	105	107	107	107
Item – Test	0.626	0.739	0.732	0.763
Prob. Asoc.	0.000	0.000	0.000	0.000
Nivel de Sig.	1%	1%	1%	1%

NO= No muestran correlación significativa.

Tabla N° 10. Correlaciones Item-Test Líder:

ITEMS:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Suma Items	34	18	20	29	5	37	4	31	38	34	40
G. de Lib.	10	10	10	9	10	10	10	10	10	10	10
Ítem. Test	0.8191	0.3846	0.4478	-0.167	0.4207	0.7056	0.0202	-0.45	-0.343	0.0174	0.9998
Prob. Asoc.	0.04	0.272	0.194	0.667	0.226	0.023	0.956	0.191	0.332	0.962	0.000
Nivel de Sig.	1%	NO	NO	NO	NO	5%	NO	NO	NO	NO	1%

ITEMS:	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
Suma Items	7	39	39	39	39	7	34	36	7	34	34
G. de Lib.	10	10	10	10	10	9	10	10	10	10	10
Ítem. Test	0.0611	-0.179	-0.079	0.2434	0.2434	0.572	0.632	0.6159	-0.409	0.6509	0.3347
Prob. Asoc.	0.867	0.621	0.827	0.498	0.498	0.108	0.05	0.058	0.241	0.042	0.344
Nivel de Sig.	NO	NO	NO	NO	NO	NO	5%	NO	NO	5%	NO

ITEMS:	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33
Suma Items	38	33	38	38	22	11	40	38	39	37	25
G. de Lib.	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
Ítem. Test	0.8493	-0.004	0.0857	0.3278	0.5024	0.3885	0.9998	0.0484	0.5166	0.3804	-0.262
Prob. Asoc.	0.002	0.992	0.814	0.355	0.139	0.267	0.000	0.894	0.126	0.278	0.465
Nivel de Sig.	1%	NO	NO	NO	NO	NO	1%	NO	NO	NO	NO

ITEMS:	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44
Suma Items	29	40	39	31	35	35	37	37	39	36	40
G. de Lib.	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
Ítem. Test	-0.404	0.9998	-0.179	0.3321	0.6705	0.8108	0.0715	0.6893	0.5166	0.0791	0.9998
Prob. Asoc.	0.247	0.000	0.621	0.349	0.034	0.004	0.844	0.027	0.126	0.828	0.000
Nivel de Sig.	NO	1%	NO	NO	5%	1%	NO	5%	NO	NO	1%

ITEMS:	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55
Suma Items	36	34	39	40	35	38	37	32	8	6	35
G. de Lib.	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
Ítem. Test	0.3072	0.3909	0.6159	0.9998	0.0666	0.5699	0.6893	0.452	0.073	0.0633	0.6705
Prob. Asoc.	0.388	0.264	0.058	0.000	0.855	0.085	0.027	0.190	0.841	0.862	0.034
Nivel de Sig.	NO	NO	NO	1%	NO	NO	5%	NO	NO	NO	5%

ITEMS:	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66
Suma Items	33	37	38	37	30	38	37	40	38	2	4
G. de Lib.	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
Ítem. Test	0.8642	0.6893	0.3278	0.4455	0.2108	0.3278	0.6893	0.9998	0.4023	0.0795	0.0795
Prob. Asoc.	0.001	0.027	0.355	0.197	0.559	0.355	0.027	0.000	0.249	0.827	0.827
Nivel de Sig.	1%	5%	NO	NO	NO	NO	5%	1%	NO	NO	NO

ITEMS:	67	68	69	70	71	72	73	74	75	76
Suma Items	40	35	35	36	36	39	38	33	23	34
G. de Lib.	10	10	10	10	9	10	10	10	10	10
Ítem . Test	0.9998	0.4554	0.6219	0.7938	0.9998	-0.079	0.1229	0.3491	-0.084	0.4532
Prob. Asoc.	0.000	0.186	0.055	0.006	0.000	0.827	0.735	0.323	0.819	0.188
Nivel de Sig.	1%	NO	NO	1%	1%	NO	NO	NO	NO	NO

ITEMS:	77	78	79	80	81	82
Suma Items	37	16	38	37	38	37
G. de Lib.	10	10	10	10	10	10
Ítem . Test	0.9007	0.1476	-0.194	0.0228	0.3278	0.9007
Prob. Asoc.	0.000	0.684	0.592	0.950	0.355	0.000
Nivel de Sig.	1%	NO	NO	NO	NO	1%

Tabla N° 11. Correlación Item-Test, Líder y Clasificador.

ITEMS:	1	2	3	4	5	6	7	8
Valor Rxy	0.687	0.294	0.092	0.534	-0.030	0.349	-0.231	0.549
Prob. Asoc.	0.000	0.002	0.340	0.000	0.747	0.000	0.013	0.000
Nivel Signif.	1%	1%	NO	1%	NO	1%	5%	1%
N (casos)	117	104	109	114	115	116	116	116

ITEMS:	9	10	11	12	13	14	15	16
Valor Rxy	0.513	0.599	0.553	-0.076	0.607	0.677	0.616	0.567
Prob. Asoc.	0.000	0.000	0.000	0.414	0.000	0.000	0.000	0.000
Nivel Signif.	1%	1%	1%	NO	1%	1%	1%	1%
N (casos)	117	116	117	117	117	117	117	117

ITEMS:	17	18	19	20	21	22	23	24
Valor Rxy	0.002	0.499	0.508	-0.124	0.728	0.445	0.598	0.719
Prob. Asoc.	0.987	0.000	0.000	0.185	0.000	0.000	0.000	0.000
Nivel Signif.	NO	1%	1%	NO	1%	1%	1%	1%
N (casos)	110	114	117	115	115	117	116	117

ITEMS:	25	26	27	28	29	30	31	32
Valor Rxy	0.746	0.615	0.216	-0.219	0.600	0.749	0.724	0.720
Prob. Asoc.	0.000	0.000	0.021	0.018	0.000	0.000	0.000	0.000
Nivel Signif.	1%	1%	5%	5%	1%	1%	1%	1%
N (casos)	117	117	114	117	111	117	117	117

ITEMS:	33	34	35	36	37	38	39	40
<i>Valor Rxy</i>	-0.163	0.421	0.633	0.723	0.673	0.760	0.773	0.712
Prob. Asoc.	0.078	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
Nivel Signif.	NO	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
N (casos)	117	117	117	117	115	117	116	115

ITEMS:	41	42	43	44	45	46	47	48
<i>Valor Rxy</i>	0.785	0.774	0.788	0.739	0.510	0.663	0.806	0.803
Prob. Asoc.	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
Nivel Signif.	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
N (casos)	116	117	117	117	117	114	117	117

ITEMS:	49	50	51	52	53	54	55	56
<i>Valor Rxy</i>	0.754	0.751	0.498	0.652	-0.243	-0.075	0.734	0.512
Prob. Asoc.	0.000	0.000	0.000	0.000	0.009	0.426	0.000	0.000
Nivel Signif.	1%	1%	1%	1%	1%	NO	1%	1%
N (casos)	116	117	116	117	116	116	116	117

ITEMS:	57	58	59	60	61	62	63	64
<i>Valor Rxy</i>	0.708	0.731	0.789	0.555	0.656	0.559	0.703	0.709
Prob. Asoc.	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
Nivel Signif.	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
N (casos)	117	117	117	116	115	117	117	116

ITEMS:	65	66	67	68	69	70	71	72
<i>Valor Rxy</i>	0.028	-0.132	0.774	0.738	0.835	0.811	0.752	0.620
Prob. Asoc.	0.767	0.158	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
Nivel Signif.	NO	NO	1%	1%	1%	1%	1%	1%
N (casos)	116	116	117	117	117	117	116	117

ITEMS:	73	74	75	76	77	78	79	80
<i>Valor Rxy</i>	0.673	0.690	0.252	0.748	0.634	-0.041	0.615	0.716
Prob. Asoc.	0.000	0.000	0.007	0.000	0.000	0.664	0.000	0.000
Nivel Signif.	1%	1%	1%	1%	1%	NO	1%	1%
N (casos)	116	117	115	116	116	116	115	117

ITEMS:	81	82
<i>Valor Rxy</i>	0.727	0.760
Prob. Asoc.	0.000	0.000
Nivel Signif.	1%	1%
N (casos)	117	117

ANEXO 7: CORRELACIONES ÍTEM-VARIABLE

Tabla N° 12. Correlaciones Item-Variable Clasificador para Dirección por Excepción Pasiva.

ITEMS:	3	12	17	20	65
Suma Item	225	137	111	94	189
G. de Lib.	99	107	101	105	106
Item - Variab	0.4421	0.699	0.696	0.713	0.555
Promedio Item	2.2727	1.2804	1.099	0.8952	1.783
	<i>Signif.</i>	<i>Signf</i>	<i>Signf</i>	<i>Signf</i>	<i>Signf</i>
	<i>al 1%</i>	<i>al 1%</i>	<i>al 1%</i>	<i>al 1%</i>	<i>al 1%</i>
Promedio Variable	1.333				

Tabla N° 13. Correlaciones Item-Variable Clasificador para Laissez-Faire.

ITEMS:	5	54	66	78
Suma Item	117	84	69	143
G. de Lib.	105	106	106	106
Item - Variab	0.568	0.593	0.736	0.571
Promedio Item	1.1143	0.7925	0.6509	1.3491
	<i>Signf</i>	<i>Signf</i>	<i>Signf</i>	<i>Signf</i>
	<i>al 1%</i>	<i>al 1%</i>	<i>Al 1%</i>	<i>al 1%</i>
Promedio Variable	1.14			

ANEXO 8: CORRELACIONES LÍDER-GRUPO

Tabla N° 14. Correlaciones Líder Individual-Grupo Seguidor

LIDER 1

Valor Correlación	0.859987869
Nivel	1%
Significativo	SI

LIDER 2

Valor Correlación	0.848510571
Nivel	1%
Significativo	SI

LIDER 3

Valor Correlación	0.735048041
Nivel	1%
Significativo	SI

LIDER 4

Valor Correlación	0.492191796
Nivel	5%
Significativo	SI

LIDER 5

Valor Correlación	0.753759728
Nivel	1%
Significativo	SI

LIDER 6

Valor Correlación	0.852098351
Nivel	1%
Significativo	SI

LIDER 7

Valor Correlación	0.782052667
Nivel	1%
Significativo	SI

LIDER 8

Valor Correlación	0.800517292
Nivel	1%
Significativo	SI

LIDER 9

Valor Correlación	0.886444009
Nivel	1%
Significativo	SI

LIDER 10

Valor Correlación	0.678784705
Nivel	1%
Significativo	SI

Tabla N° 15. Correlación Líder Total- Seguidor Total.

Valor Correlación	0.944575302
Nivel	1%
Significativo	SI

ANEXO 9: MATRIZ DE INTERCORRELACIONES POR VARIABLE (Tabla N° 16)

	IIA	IIC	MI	CI	EL	LTF	RC	LTR	DPE-A	DPE-P	LF	L/P/E	L/C/E	Efect.	Sats.	E. Ext.
IIA																
Valor Rxy	1,000	0,850	0,874	0,956	0,784	0,937	0,810	0,863	0,672	-0,316	-0,362	-0,376	-0,082	0,863	0,892	0,842
Prob Asoc	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,001	0,000	0,000	0,379	0,000	0,000	0,000
Nivel	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	NO	1%	1%	1%
N (casos)	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117
IIC																
Valor Rxy	1,000	0,843	0,943	0,777	0,925	0,750	0,785	0,803	0,694	-0,343	-0,395	-0,410	-0,108	0,848	0,787	0,765
Prob Asoc	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,249	0,000	0,000	0,000
Nivel	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	NO	1%	1%	1%
N (casos)	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117
MI																
Valor Rxy	1,000	0,953	0,822	0,947	0,886	0,829	0,865	0,864	-0,363	-0,390	-0,417	-0,124	0,857	0,857	0,888	0,888
Prob Asoc	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,183	0,000	0,000	0,000	0,000
Nivel	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	NO	1%	1%	1%	1%
N (casos)	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117
CI																
Valor Rxy	1,000	0,836	0,985	0,845	0,851	0,892	0,711	-0,368	-0,401	-0,421	-0,110	0,897	0,890	0,890	0,876	0,876
Prob Asoc	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,238	0,000	0,000	0,000	0,000
Nivel	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	NO	1%	1%	1%	1%
N (casos)	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117
EL																
Valor Rxy	1,000	0,917	0,835	0,753	0,846	0,700	-0,196	-0,262	-0,253	0,057	0,797	0,806	0,785	0,806	0,785	0,785
Prob Asoc	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,034	0,004	0,006	0,541	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Nivel	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	NO	1%	1%	NO	1%	1%	1%	1%
N (casos)	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117
LTF																
Valor Rxy	1,000	0,872	0,851	0,909	0,733	-0,321	-0,373	-0,385	-0,063	0,998	0,996	0,996	0,979	0,996	0,979	0,979
Prob Asoc	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,503	0,000	0,000	0,000	0,000
Nivel	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	NO	1%	1%	1%	1%
N (casos)	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117
RC																
Valor Rxy	1,000	0,793	0,972	0,617	-0,268	-0,273	-0,298	-0,030	0,778	0,846	0,8	0,846	0,8	0,846	0,8	0,8
Prob Asoc	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,003	0,003	0,001	0,750	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Nivel	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	NO	1%	1%	NO	1%	1%	1%	1%
N (casos)	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117
LTR																
Valor Rxy	1,000	0,650	-0,289	-0,292	-0,320	-0,039	0,811	0,980	0,880	0,980	0,880	0,880	0,980	0,880	0,980	0,880
Prob Asoc	0,000	0,000	0,002	0,001	0,000	0,681	0,000	0,681	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Nivel	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	NO	1%	1%	NO	1%	1%	1%	1%
N (casos)	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117

		IIA	IIC	MI	C/I	EI	LTF	CI	RC	LTR	DPE-A	DPE-P	LF	L P/E	L C/E	Efect.	Satis.	E. Ext.
DPE-A	Valor Rxy										1,000	-0,149	-0,251	-0,222	0,223	0,685	0,634	0,614
	Prob Asoc										0,000	0,108	0,006	0,016	0,016	0,000	0,000	0,000
	Nivel										1%	NO	1%	5%	5%	1%	1%	1%
	N (casos)										117	117	117	117	116	117	117	117
DPE-P	Valor Rxy										1,000	0,623	0,891	0,822	-0,278	-0,303	-0,3	
	Prob Asoc										0,000	0,000	0,000	0,000	0,002	0,001	0,001	
	Nivel										1%							
	N (casos)										117	117	117	116	117	117	117	117
LF	Valor Rxy										1,000	0,910	0,803	-0,344	-0,321	-0,334		
	Prob Asoc										0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
	Nivel										1%							
	N (casos)										117	117	116	117	117	117	117	117
L P/E	Valor Rxy										1,000	0,899	-0,345	-0,344	-0,352			
	Prob Asoc										0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
	Nivel										1%							
	N (casos)										117	117	116	117	117	117	117	117
L C/E	Valor Rxy										1,000	-0,039	-0,064	-0,079				
	Prob Asoc										0,000	0,679	0,495	0,397				
	Nivel										1%	NO	NO	NO	NO	NO	NO	
	N (casos)										116	116	116	116	116	116	116	116
Efect.	Valor Rxy										1,000	0,839	0,8					
	Prob Asoc										0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
	Nivel										1%							
	N (casos)										117	117	117	117	117	117	117	117
Satisf.	Valor Rxy										1,000	0,880						
	Prob Asoc										0,000	0,000						
	Nivel										1%	1%						
	N (casos)										117	117						
E. Ext.	Valor Rxy										1,000							
	Prob Asoc										0,000							
	Nivel										1%							
	N (casos)										117							

SIGLAS:

IIA=Influencia Idealizada Atribuida,
IIC=Influencia Idealizada Conductual,
MI=Motivación Inspiracional,
C/I=Carisma/Inspiracional,
EI=Estimulación Intelectual,
LTF=Liderazgo Transformacional,
CI=Consideración Individualizada,
RC=Recompensa Contingente,
LTR=Liderazgo Transaccional,
DPEA=Dirección por Excepción Activa,
DPEP=Dirección por Excepción Pasiva,
LF=Laissez-Faire,
LP/E=Liderazgo Pasivo/Evitador,
LC/E=Liderazgo Correctivo/Evitador,
Efectiv=Efectividad,
Satisf=Satisfacción,
E Extr=Esfuerzo Extra.

ANEXO 10: CONFIABILIDAD POR ALFA DE CRONBACH

Tabla N° 17. Coeficiente de correlación Alfa de Cronbach.

Correlaciones		C/I	EI	CI	RC	DPE A	LP/E	Efecti- vidad	Satis- facción	E. Extra	Suma- toria	Casos
C/I	Correl. Pearson	1,000	0,814	0,842	0,844	0,690	-0,404	0,892	0,887	0,859	5,423	8
	Sig. (bilateral)		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		
EI	Correl. Pearson		1,000	0,828	0,740	0,675	-0,210	0,773	0,793	0,765	4,365	7
	Sig. (bilateral)			0,000	0,000	0,000	0,030	0,000	0,000	0,000		
CI	Correl. Pearson			1,000	0,779	0,575	-0,274	0,775	0,832	0,811	3,499	6
	Sig. (bilateral)				0,000	0,000	0,004	0,000	0,000	0,000		
RC	Correl. Pearson				1,000	0,591	-0,315	0,749	0,815	0,823	2,664	5
	Sig. (bilateral)					0,000	0,001	0,000	0,000	0,000		
DPEA	Correl. Pearson					1,000	-0,207	0,674	0,614	0,578	1,659	4
	Sig. (bilateral)						0,033	0,000	0,000	0,000		
LP/E	Correl. Pearson						1,000	-0,293	-0,343	-0,304	-0,940	3
	Sig. (bilateral)							0,002	0,000	0,001		
Efecti- vidad	Correl. Pearson							1,000	0,812	0,818	1,630	2
	Sig. (bilateral)								0,000	0,000		
Satis- facción	Correl. Pearson								1,000	0,867	0,867	1
	Sig. (bilateral)									0,000		
E. Extra	Correl. Pearson									1,000		
	Sig. (bilateral)											
** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).											19,168	36
* La correlación es significante al nivel 0,05 (bilateral).											Promedio Rxy	0,5324

Confiabilidad 0,97

ANEXO 11: COMPARACIÓN CON CRITERIO EXTERNO UNIDADES DE FOMENTO ANUALIZADAS

Tabla N° 18. Prueba t para determinar diferencias entre Grupo PF y Grupo Individual (UFAs).

Estadísticos Descriptivos del Grupo Total UFAS			
Grupo Total	N	Media	Desviación Std
Líder PF	39	326.503	148.396
Líder Individual	48	678.952	568.780

Prueba t de Student para muestras independientes							
	<i>Prueba T para la igualdad de medias UFAs</i>			Diferencia de medias	Error Típico de la diferencia	95% I.C. para la diferencia	
	Valor t	gl	Sig. (bilateral)			Inferior	Superior
Igualdad Varianzas							
Se han asumido	-3.7633	85	0.000	-352.449	93.653	-538.657	-166.241
No se han asumido	-4.1238	54.729945	0.000	-352.449	85.466	-523.746	-181.152

Tabla N° 19. Agentes de Venta para Grupo PF.

Líder	Rango fecha de Ingreso de los Agentes	Total Agentes Anulados	Total Agentes Activos	N Agentes Ingresados después de Marzo-03	N Agentes Anulados después de Marzo-03	TOTAL Agentes para Promedio UFAs
4	Jun-89; Jun-03	13	11	9	7	9
6	Mar-99; Ago-03	11	25	20	7	12
7	Ene-95;Ago-03	6	22	9	4	17

Tabla N° 20. Agentes de Venta para Grupo Individual.

Líder	Rango fecha de Ingreso de los Agentes	Total Agentes Anulados	Total Agentes Activos	N Agentes Ingresados después de Marzo-03	N Agentes Anulados después de Marzo-03	TOTAL Agentes para Promedio UFAs
1	Jul-99; Jun-03	2	13	3	0	10
2	Feb-02; Ago-03	2	14	4	0	10
3	Mar-00; Ago-03	4	12	6	1	7
5	Dic-00; Ago-03	4	10	7	3	6
8	Jun-99; May-03	3	17	3	2	15
9	May-03; Sept-03	1	3	4	1	0

Tabla N° 21. Test de Scheffé para Líderes PF y variable UFAs.

ANOVA de Comparaciones Múltiples: Test de Scheffé						
<i>Variable dependiente: Ufas Líder PF</i>		Diferencias de medias	Error Típico	Significación	Intervalo de Confianza al 95%	
(I) Líder Individual	(J) Líder Individual				Límite inferior	Límite superior
líder 4	líder 6	-1.372	61.904	1.000	-159.619	156.875
	líder 7	-124.570	57.871	0.114	-272.508	23.367
líder 6	líder 4	1.372	61.904	1.000	-156.875	159.619
	líder 7	-123.198	52.930	0.081	-258.505	12.109
líder 7	líder 4	124.570	57.871	0.114	-23.367	272.508
	líder 6	123.198	52.930	0.081	-12.109	258.505

Tabla N° 22. Test de Scheffé para Líderes Individuales y variable UFAs.

ANOVA de Comparaciones Múltiples: Test de Scheffé						
<i>Variable dependiente: Ufas Líder Indiv.</i>		Diferencias de medias	Error típico	Significación	Intervalo de confianza al 95%	
(I) Líder Individual	(J) Líder Individual				Límite inferior	Límite superior
Líder 1	Líder 2	-86.615	248.598	0.998	-886.597	713.367
	Líder 3	-362.760	273.942	0.780	-1244.297	518.776
	Líder 5	-172.951	287.056	0.985	-1096.690	750.789
	líder 8	225.876	226.938	0.910	-504.404	956.156
Líder 2	Líder 1	86.615	248.598	0.998	-713.367	886.597
	Líder 3	-276.145	273.942	0.906	-1157.682	605.391
	Líder 5	-86.336	287.056	0.999	-1010.075	837.404
	líder 8	312.491	226.938	0.755	-417.789	1042.771
Líder 3	Líder 1	362.760	273.942	0.780	-518.776	1244.297
	Líder 2	276.145	273.942	0.906	-605.391	1157.682
	Líder 5	189.810	309.264	0.984	-805.394	1185.014
	líder 8	588.637	254.448	0.271	-230.171	1407.444
Líder 5	Líder 1	172.951	287.056	0.985	-750.789	1096.690
	Líder 2	86.336	287.056	0.999	-837.404	1010.075
	Líder 3	-189.810	309.264	0.984	-1185.014	805.394
	líder 8	398.827	268.517	0.699	-465.252	1262.906
Líder 8	Líder 1	-225.876	226.938	0.910	-956.156	504.404
	Líder 2	-312.491	226.938	0.755	-1042.771	417.789
	Líder 3	-588.637	254.448	0.271	-1407.444	230.171
	Líder 5	-398.827	268.517	0.699	-1262.906	465.252