

# Liderazgo transformacional y transaccional en estudiantes de postgrados en gerencia del Área Metropolitana de Caracas

Ramírez L., Jorge J.<sup>1</sup>  
Sgambatti M., Verónica<sup>2</sup>

Recibido: 12/04/2008 • Revisado: 20/05/2008  
Aceptado: 12/06/2008

## Resumen >>

El objetivo del presente trabajo fue estudiar el estilo de liderazgo transformacional y transaccional en una muestra de 300 trabajadores profesionales estudiantes de postgrado en gerencia en el área metropolitana de Caracas, Venezuela. Se utilizó una adaptación del instrumento MLQ 5X (Bass y Avolio, 1985). Los resultados sugieren que el principal estilo de liderazgo utilizado es el transformacional, específicamente las dimensiones motivación por inspiración, influencia idealizada por conductas y consideraciones individuales. Los hombres son más propensos que las mujeres a emplear el estilo de liderazgo transaccional, específicamente la gerencia por excepción pasiva. También se encuentra que la baja y media gerencia utilizan principalmente el premio por contingencia más que otros niveles gerenciales. Estos resultados contribuyen al conocimiento sobre el estilo de liderazgo empleado por trabajadores y gerentes que se forman en gerencia en centros de estudio de postgrado.

**Palabras clave:** liderazgo transformacional, liderazgo transaccional, gerencia en Venezuela

## Abstract >>

**Transformational and transactional leadership in postgraduate management students of the Caracas Metropolitan Area**

*The purpose of this research was to study transformational and transactional leadership in a sample of 300 professional workers and management students in the Metropolitan Area of Caracas, Venezuela. The instrument used was the MLQ 5X (Bass and Avolio, 1985). The results suggest that the main style used was the transformational leadership, specifically the dimensions of inspirational motivation, idealized influence and individualized consideration. Men are more likely than women to use the transactional-leadership style, specifically passive management by exception. Also it was found that lower and middle management used contingency awards more than other managerial levels. These results contribute to the knowledge of leadership styles used by employees and managers that are receiving training in centers for postgraduate studies.*

**Key words:** transformational leadership, transactional leadership, management in Venezuela

1 Licenciado en Psicología, Magíster en Psicología y Gerencia Empresarial. Profesor Agregado de la Universidad Simón Bolívar. Investigador PPI, clasificado en Nivel II. Correo electrónico: jjramirez@usb.ve

2 Ingeniero Industrial, Magíster en Administración de Empresas. Universidad Simón Bolívar, Venezuela. Correo electrónico: vsgambatti@hotmail.com.

## 1. Introducción

El liderazgo es considerado por muchos autores como un factor importante para la solución de muchos de los problemas complejos que enfrentan las organizaciones. Existe cierto acuerdo en entender el liderazgo como una influencia interpersonal, canalizada a través del proceso de comunicación, y dirigida al logro de metas específicas. Tannenbaum, Weschler y Massarik (1971) consideran que los líderes y sus actos son los responsables de influir sobre los subordinados para el logro de los objetivos organizacionales, las metas grupales y las metas personales de los trabajadores.

Entre los múltiples enfoques de liderazgo, la propuesta sobre el liderazgo transformacional resulta de gran relevancia. Surge del análisis crítico de los diversos enfoques, y de su incapacidad para explicar la complejidad del fenómeno del liderazgo (Avolio, Bass y Jung, 1995). Inicialmente fue formulada por Burns en 1978 (citado en Bass, 1985), quien distingue entre dos tipos de líderes: los transformacionales y los transaccionales. Los primeros, son aquellos que colocan por encima las necesidades y motivaciones de sus seguidores y promueven cambios dramáticos en los individuos, grupos y organizaciones; mientras que los segundos, logran sus objetivos enfocándose en el intercambio y premiación del desempeño.

Posteriormente, en 1985, Bass amplía la propuesta de Burns, y sugiere que ambos estilos podrían estar asociados al logro de objetivos y metas deseadas. El autor define al líder transformacional como aquel que inculca en el individuo el interés por la organización, aumenta su confianza, se enfoca hacia el logro personal además del organizacional, y resulta de especial relevancia en entornos turbulentos, cambiantes y plagados de dificultades.

Este tipo de líder busca constantemente maneras innovadoras de trabajar, nuevas oportunidades, y prefieren la efectividad sobre la eficiencia (Lowe, Kroeck, Sivasubramaniam, 1996). Bass (1985) establece que los líderes transformacionales operan con el manejo de un sistema de valores, denominados valores finales, aquellos que no pueden ser negociados o intercambiados entre los individuos.

Bass describe al líder transaccional como aquel que espera de sus subordinados el cumplimiento de los requerimientos básicos esperados por medio de una relación de intercambio entre el líder y el seguidor. Prefiere evitar el riesgo, y es capaz de crear confianza con el fin de lograr las metas establecidas. El líder transformacional tiene un mayor impacto que el transaccional sobre la motivación y autoeficacia así como sobre el desempeño grupal y organizacional (Avolio et al, 1995). De manera consistente, los líderes transformacionales muestran un estilo más efectivo en lo referente a promover mejoras en el desempeño organizacional (Yammarino, Spangler y Bass, 1993; Lowe, Kroeck y Sivasubramaniam, 1996).

La conceptualización del modelo transformacional del liderazgo esta conformado por las siguientes dimensiones: la estimulación intelectual, la influencia idealizada (carisma) por conducta o atributos, la motivación por inspiración, y las consideraciones individuales; y las asociadas al liderazgo transaccional: los premios por contingencia, la gerencia por excepción activa y pasiva, y el estilo laissez-faire (Avolio et al, 1995; Avolio, Bass y Jung, 1999).

La primera dimensión del liderazgo transformacional es la estimulación intelectual que se refiere a la medida en que el líder promueve en su grupo la inteligencia,

racionalidad y resolución de problemas (Humphreys, 2001). Estos líderes motivan con discursos racionales y argumentos brillantes, y estimulan a sus seguidores a ser innovadores y creativos. Solicitan nuevas ideas y no emiten juicio o valoraciones sobre las opiniones, así como tampoco critican errores en público (Bass, 1985; Bass y Avolio, 1994).

La segunda dimensión, influencia idealizada, hace referencia a los líderes que son modelos para sus seguidores. Muestran consideración por las necesidades de los otros y las propias, comparten riesgos y tienen altos estándares de conductas éticas y morales. Son admirados e imitados, y son sujetos de confianza (Bass y Avolio, 1994). Los líderes carismáticos poseen alta autoestima, proyectan una presencia importante, confiable y dinámica; tienen un fuerte sentido del deber y responsabilidad; conocen y entienden las necesidades de sus seguidores (Bass, 1985; 1990). Estos líderes buscan mantener situación de dependencia y lealtad personal, más que la elevación de sus seguidores. Tienen mayor probabilidad de emerger en espacios que se encuentran en estado de crisis, y la reacción de las personas hacia ellos tiende a ser polarizada; odiados por unos, y amados por otros (Bass, 1985). Aunque inicialmente se consideró la influencia idealizada y el carisma como diferentes dimensiones, una revisión del modelo integró ambos constructos en el de influencia idealizada orientada hacia conductas y hacia los atributos del líder (Bass, 1988; Avolio, Bass y Jung, 1999).

La motivación por inspiración, tercera dimensión del liderazgo transformacional (también ligada al carisma), se refiere a proporcionar al equipo metas y expectativas elevadas mediante la comunicación efectiva. Bass y Avolio (1994) definen la motivación por inspiración en términos de proporcionar

significados y desafíos a los seguidores, despertar el espíritu de equipo y optimismo, produciendo la motivación e inspiración en quienes les rodean. Consiguen que los seguidores se involucren y comprometan con una visión compartida. Bass (1985) plantea que la inspiración por motivación puede también ser autogenerada, sin fundamentarse en el carisma del líder, para basarse en este caso, en el uso de significados, símbolos y rituales institucionales o culturales, los cuales podrían ser utilizado por los líderes para motivar a sus seguidores y a trascender sus propios intereses y objetivos.

La cuarta dimensión del liderazgo transformacional son las consideraciones individuales, y se refiere al reconocimiento por parte del líder de las diferencias individuales dentro de los equipos de trabajo. El líder trata a cada seguidor de manera distinta e individual en función de las necesidades y capacidades particulares. Actúa como entrenador y presta especial atención al desarrollo personal, haciendo que el individuo sienta una valoración única. Hace uso de la comunicación informal personalizada cara a cara, en la que ve al individuo más como persona que como empleado. Está consciente de las preocupaciones de cada uno de ellos; mantiene informados a los subordinados de lo que está ocurriendo en la organización; reconoce las necesidades, motivaciones y deseos de cada seguidor; aconseja, presta ayuda en los problemas personales y orienta hacia el desarrollo mediante el coaching, la consultoría y la delegación (Bass y Avolio, 1994; Humphreys, 2001; Vega y Zabala, 2004).

Asociada al liderazgo transaccional, la quinta dimensión es premio por contingencia. Se identifica a este tipo de líder como aquél orientado a clarificar expectativas y a ofrecer reconocimiento cuando los seguidores cumplen

con los objetivos establecidos. El objetivo es producir que los equipos logren los niveles esperados de desempeño (Bass et al, 2003).

La gerencia por excepción pasiva y activa, la sexta dimensión asociada también al líder transaccional, especifica los niveles requeridos de conformidad clarificando qué considera como desempeño ineficiente. Puede castigar a sus seguidores cuando se salen de conformidad según los estándares establecidos previamente. Asume la realización de un seguimiento estricto y control para detectar desviaciones. En su forma pasiva, este líder espera a que los problemas lleguen para tomar una acción, y evita llegar a acuerdos, clarificar expectativas y establecer metas a sus seguidores (Bass et al, 2003).

El *laissez-faire* no está asociado al estilo de liderazgo transformacional o transaccional, sino a la ausencia de ambos. Se caracteriza por evitar tomar cualquier tipo de acciones frente a situaciones problemáticas, y por no prestar atención a sus seguidores (Bass, 1990; Humphreys, 2001; Bass et al, 2003).

En el ámbito venezolano existe escasa información soportada por investigaciones científicas sobre los estilos de liderazgo de los profesionales que están en proceso de formación gerencial, y que ocupan cargos directivos, o tienen expresas intenciones futuras de hacerlo (Pastori, 1996). En este sentido, se estima que estos profesionales gerentes en formación constituyan una población con inmensas potencialidades para la generación de conocimiento, y para el desarrollo del enfoque de liderazgo adaptado a las características de la población de gerentes venezolanos.

Tomando en consideración lo antes planteado, el presente estudio se propuso

como objetivos identificar el estilo de liderazgo preponderante en un grupo de profesionales, estudiantes de postgrados en gerencia en universidades del área metropolitana de Caracas, y estudiar las posibles relaciones entre el estilo de liderazgo transformacional y el transaccional con las características sociodemográficas y organizacionales de la muestra estudiada.

## 2. Método

La muestra estuvo constituida por 300 profesionales estudiantes de postgrados en gerencia de tres Universidades del Área Metropolitana de Caracas: Universidad Simón Bolívar (45%), Universidad Católica Andrés Bello (45%), y Universidad Metropolitana (10%). Del total encuestado 151 fueron hombres (50,3%) y 149 (49,7%) mujeres, seleccionados de manera casual. La recolección de datos se realizó entre noviembre y diciembre de 2006.

El instrumento utilizado fue el Cuestionario de Liderazgo de Factores Múltiples (Multifactor Leadership Questionnaire MLQ 5X) adaptado a la población venezolana por Pastori (1996). Esta conformado por 45 ítems que relacionan la frecuencia con la que el individuo muestra actitudes de líder, y está conformado por cinco subescalas que miden comportamientos de liderazgo transformacional y tres subescalas que miden liderazgo transaccional y *laissez-faire*. La confiabilidad total y para cada escala de factor de liderazgo en su formato original en idioma inglés, varía desde 0.74 hasta 0.94 (Avolio, Bass y Jung, 1995). En el contexto nacional la consistencia interna obtenida a través del alfa de Cronbach fue  $r = 0.84$  y para los distintos factores se ubican por encima de 0.60, exceptuando gerencia por excepción pasiva (0.57) y *laissez-faire* (0.44) (Pastori, 1996). La

validez convergente y discriminante ha sido estudiada con otras variables como esfuerzo extra y satisfacción, las cuales apoyan la validez de constructo evaluado por el MLQ 5X (Avolio, Bass y Jung, 1995).

El procedimiento realizado consistió en contactar a las coordinaciones académicas y responsables de las distintas universidades con el fin de obtener permiso para aplicar el cuestionario. Seguidamente se procedió a contactar a los estudiantes en sus aulas de clases y se les solicitó que completaran de forma voluntaria los instrumentos, aclarando que los datos se procesarían estadísticamente de forma confidencial y anónima, y los resultados no guardarían relación alguna con evaluaciones académicas.

### 3. Resultados

En la Tabla 1, se observan los datos sociodemográficos y organizacionales de la muestra. En relación con la edad, se conformaron 3 categorías: de 21 a 26 años, con 86 participantes (28,7%); de 27 a 31 años, constituido por 121 personas (40,3%); y de 32 a 66 años, con 93 participantes (31,0%). Al analizar el género y las 3 distintas categorías, se encontró que la mayor proporción de mujeres de la muestra se encuentra entre los 27 y 31 años (20,3%),

seguida por las que oscilan entre 21 y 26 años (15,0%), y casi el mismo número entre 32 y 66 años (14,3%). Con respecto a los hombres, la mayor proporción se encuentra entre los 27 y 31 años (20,0%), seguido por aquellos entre 32 y 66 años (16,7%), y en menor número en la categoría correspondiente al intervalo de 21 a 26 años de edad. Con respecto al estado civil de la muestra, el 72,3% de los participantes son solteros, el 25,3% casados y el 2,3% divorciados.

Con respecto a las características organizacionales de la muestra, el 80,3% de los estudiantes trabajan en empresas privadas y el 15,7% en el sector público. Con relación a la posición dentro de la organización, la mayor proporción es de empleados (41,3%), seguido por baja gerencia (35,3%), gerencia media (16,7%), y alta gerencia (4,7%). La mayor parte de los encuestados han trabajado en sus respectivas organizaciones entre 0 y 12 meses (28,3%), seguido por aquellos con un tiempo de 36 meses o más (26,3%), y finalmente de 12 a 36 meses (25,7%); el 19,7% de los encuestados no comunica información al respecto. Un 78,4% de la muestra posee, para la fecha de aplicación, ingresos menores a 3 millones de bolívares. Se encuentran estudiando diversos postgrados en gerencia, principalmente Gerencia de Proyectos (44%), seguidos por Gerencia en Finanzas (15%).

Tabla 1 >>

**Características sociodemográficas y laborales de los participantes (n = 300)**

Características		Sexo				Total	
		Femenino		Masculino			
		F	%	F	%	F	%
Edad	De 21 a 26	45	15,0	41	13,7	86	28,7
	De 27 a 31	61	20,3	60	20,0	121	40,3
	De 32 a 66	43	14,3	50	16,7	93	31,0
	<b>Total</b>	<b>149</b>	<b>49,7</b>	<b>151</b>	<b>50,3</b>	<b>300</b>	<b>100,0</b>
Estado Civil	Soltero	111	37,0	106	35,3	217	72,3
	Casado	33	11,0	43	14,3	76	25,3
	Divorciado	5	1,7	2	0,7	7	2,3
Tipo de organización	Privada	117	39,0	124	41,3	241	80,3
	Publica	26	8,7	21	7,0	47	15,7
	Sin Información	6	2,0	6	2,0	12	4,0
Posición en la organización	Alta Gerencia	2	0,7	12	4,0	14	4,7
	Media Gerencia	22	7,3	28	9,3	50	16,7
	Baja Gerencia	44	14,7	61	20,3	105	35,0
	Empleado	76	25,3	48	16,0	124	41,3
	Sin Información	5	1,7	2	0,7	7	2,3
	0 a 12 meses	45	15,0	40	13,3	85	28,3
	12 a 36 meses	39	13,0	38	12,7	77	25,7
	36 o más	33	11,0	46	15,3	79	26,3
Ingreso Mensual	Menos de 1,5	31	10,3	22	7,3	53	17,7
	Entre 1,5 y 3	89	29,7	93	31,0	182	60,7
	Más de 3	26	8,7	34	11,3	60	20,0
	Sin Información	3	1,0	2	0,7	5	1,7
Especialidad de Postgrado	Finanzas	18	6,0	27	9,0	45	15,0
	Gerencia de Empresas	20	1,7	10	3,0	30	4,7
	Gerencia de Gas	0	6,7	2	3,3	2	10,0
	Gerencia de Mercadeo	13	0	11	0,7	24	0,7
	Gerencia de Proyectos	66	22,0	66	22,0	132	44,0
	Gerencia de Telecomunicaciones	5	0,3	9	2,3	14	2,7
	Maestría en Gerencia Empresarial	1	4,3	7	3,7	8	8,0
	Ger. de Sistema de Información	8	2,7	8	2,7	16	5,3
Sin Información	18	6,0	11	3,7	29	9,7	

La Tabla 2 presenta el resultado del análisis de la edad, la posición de los participantes dentro de la organización y el tiempo de labor en la misma. Para la categoría empleado, la mayor parte se ubica entre los 21 y 26 años (15,3%), seguido inmediatamente por aquellos entre 27 y 31 años (15,0%). Para la categoría baja gerencia, la proporción de jóvenes entre 27 y 31 años es mayor (15,0%), seguido por aquellos de edades

comprendidas entre 21 y 26 años (10,0%), y entre 32 y 66 años (9,7%).

Con respecto a aquellos encuestados que se ubican en la categoría baja gerencia, la mayor parte han trabajado en la organización de 0 a 12 meses (10,7%), seguidos por quienes lo han hecho entre 12 y 36 meses (9,7%), y los que han trabajado más de 36 meses (9,3%). Llama

la atención que a primera vista pareciera no existir relación directa entre el tiempo de labor en la organización y la posición ocupada por el encuestado. Sin embargo, es probable que la categoría 36 meses o más, sea muy amplia

y que esté agrupando a la mayor parte de los individuos que la componen en el extremo inferior del intervalo, lo cual tiene sentido al tomar en cuenta que la categoría de edad de mayor representación es de 27 a 31 años.

Tabla 2 &gt;&gt;

### Características descriptivas de la muestra por edad, tiempo y posición dentro de la organización (n = 300)

Característica		Posición en la organización								Total	
		Alta Gerencia		Media Gerencia		Baja Gerencia		Empleado			
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Edad	21 a 26	1	0,3	4	1,3	31	10,0	46	15,3	86	28,7
	27 a 31	6	2,0	22	7,3	45	15,0	45	15,0	121	40,3
	32 a 66	7	2,3	24	8,0	29	9,7	33	11,0	93	31,0
	<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>4,7</b>	<b>50</b>	<b>16,7</b>	<b>105</b>	<b>35,0</b>	<b>124</b>	<b>41,3</b>	<b>300</b>	<b>100,0</b>
Tiempo en la organización	0 a 12 meses	0	0,0	16	5,3	32	10,7	37	12,3	85	28,3
	12 a 36 meses	6	2,0	8	2,7	29	9,7	32	10,7	77	25,7
	36 o más	8	2,7	19	6,3	28	9,3	24	8,0	79	26,3
	Sin información	0	0,0	7	2,3	16	5,3	31	10,3	59	19,7
	<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>4,7</b>	<b>50</b>	<b>16,7</b>	<b>105</b>	<b>35,0</b>	<b>124</b>	<b>41,3</b>	<b>300</b>	<b>100,0</b>

En la Tabla 3 se presenta la relación del salario mensual y la posición en la organización. Con respecto a la categoría empleado, el 27.0% gana entre 1.5 y 3 MM de bolívares mensuales. Para la categoría baja gerencia y gerencia media, las mayores frecuencias representadas por el 23.3% y 7.7% respectivamente ganan también entre 1.5 y 3MM. La información anterior pareciera sugerir que no existe una relación directa entre el nivel ocupado en la organización y el salario percibido por el encuestado.

Tabla 3 &gt;&gt;

### Salario mensual y posición en la organización (n = 300)

Característica		Posición en la organización								Total	
		< 1.5		1.5 - 3		> 3		S/I			
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Posición en la organización	Alta Gerencia	0	0,0	7	2,3	7	2,3	0	0,0	14	4,7
	Media Gerencia	6	2,0	23	7,7	21	7,0	0	0,0	50	16,7
	Baja Gerencia	15	5,0	70	23,3	20	6,7	0	0,0	105	35,0
	Empleado	32	10,7	81	27,0	11	3,7	0	0,0	124	41,3
	Sin información	0	0,0	1	0,3	1	0,3	5	1,7	7	2,3

También se observa que no existe una relación directa entre percibir un mayor ingreso mensual y la posición dentro de la organización. El ingreso mensual de personas de la baja gerencia se ubica en el mismo intervalo del ingreso mensual que el de los empleados. Además, un porcentaje similar de personas de la alta gerencia gana 1.5 a 3 millones mensuales y más de 3 millones mensuales.

Con relación al estilo de liderazgo, los resultados sugieren que el estilo preponderante es el transformacional ( $M = 3.82$  y  $DT = 0.78$ ), y el principal componente utilizado es el de

motivación por inspiración ( $M = 4.24$ ,  $DT = 0.86$ ), seguido por influencia idealizada por conducta ( $M = 4.01$ ,  $DT = 0.90$ ), y consideraciones individuales ( $M = 3.81$ ,  $DT = 0.90$ ) (ver Tabla 4). Los valores promedios y desviaciones para cada uno de los componentes resultan mayores (con excepción de influencia idealizada por atributos y laissez-faire) al compararse con investigaciones anteriores reportadas por Avolio, Bass y Jung (1995). Esto puede ser explicado por el hecho de ser una muestra en proceso de formación en gerencia organizacional, sensibilizados por el tema del liderazgo.

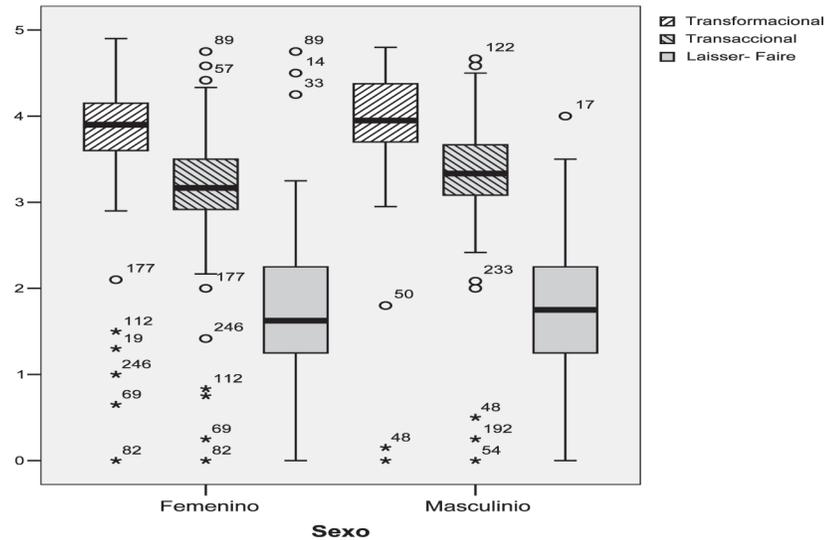
Tabla 4  
Puntuaciones media de los componentes transformacionales, transaccionales y laissez-faire de la muestra (n=300)

Estilo de liderazgo	Media	DT
Transformacional (TRF)	3.82	0.78
Estimulación Intelectual (EI)	3.74	0.87
Influencia idealizada conducta (IIC)	4.01	0.90
Influencia idealizada atributo (IIA)	3.30	0.92
Motivación por Inspiración (MI)	4.24	0.86
Consideraciones Individuales (CI)	3.81	0.90
Transaccional (TRS)	3.23	0.71
Premio por contingencia (PC)	3.79	0.88
Gerencia por excepción pasiva (GEP)	2.16	0.90
Gerencia por excepción activa (GEA)	3.72	0.88
Laissez-faire (LF)	1.80	0.82

En la Figura 1 se puede observar los estilos de liderazgo según el género. El estilo transformacional presenta la mediana estadística más alta de los tres estilos pero muy similar en ambos géneros, lo que muestra que es el liderazgo preponderantemente utilizado, lo cual resulta muy deseable al considerar que la muestra está conformada principalmente

por jóvenes gerentes. Lo anterior se evidencia claramente al observar que el 50% de los datos (entre los cuartiles 25 y 75 representados por la caja) se distribuyen entre 3.5 y 4.5 puntos de la escala de liderazgo. El estilo transaccional, con mediana de aproximadamente 3 puntos, resulta ser menos utilizado por la muestra.

Figura 1 >>  
Estilos de liderazgo según el género (n=300)



Como era de esperarse en una muestra de profesionales que cumplen roles directivos y/o se encuentran en proceso de formación, el laissez-faire se ubica considerablemente bajo en la escala de medición (con la excepción de algunos casos extremos y atípicos: sujeto 89 y 14, entre otros). Estos sujetos muestran valores alejados más de 1.5 longitudes de caja del percentil 75.

Para determinar la influencia de las características sociodemográficas como el género, la edad, el estado civil sobre los estilos de liderazgo, así como para las características organizacionales como el tipo de organización, la posición o cargo, el tiempo en la organización y el ingreso mensual, se procedió a examinar la diferencia de medias y varianzas con una prueba t-Student para grupos independientes y

ANOVA según el caso, asumiendo un intervalo de confianza de 95%.

Los resultados muestran diferencias estadísticamente significativas entre el género y estilo de liderazgo, siendo el estilo transaccional (total) y uno de sus componentes (gerencia por excepción pasiva), los más sensibles según el género. Los hombres son más propensos a exhibir un estilo de liderazgo transaccional, siendo la gerencia por excepción pasiva la de mayor preponderancia. Otra diferencia encontrada, aunque no estadísticamente significativa, es que los hombres muestran valores superiores con respecto al estilo de liderazgo transformacional y cada uno de sus componentes. También se observa que el estilo laissez-faire está menos presente en los hombres que en las mujeres (ver Tabla 5).

Tabla 5 >>

Diferencias entre los estilos de liderazgo según el género (n=300)

Estilo de liderazgo	Femenino		Masculino		gl	t
	M	DT	M	DT		
<b>TRF</b>	3.76	0.77	3.87	0.79	292.90	-1.12
EI	3.66	0.87	3.83	0.87	297	-1.65
IIC	3.99	0.91	4.03	0.89	295	-0.33
IIA	3.21	0.96	3.39	0.88	297	-1.72
MI	4.21	0.82	4.26	0.90	296.18	-0.47
CI	3.79	0.93	3.84	0.87	298	-0.51
<b>TRS</b>	3.14	0.71	3.31	0.70	295.52	-2.07*
PC	3.70	0.93	3.89	0.83	298	-1.89
GEP	2.06	0.88	2.27	0.91	296	-2.03*
GEA	3.67	0.86	3.77	0.90	297.70	-1.03
<b>LF</b>	1.82	0.85	1.77	0.78	298	0.42

\*p<0.05, TRF: transformacional, EI: estimulación intelectual, IIC: influencia idealizada conducta, IIA: influencia idealizada atributo, MI: motivación por inspiración, CI: consideraciones individuales, TRS: transaccional, PC: premio por contingencia, GEP: gerencia por excepción pasiva, GEA: gerencia por excepción activa, LF: laissez-faire.

Respecto a la edad y al estado civil, no se encuentran diferencias estadísticamente significativas, a pesar que el promedio del liderazgo transformacional total y de cada uno de sus componentes resultaron mayores para personas casadas que para las solteras.

En relación con los factores organizacionales, los resultados indican que no existen diferencias significativas entre el estilo de liderazgo y el tiempo en la empresa, el salario mensual percibido, y el tipo de organización. A pesar de lo anterior, se observó que quienes trabajan para empresas públicas tienden a exhibir comportamientos más transformacionales que aquellos que trabajan en empresas privadas.

Únicamente la posición que ocupa el trabajador en la organización influye de

forma estadísticamente significativa sobre el componente transaccional de liderazgo premio por contingencia. La prueba *post hoc* (Tukey) sugirió que dicha diferencia se estable entre la categoría empleado y baja gerencia. Es decir, la gerencia media y baja utilizan la premiación por contingencia con mayor frecuencia que los empleados. Esto se explica debido a que los empleados no suelen asumir roles de dirección, y la baja y media gerencia asociada a una joven experiencia directiva utilizan como recurso la clara definición de normas y objetivos y sus posibles consecuencias en función de los resultados como mecanismo de manejo directivo (véase Tabla 6). Con relación al estilo transaccional, la baja gerencia posee el mayor promedio, seguido por media gerencia, alta gerencia y empleado con el menor valor.

Tabla 6 >>>  
Diferencias entre los estilos de liderazgo según el posición en la organización  
(n=300)

Estilo de liderazgo	Posición en la organización								ANOVA	
	Alta Gerencia		Media Gerencia		Baja Gerencia		Empleado		F	p
	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD		
TRF <sup>a</sup>	3.63	1.25	3.87	0.82	3.89	0.70	3.75	0.79	0.68	0.60
EI <sup>d</sup>	3.46	1.56	3.85	0.76	3.78	0.82	3.68	0.86	0.94	0.43
IIC <sup>e</sup>	3.83	1.30	4.03	0.97	4.10	0.85	3.95	0.88	0.51	0.72
IIA <sup>d</sup>	3.17	1.17	3.41	1.00	3.38	0.89	3.21	0.90	0.68	0.60
MI <sup>c</sup>	4.05	1.33	4.27	0.83	4.33	0.79	4.17	0.87	0.71	0.58
CI <sup>c</sup>	3.66	1.18	3.82	1.01	3.89	0.81	3.76	0.92	0.46	0.76
TRS <sup>b</sup>	3.18	1.02	3.27	0.65	3.35	0.66	3.11	0.73	1.78	0.13
PC <sup>c</sup>	3.85	1.25	3.98	0.86	3.93	0.82	3.60	0.89	2.83	0.02*
GEP <sup>b</sup>	2.30	0.83	2.19	0.78	2.25	0.87	2.07	0.99	0.68	0.60
GEA <sup>c</sup>	3.39	1.23	3.65	0.95	3.88	0.81	3.66	0.86	1.58	0.17
LF <sup>c</sup>	1.67	0.85	1.83	0.89	1.84	0.86	1.77	0.77	0.35	0.84

<sup>a</sup>gl = 4, 290. <sup>b</sup>gl = 4, 293. <sup>c</sup>gl = 4, 295. <sup>d</sup>gl = 4, 294. <sup>e</sup>gl = 4, 292, \*p<0.05, TRF: transformacional, EI: estimulación intelectual, IIC: influencia idealizada conducta, IIA: influencia idealizada atributo, MI: motivación por inspiración, CI: consideraciones individuales, TRS: transaccional, PC: premio por contingencia, GEP: gerencia por excepción pasiva, GEA: gerencia por excepción activa, LF: laissez-faire.

A modo de síntesis, el estilo de liderazgo preponderantemente utilizado por los profesionales matriculados en postgrados en gerencia fue el estilo transformacional, específicamente las dimensiones motivación por inspiración, influencia idealizada por conductas y consideraciones individuales. Así mismo, se observa que los hombres exhiben mayormente la gerencia por excepción pasiva del estilo de liderazgo transaccional. Además, la baja y media gerencia utilizan los premios por contingencia más que otros niveles gerenciales.

#### 4. Discusión y conclusiones

Con relación al estilo de liderazgo preponderante en los profesionales estudiantes de postgrado en Gerencia del Área Metropolitana de Caracas, se encontró que tienen una predisposición para asumir principalmente un estilo de liderazgo transformacional en sus

trabajos. Este tipo de líderes inculca en los trabajadores el interés por la organización, aumentando el nivel de confianza y enfocándolos hacia el logro y el crecimiento (Lowe et al, 1996). Los líderes transformacionales son capaces de proporcionar al equipo metas y expectativas elevadas mediante la comunicación efectiva, y promoviendo en su equipo la inteligencia, racionalidad y resolución de problemas; es capaz de reconocer diferencias individuales entre quienes integran su equipo de trabajo; puede transmitir una visión, misión y sentido de orgullo, respeto y confianza a sus seguidores (Bass y Avolio, 1994). Buscan constantemente nuevas maneras de realizar el trabajo, tomar oportunidades que puedan representar un riesgo, prefiere respuestas efectivas más que eficientes, y muy raramente mantiene el *statu quo* establecido.

Los profesionales estudiados aplican principalmente un estilo transformacional basado

en la motivación por inspiración, la influencia idealizada por conductas y las consideraciones individuales. Lo anterior sugiere que estos profesionales buscan maneras para motivar a aquellos que se encuentran a su alrededor ofreciéndoles un sentido lógico al trabajo, y creando situaciones o retos que promuevan desempeños exitosos. Estimulan el trabajo en equipo y muestran entusiasmo y optimismo. Pueden lograr que los otros visualicen un futuro atractivo, para ello pueden mostrarse como modelos de buenas prácticas y conductas adecuadas, proyectando presencia y confianza. Son sensibles ante la necesidad y características individuales de los otros, y pueden hacer *coaching* y *consultoría* (Bass et al, 2003).

Con relación al estilo de liderazgo y las características sociodemográficas, la investigación mostró que sólo el género y la gerencia por excepción pasiva están relacionados, siendo los hombres quienes exhiben más este estilo transaccional de liderazgo. Estos resultados coinciden parcialmente con los obtenidos en el meta-análisis realizado por Eagly, Johannesen-Schmidt y Van Engen en el año 2003, en que revisaron 45 estudios de estilos de liderazgo transaccional, transformacional y *laissez-faire*; encontraron que los hombres están más propensos que las mujeres a manifestar aspectos del liderazgo transaccional, en especial, gerencia por excepción activa, gerencia por excepción pasiva y *laissez-faire*.

También, se encontró que el liderazgo transformacional de los hombres es ligeramente superior al de las mujeres (no significativo), contradiciendo lo que algunas autoras feministas manifiestan (Eagly y Johnson, 1990, Eagly, Johannesen y Van Engen, 2003; Cranwell-Ward, 2001, citado por Young, 2004; Hesselbein, Goldsmith y Beckhard, 2006; entre otros). Bass y

Avolio (1994) a pesar de no reportar diferencias según el género, sugieren que las mujeres aplican comportamientos transformacionales iguales o superiores a los hombres.

Los estilos transformacional y transaccional totales aumentaron con la edad del encuestado, es decir, a mayor edad, mayores valores de estos estilos de liderazgo, aunque esta diferencia no fue estadísticamente significativa. Estos resultados están en línea con lo reportado por Eagly, Johannesen y Engen (2003) quienes a pesar de no haber encontrado diferencias, observaron que los encuestados más jóvenes eran menos transformacionales que aquellos más adultos. Oshagbemi (2004) encontró que los gerentes jóvenes tenían perfiles de liderazgo diferentes a los gerentes mayores y que, específicamente para el estilo influencia idealizada, se encontraba diferencias significativas entre grupos.

Se observa que el componente del liderazgo transaccional premio por contingencia resultó ser diferente para los empleados y la baja y media gerencia, asumiendo los primeros, menores valores. En este sentido, la baja gerencia se compromete más que los empleados con el reconocimiento al cumplirse los objetivos propuestos y lograrse los niveles de desempeño esperados, así como a la definición clara de los objetivos y posibles consecuencias de cumplirse o no los resultados. Estos resultados apoyan parcialmente lo reportado por Lowe, Kroeck y Sivasubramaniam (1996), quienes encuentran que los valores medios de una de las tres escalas transacciones (premio por contingencia), fueron mayores para líderes de bajo nivel que para los de alto nivel, y a pesar que los autores reportan que dichos líderes también obtienen valores altos en las escalas transformacionales, en el presente estudio no se observa claramente dicha relación. Así mismo,

Pastori (1996) en el contexto venezolano, tampoco encuentra diferencias significativas con respecto al estilo transformacional; aunque para el transaccional, encontró que dicho estilo es utilizado principalmente por los niveles más bajos, lo que pudiera interpretarse como un apoyo parcialmente a lo encontrado en el presente estudio.

Estos resultados pretenden ser un aporte al desarrollo del área del conocimiento del liderazgo ya que ofrecen una aproximación a la relación entre el estilo de liderazgo y aspectos sociodemográficos y organizacionales en una muestra de estudiantes profesionales matriculados en postgrados de gerencia.

Para futuros trabajos se sigue considerando que el presente estudio fue realizado con

estudiantes de postgrado universitario, principalmente con jóvenes con modesta experiencia como líderes, por lo que se requiere profundizar sobre otros perfiles directivos y laborales, diversos niveles de formación, localización geográfica y otras características representativa de la gerencia venezolana.

Los resultados deben ser considerados como datos iniciales en el estudio de la relación entre estilos de liderazgo transformacional y transaccional, y algunas características sociodemográficos y organizacionales, y no como datos concluyentes, debido a que los hallazgos pudieran estar afectados por el tipo de muestra y/o análisis estadístico utilizado.

## Bibliografía >>

- Avolio, B.; Bass, B.; Jung, D. (1995). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire. Technical report*. Mind Garden, California.
- (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. En: *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, pp. 441-462.
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press, New York.
- (1990). Toward a meeting of minds. En: *Leadership Quarterly*, 1.
- Bass, B., Avolio, B. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications, California.
- Bass, B.; Avolio, B.; Jung, D.; Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. En: *Journal of Applied Psychology*, 88 (2), pp. 207- 218.
- Eagly, A. y Johnson, B. (1990). Gender and leadership style: A meta-analysis. En: *Psychological Bulletin*, 108(2), pp. 233-256.
- Eagly, A.; Johannesen-Schmidt, M.; Van Engen, M. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men. En: *Psychological Bulletin*, 129(4), pp. 569-592.

- Hesselbein, F.; Goldsmith, M.; Beckhard, R. (2006). *El líder del futuro*. Ediciones Deusto, Barcelona.
  - Humphreys, J. (2001). Transformational and transactional leader behavior. The relationship with the support for e-commerce and emerging technology. En: *Journal of Management Research*, 1 (3), pp. 149-159.
  - Oshagbemi, T. (2004). Age influences on the leadership styles and behavior of managers. En: *Employee Relations*, 26 (1), pp. 14-29.
  - Pastori, N. (1996). *Diferencias en los estilos de liderazgo femenino y masculino en la gerencia venezolana*. Tesis de Maestría de Psicología, Universidad Simón Bolívar, Venezuela.
  - Tannenbaum, R.; Weschler, I.; Massarik, F. (1971). *Liderazgo y organización*. Editorial Troquel, S.A., Buenos Aires.
  - Vega, C. y Zavala, G. (2004). *Adaptación del cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ forma 5X corta) de B. Bass y B. Avolio al contexto organizacional chileno*. Disponible en: <http://www.cybertesis.net> (Consulta: junio 15 de 2006).
  - Yammarino, F.; Spangler, W.; Bass, B. (1993). Transformational leadership and performance: a longitudinal investigation. En: *Leadership Quarterly*, 4, pp. 81-102.
  - Young, P. (2004). Leadership and gender in higher education: a case study. En: *Journal of Further and Higher Education*, 28 (1), pp. 95-106.
-