



Revista Venezolana de Gerencia

ISSN: 1315-9984

rvgluz@fces.luz.edu.ve

Universidad del Zulia

Venezuela

Fernández, M. Cristina; Quintero, Nelson  
Liderazgo transformacional y transaccional en emprendedores venezolanos  
Revista Venezolana de Gerencia, vol. 22, núm. 77, enero-marzo, 2017, pp. 56-74  
Universidad del Zulia  
Maracaibo, Venezuela

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29051457005>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal

Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto



# Liderazgo transformacional y transaccional en emprendedores venezolanos

Fernández, M. Cristina<sup>1</sup>  
Quintero, Nelson<sup>2</sup>

## Resumen

El objetivo de esta investigación es identificar las características del liderazgo transformacional y las variables del liderazgo transaccional, presentes en empresarios que demostraron ser exitosos en la creación y desarrollo de sus negocios en Venezuela. Explora la evolución histórica de esas teorías del liderazgo desde los estudios de James V. Downton (1973) hasta nuestros días. El trabajo se realizó en dos fases: una documental mediante la identificación de las variables que según la teoría de liderazgo transformacional caracterizan a estos líderes, extraídas de los estudios de caso desarrollados por Quintero (2013); y una fase de investigación de campo en la cual se solicitó a tres líderes de las empresas estudiadas, responder el cuestionario Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) form 6S, modificado por Northouse (2001). Los resultados obtenidos demostraron una fuerte presencia de las características de los liderazgos transformacional y transaccional. Estos emprendedores han logrado no solo la creación de proyectos de negocios exitosos sino que han sabido implementar los cambios que un entorno de alta incertidumbre les ha exigido.

**Palabras clave:** Liderazgo; transformacional; transaccional; emprendimiento; competitividad.

---

**Recibido:** 20.11.16 **Aceptado:** 20.12.16

- 1 Sociólogo de la Universidad Central de Venezuela (UCV) en 1983. Especialista en Administración de Empresas en la UCV, 1989. Doctorado en Economía de Empresas de la Universidad de Almería, España. 2009. Jefe del Departamento de Gerencia y Planificación de la Universidad Metropolitana. Profesora del programa de Maestría de Keyser University, Miami, FL, USA. e-mail: crisfertru@gmail.com mcfernandez@unimet.edu.ve
- 2 Economista (ULA, 1969) y Analista Financiero (IESA, 1973), Postgrados en Desarrollo Económico y Planificación (ISVE, Italia); Programación Monetaria y Financiera (IMF Institute, Washington DC, USA) y Gerencia de la Calidad Nivel IV (BTEC, R.U.). Coordina Observatorio de la Globalización del CELAUP, docente en FACES-UNIMET. Coautor del Cuaderno Educación y Desarrollo..., 2012, autor del libro Emprendedores exitosos que vinieron, 6 casos de estudio, 2014, y actual editor de la Revista Pizarrón Latinoamericano. e-mail: nquintero@unimet.edu.ve nquintero03@gmail.com

# *Transformational and transactional leadership in Venezuelan entrepreneurs*

## Abstract

The overall objective of this study is to identify the characteristics of transformational leadership and the variables of the transactional leadership in entrepreneurs with proven success in creating and developing their business in Venezuela. This paper explores the evolution of these leadership theories, from the studies of James V. Downton (1973) to the present day. The paper is divided in two parts: identifying the variables that, according to the theory of transformational leadership, characterize these leaders—and these variables were taken from the case studies developed by Quintero (2013); the other inquiry phase involved asking three of the leaders of the businesses studied to answer the Multi-factor Leadership Questionnaire (MLQ) form 6S modified by Northouse (2001). The results showed a strong presence of transformational and transactional leadership characteristics. These entrepreneurs have succeeded not only in creating successful business projects, but they have also managed to make the changes that such a highly uncertain environment has demanded of them.

**Keywords:** Leadership; Transformational; Transactional; Entrepreneurship; Competitiveness.

## 1. Introducción

El liderazgo es uno de los fenómenos sociales grupales cada vez más estudiados. La razón del interés se debe a su continua presencia en el éxito de la sociedad, las organizaciones, las relaciones familiares y relaciones personales. Tal pareciera que es una condición del logro.

Se dice que el liderazgo es un proceso donde se ejerce una influencia en otros, llamados seguidores, los cuales pueden ser: el entorno familiar, empleados, ciudadanos, vecinos, a través de una efectiva comunicación, y en la cual se logra transmitir una idea, una visión, una meta, unos valores, que son aceptados por quienes reciben el mensaje, que a su vez están dispuestos voluntariamente a seguir ese camino.

Ahora, ¿Todos podemos ser líderes y ejercer ese liderazgo? ¿Podemos formarnos cómo líderes? ¿Podemos desarrollar cualidades de liderazgo? Las

respuestas son muy variadas y dependerán del enfoque teórico con el que se aborde. Los estudios de liderazgo, tienen muchos enfoques: desde el individual, grupal y organizacional, hasta los enfoques orientados a las múltiples variables que lo condicionan o determinan: seguidores, tareas, poder, entorno.

Así hablamos del enfoque de rasgos, el cual plantea que el líder no se hace sino que nace con un conjunto de características o rasgos que los hace ser un líder efectivo. Estos rasgos conforman la personalidad y en consecuencia determinan los distintos tipos de comportamientos. Existen numerosos estudios que tratan de identificar los rasgos presentes en líderes efectivos: dominio, integridad, honestidad, inteligencia, confianza personal, entre otros (Jenkins, 1947; Stogdill, 1948)

Otros enfoques sobre liderazgo se centran en los comportamientos, tratando de buscar aquellos estilos que hacen que los líderes sean efectivos en

sus acciones, así estas teorías nos hablan de líderes orientados en realizar buenas tareas, o líderes preocupados y centrados en sus seguidores o en las personas con quienes trabajan y que muestran tendencias democráticas o autocráticas en su comportamiento (Lewin y Lippitt, 1938; Mc Gregor, 1960; Hemphill y Coons, 1957) Bowers y Seashore, 1966; Blake y Mouton, 1985)

Además de estas orientaciones, encontramos una preocupación por considerar aspectos vinculados a las situaciones a las que se enfrentan los líderes y que condicionan su forma de actuar. De esta manera surge la teoría de contingencia, la cual considera tres variables importantes: las características de los seguidores, la estructura de las tareas y las mismas características del líder (Fiedler, 1954; Evans, 1970; Hersey y Blanchard, 1982; Vroom y Jago, 1988)

Parece razonable pensar que al estudiar un fenómeno social tan complejo, se tiene que tratar de integrar variables de los distintos enfoques mencionados, y lograr un enfoque integrador u holístico que permita ver el liderazgo con una visión de totalidad.

Este enfoque permitiría trascender los distintos paradigmas, de rasgos de comportamiento, contingencias y acercarse más al concepto de sintagma, a través del cual se integra, por medio de relaciones (sinergias), todas las variables que explican el evento del liderazgo permitiendo así una visión global. En consecuencia, se plantea como objetivo de la investigación identificar las características del liderazgo transformacional y las variables del liderazgo transaccional, presentes en empresarios que demostraron ser exitosos en la creación y desarrollo de sus negocios en Venezuela.

Desde la perspectiva metodológica, la investigación se

cataloga de descriptiva y descansa en la identificación de características del liderazgo transformacional y transaccional presentes en emprendedores exitosos en Venezuela. El diseño fue tanto documental como de campo y partió del estudio de casos sobre emprendimientos exitosos en Venezuela, realizado por Quintero en el 2013 y en el cual se estudiaron las empresas: Couttenye & C.O. C.A., Covencaucho Industrias S.A, Excelsior Gama Supermercados C.A.; Organización El Tunal, C.A.; Grupo PROSEIN C.A. y Teleplastic, C.A.

Para las empresas objeto de estudio, se elaboró un cuadro con las variables: consideración individual, estímulo intelectual, motivación e inspiración, Influencia idealizada o carisma, que según las teorías, caracterizan al líder transformacional y a través de la lectura de cada caso, se fueron identificando en el texto.

El cuestionario aplicado es la forma abreviada utilizada por P.G. Northouse (2001) del Cuestionario de Liderazgo Multifactorial, forma 6-S (MLQ-6S), desarrollado por Bass y Avolio (1992). Se le conoce como el instrumento de liderazgo más frecuentemente utilizado en investigación y validado en el mundo (Tejeda *et al* 2001) y se aplica a una amplia gama de entornos organizacionales, así como a líderes de diferentes culturas (Bass, 1998) para medir el estilo de liderazgo transformacional sistemáticamente. La Investigación ha demostrado vínculos entre comportamientos de liderazgo transformacional y el deseado resultado organizacional como el cambio exitoso. Las escalas de liderazgo transformacional comprenden los siguientes factores: influencia idealizada, consideración individualizada, estímulo intelectual y motivación inspiradora (Tejeda, 2001), mientras que las escalas transaccionales

consisten en recompensa contingente y gerencia o administración por excepción (activa y pasiva). También hay una escala que trata el Liderazgo *Laissez-Faire*.

## 2. Liderazgo transformacional y transaccional

Una de las teorías más interesantes es la del llamado liderazgo transformacional. Aunque el término fue mencionado por J.V. Downton en su libro *Rebel Leadership: Commitment and Charisma in a Revolutionary Process* (1973), James MacGregor Burns (1978) fue el primero que introdujo el concepto de liderazgo transformacional en su investigación descriptiva sobre los líderes políticos. De acuerdo con Burns, el liderazgo transformacional es el proceso en el cual "líderes y seguidores se ayudan mutuamente para alcanzar mayores niveles de moral y motivación". Burns (1978) estableció dos conceptos: "Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional". Según Burns, el enfoque transformacional crea un cambio significativo en la vida de las personas y en las organizaciones, se rediseñan las percepciones y los valores y cambian las expectativas y las aspiraciones de los trabajadores. Contrario al enfoque transaccional no está basado en una relación "dar y recibir", sino en la personalidad y características del líder y su habilidad para provocar cambios a través del ejemplo, la articulación de una visión energizante y metas retadoras.

Los líderes transformacionales son idealizados en el sentido que son un ejemplo moral del significado del trabajo orientado al beneficio del equipo, la organización o la comunidad. Burns teoriza que los liderazgos transformacionales y transaccionales son estilos mutuamente

excluyentes. Los líderes transaccionales por lo general no buscan cambios a nivel cultural dentro de la organización, sino que trabajan sobre la cultura existente, mientras que los líderes transformacionales intentan cambiar la cultura organizacional.

Otro investigador, Bernard M. Bass (1985), discípulo de Burns amplió su trabajo (1978), explicando los mecanismos psicológicos que yacen bajo los liderazgos transformador y transaccional; Bass igualmente utilizó el término "transformacional" en lugar de "transformador" y agregó elementos al concepto inicial de Burns (1978) para explicar la forma en que el liderazgo transformacional podría medirse, al igual que la forma en que impacta la motivación y el desempeño de los seguidores. El punto hasta el cual el líder se considera transformacional se mide en primer lugar, en términos de la influencia sobre los seguidores. Los seguidores de este tipo de líder sienten confianza, lealtad y respeto y debido a su calidad de ser transformacional, están dispuestos a trabajar con mayor ahínco de lo que se habría esperado.

Estos resultados ocurren debido a que el líder transformacional ofrece a los seguidores algo más que el trabajo para beneficio propio; les proporciona una misión inspiradora, les transmite visión e identidad. El líder motiva y transforma a los seguidores a través de su influencia (a la que se suele referir como carisma), la estimulación intelectual y la consideración individual. Adicionalmente, el líder alienta a los seguidores para que busquen y apliquen maneras nuevas y únicas de retar el *statu quo*, así como modificar el ambiente para reforzar el sentido de éxito. Por último, contrastando con Burns, Bass sugiere que el liderazgo puede desplegar simultáneamente tanto el liderazgo transformacional como transaccional ya que ambos son relativos al éxito del grupo.

Treinta años de investigación y muchos análisis han demostrado que los liderazgos transformacional y transaccional predicen positivamente los resultados de las variables del desempeño tanto a nivel individual como grupal (Bass & Bass 2008).

El liderazgo transformacional, es considerado parte de las llamadas teorías del liderazgo organizacional, y su importancia descansa en la contribución de estos líderes en el éxito de las organizaciones, las cuales están sometidas a numerosos cambios producto del proceso de globalización. Los líderes transformacionales logran responder de manera rápida a las exigencias del entorno apoyados en sus seguidores, en quienes han influido, logrando el cambio de un interés individual a un interés colectivo, y alcanzando las metas de la Organización.

Como se ha comentado, en 1978, J.M. Burns, desarrolla el concepto de liderazgo transformacional en el cual el líder ejerce una influencia sobre los seguidores a través de la habilidad de la comunicación y características personales, y logra transmitir una visión ideal en la que todos desean participar; tal como es definido por Lussier y Achua (2010:348) "El liderazgo transformacional sirve para cambiar el estado de las cosas al articular con sus seguidores los problemas en el sistema actual y una visión atractiva de lo que podría ser una nueva organización..."

El líder transformacional surge en contextos de incertidumbre y se caracteriza por mantener relaciones positivas con los grupos de trabajo y éxitos en los objetivos organizacionales ya que logran generar confianza y cooperación en las personas que los rodean.

En diversas investigaciones realizadas se ha demostrado que existe correlación entre el líder transformacional y el desempeño del empleado, el compromiso organizacional y la satisfacción laboral (Liao

y Chuang, 2007). Otras investigaciones han demostrado que trabajadores con supervisores caracterizados por el liderazgo transformacional experimentan emociones positivas y satisfacción laboral (Pastor, Mayo y Shamir, 2007). Asimismo, un estudio reveló que las relaciones con el líder transformacional son más sólidas con los seguidores porque perciben una relación de calidad (Piccolo y Colquitt, 2006). Finalmente, los estudios de Aragón-Correa, García Morales y Cordón Pozo (2007), Trautmann, Maher y Motley (2007), López, Peón y Ordaz (2006) han demostrado la relación positiva entre el liderazgo transformacional y el clima, la cultura y el aprendizaje organizacional.

El líder transformacional tiene cualidades para asumir riesgos, hacer cambios ante las situaciones presentes y posee una visión que le permite ver oportunidades las cuales aprovecha, y además, logra transmitir el interés e inspira a sus seguidores para que crean y asuman los mismos proyectos.

Bass y Avolio (1994) plantearon que el liderazgo transformacional se compone de cuatro dimensiones: Influencia idealizada o carisma, lo que hace que los seguidores sientan un apego a su líder; motivación inspiradora: el líder transformacional logra transmitir visiones inspiradoras; consideración individual: es un modelo a seguir para los demás y estimulación intelectual: incentiva el pensamiento creativo y la solución de problemas a través de un pensamiento crítico y novedoso.

Lussier y Achua (2010) resumen las características de los líderes transformacionales como agentes de cambio, visionarios, que gozan de alto nivel de confianza de sus seguidores, asumen riesgo con precaución, sus comportamientos están orientados por valores centrales, poseen habilidades

cognitivas, creen en las personas y son sensibles a sus necesidades, son flexibles, abiertos al aprendizaje y experiencia.

### **3. Enlace con el sector empresarial**

Existen muchas investigaciones sobre el liderazgo y las características que debe tener el líder para adaptarse a las exigencias de un entorno cambiante, de exigencias en innovación, competitividad, ética y valores, trabajos colaborativos, pero pocos estudios buscan indagar sobre la relación entre la presencia de un líder y el éxito de la empresa.

Este estudio se enfoca en el sector empresarial y en un grupo de empresarios venezolanos que han logrado un destacado éxito en sus emprendimientos. La selección de los líderes, surge a raíz del trabajo publicado en el 2013, por Nelson Quintero, titulado "Emprendedores exitosos que vinieron, 6 casos de estudio".

Este libro refleja el aporte que hicieron al país un grupo de inmigrantes, quienes lograron establecer y desarrollar importantes proyectos empresariales. Es importante señalar que cada caso se elaboró a través de conversaciones y entrevistas realizadas tanto a los pioneros y líderes actuales como a empleados, clientes, proveedores y miembros de las comunidades relativas a cada emprendimiento. El Proyecto tuvo por objetivo general levantar la información y procesamiento de la misma, bajo la metodología de casos de estudio, sobre seis paradigmas de emprendedores que vinieron de otros países y han logrado desarrollar empresas exitosas en las áreas industrial manufacturera, comercial y de servicios. El proyecto incluyó la publicación del libro con el análisis de los casos estudiados redactado en

forma didáctica para que sirvan de valioso material de apoyo educativo para estudiantes de educación superior. Cada caso comprendido en el proyecto pretendió hacer un análisis de los factores clave de éxito en el ámbito de su competencia, así como de las estrategias de crecimiento de cada una de estas empresas dentro del mercado venezolano.

### **4. Características de liderazgo en empresarios venezolanos**

Las unidades de estudio fueron los líderes y la evolución de las empresas: Couttenye & C.O., C.A., Covencaucho Industrias S.A., Excelsior Gama Supermercados C.A.; Organización El Tunal, C.A.; Grupo PROSEIN C.A. y Teleplastic, C.A.; casos cuyas características se presentan a continuación:

- **Couttenye & CO, C.A.:** se trata del legado Rodolfo Couttenye, nacido en Bélgica, que llega a Venezuela en el año 1950, al dejar atrás la precaria situación de la postguerra, y encuentra el ambiente económico que le impulsará a establecer Couttenye & CO, S.A. Dedicado inicialmente a la confección de calzado, incursiona en la industria química en donde debe enfrentar duras adversidades, lo que lo impulsa a conseguir licencias industriales de prestigiosas empresas de clase mundial para elaborar pegamentos, pinturas, resinas y sus envases; productos destinados a clientes comerciales e industriales. Su perseverancia le llevó comenzar una industria integrada por un personal capacitado y comprometido con la oferta de productos de calidad, con la mejor relación precio/valor, con procesos amigables al ambiente, mediante una continua reinversión en

capital fijo, investigación tecnológica e innovación.

- **Covencaucho Industrias S.A.:** la industria en Venezuela se ha beneficiado con el aporte innovador Ferdinando De Filippo, italiano de nacimiento, logró implementar un novedoso y complejo sistema de producción y renovación de neumáticos con sentido ecológico y responsabilidad social. Con ello genera un producto de alta calidad de clase mundial, a precios competitivos. La voluntad, experiencia, visión y valores personales le permitieron emprender y fundar las bases de la empresa en Barquisimeto, Estado Lara, cuyo éxito viene dado con la implementación de un proceso innovador, el desarrollo del talento humano, y un modelo gerencial orientado a la satisfacción del cliente; por ello, su iniciativa se transformó en un legado que lleva tres generaciones dejando un magnífico aporte a la industria de Venezuela y a la población en general.
- **Excelsior Gama Supermercados C.A.:** la historia comienza con el viaje de un joven que con apenas 17 años de edad, llega a Venezuela en 1953 procedente de la Isla de Madeira, Portugal, buscando nuevos horizontes y oportunidades. Luego de adquirir experiencia en el manejo de abastos funda el Automercado Excelsior Gama, el cual administró con sus jóvenes hermanos José, fallecido en 1973, y Arlindo da Gama. En 1989, los hermanos da Gama, tomaron la decisión de darle continuidad a la labor a una segunda generación representada por los hijos de Manuel, Nelson y Luis Miguel, iniciándose un proceso de innovación y expansión competitiva del concepto de ventas al detal en el Área Metropolitana de Caracas, obteniendo resultados sorprendentes en el crecimiento de las ventas. El proceso de profesionalización

fue realizado gradualmente, implantando así las áreas fundamentales de comercialización, recursos humanos, proyectos y operaciones, administración y finanzas. A finales de 2013 la red poseía 24 sucursales en tres formatos: vecindario, hipercompacto y conveniencia Gamaexpress; un depósito central y un centro de distribución, generando un empleo directo para más de 2.800 personas.

- **Organización El Tunal, C.A.:** el Tunal inicia sus actividades productivas en 1967 en un espacio de 10 hectáreas ubicado el sector El Tunal del Valle de Quibor, Estado Lara, gracias a la iniciativa de Alejo Hernández Acosta, oriundo de la Isla de la Palma, Archipiélago Canario, España, quien lideró un grupo pionero en el cultivo de cebolla, tomate y pimentón en esa región. Casi medio siglo después, la Organización El Tunal, S.A. ha logrado desarrollar 1.200 hectáreas netas, equivalentes al 4,1% del total del potencial de cultivo con riego de ese Valle. El Tunal abarca un complejo agroindustrial que incluye el cultivo de forrajes, el procesamiento de alimentos para animales, la producción avícola, láctea y de carne bovina y porcina, el procesamiento industrial de embutidos cárnicos y de leche, un matadero industrial, una flota de transporte y un área comercial; todo bajo el concepto de integración de las unidades de negocio y alianzas estratégicas. La producción y productividad se ha sustentado en la reinversión de utilidades, innovación tecnológica, mejoras cualitativas del personal, avanzada comercialización y el cumplimiento de normas de calidad, ambientales y sanitarias; todo con sentido de responsabilidad social y compromiso cívico con el entorno.
- **Grupo Prosein C.A.:** en 1980, Eduardo y Roberto Koenig comienzan una



prueba de distribución de materiales e insumos destinados a la industria de la construcción, a precios competitivos. Los 60 días de prueba condujeron a la experiencia de más de tres décadas de operación exitosa de PROSEIN. En 1983 decidieron incursionar en el mercado al detal al abrir su primera tienda para atender clientes de los segmentos socioeconómicos a, b y c. Apoyados por personal altamente motivado y capacitado y la implementación de novedosas estrategias de mercadeo y publicidad, les ha posicionado como los expertos en cerámicas en un mercado altamente competitivo. PROSEIN posee una red de 10 tiendas propias más 61 franquicias en Venezuela, sumadas a las tiendas de Costa Rica (2007) y Colombia (2010). En 2001 introdujeron un formato de tiendas con una oferta de productos más económica. A lo largo de la última década PROSEIN ha sido líder en el mercado de la construcción y ha constituido una sociedad latinoamericana (AVITA) con empresas similares para ejercer un mayor poder de compra por grandes volúmenes demandados en los mercados globales, lo que se traduce en un mayor beneficio para los clientes. En 2012 inauguraron una Universidad Corporativa para la capacitación de su personal y el de la red de franquicias.

- **Teleplastic, C.A.:** Teleplastic, C.A. fundada en 1966 por dos jóvenes inmigrantes italianos Antonio Mazzarella y Lorenzo Bernazzani es una de las empresas más importantes de la industria del plástico en Venezuela, dedicada a la fabricación y desarrollo de películas de polietileno y polipropileno, envases y cestas industriales. Con una nómina de 6 trabajadores comenzaron a producir bolsones de polietileno, envases moldeados por soplado y artículos moldeados por inyección. Los

emprendedores dieron un importante paso en 1981, al construir una planta para la producción de película de polipropileno biorientado a la que incorporaron en 1998 una línea de metalizado. En 2004, la empresa realizó importantes inversiones para la producción de películas CPP (*cast propileno*) de dos tipos: *Case Film* de polipropileno y *Stretch Film* (película estirable o extensible), para satisfacer con producción nacional la demanda de estos productos que hasta entonces eran de origen importado. Los proyectos de innovación tecnológica conforman una de las ventajas competitivas de la empresa como proveedora confiable de productos de alta calidad, seguridad, disponibilidad y entrega a tiempo, bajo los requerimientos de los clientes, en especial del circuito alimentos.

Los resultados obtenidos, se analizan en dos fases:

## Fase de campo

Esta fase del trabajo, consistió en la aplicación del cuestionario Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) form 6S, a líderes de tres de los seis casos de estudio, incluyendo además de los cuatro factores o variables relacionados con el liderazgo transformacional; tres variables relativas al liderazgo transformacional o factores adicionales relativos al Liderazgo Transaccional y Liderazgo *Laissez-faire*:

- **Recompensa contingente:** Para influir en el comportamiento el líder clarifica el trabajo necesario a llevarse a cabo. El líder utiliza recompensas o incentivos para alcanzar resultados cuando se cumplen las expectativas.

- **Gerencia por excepción:** La sexta dimensión o factor asociado también al líder transaccional, especifica los

niveles requeridos de conformidad clarificando que considera como desempeño ineficiente.

**Activa:** Para influir en el comportamiento, el líder activamente monitorea el trabajo realizado y utiliza métodos correctivos para asegurar que el trabajo se a completado para cumplir las normas previamente aceptadas.

**Pasiva:** Para influir en el comportamiento, el líder utiliza la corrección o el castigo como una respuesta a un desempeño inaceptable o la desviación de las normas establecidas previamente. Espera a que los problemas lleguen para tomar una acción.

- **Liderazgo *Laissez-faire*:** Los líderes *laissez-faire* no tratan de influir en sus subordinados, eluden las responsabilidades supervisoras, evitan cualquier posibilidad de confrontación, ceden demasiada responsabilidad a

sus subordinados, no aportan metas claras y no ayudan a su grupo para tomar decisiones. Tienden a dejar a la deriva las cosas y se mantienen en buenos términos con todo el mundo. 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.

A continuación se presenta un cuadro resumen de las puntuaciones obtenidas de las respuestas de los líderes de tres de los seis casos de estudio contenidos en el libro "Emprendedores exitosos que vinieron, 6 casos de estudio", al Cuestionario MLQ-6S para cada una de las (4) variables aplicadas al liderazgo transformacional, (2) variables aplicadas al liderazgo transaccional y (1) referente al liderazgo *Laissez faire*.

**Cuadro 1**  
**Tipos de liderazgo\***

Tipo de Liderazgo	Factores	Puntajes obtenidos		
		Caso 2	Caso 1	Caso 3
Transformacional	1. Carisma o Influencia idealizada	12	11	8
	2. Motivación inspiradora	12	9	8
	3. Estimulo intelectual	10	10	10
	4. Consideración individual	10	11	7
	Sub-total L. Transformacional	44	41	33
Transaccional	5. Recompensa contingente	10	10	9
	6. Gerencia por excepción	10	9	9
	Sub-total L. Transaccional	20	19	18
<i>Laissez- faire</i>	7. Liderazgo <i>laissez-faire</i>	6	3	5
	Total puntaje	70	63	56

\* Puntuación obtenida al aplicar cuestionario MLQ-6S a líderes de tres de las empresas caso de estudio.

Rango de puntuación: ALTO = 9 - 12, MODERADO = 5 - 8, BAJO = 0 - 4

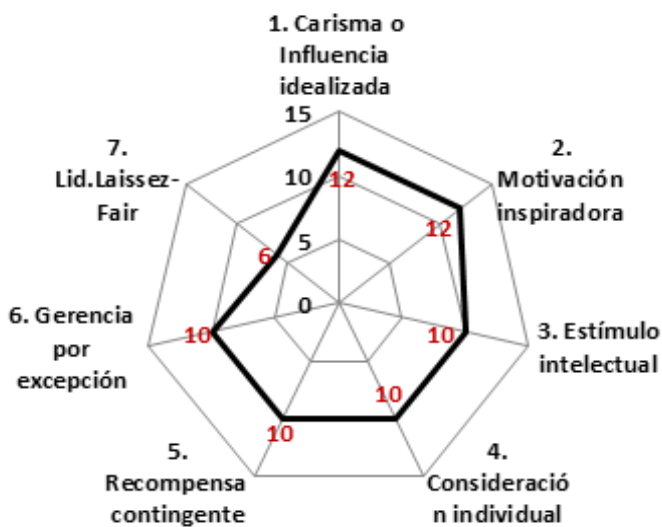
Fuente: elaboración propia

A continuación se presentan gráficas de las puntuaciones alcanzadas

por las respuestas de líderes de tres de los casos al cuestionario MLQ-6S:

**Gráfica 1**  
**Puntaje obtenido por líder empresarial Caso 2**  
Rango de puntuación: ALTO = 9 - 12, MODERADO = 5 - 8, BAJO = 0 - 4

### Caso 2 Puntaje obtenido



Fuente: Elaboración propia

### Gráfica 2

#### Puntaje obtenido por líder empresarial Caso 1

Rango de puntuación: ALTO = 9 - 12, MODERADO = 5 - 8, BAJO = 0 - 4

### Caso 1 Puntaje obtenido



Fuente: Elaboración propia

### Gráfica 3

#### Puntaje obtenido por líder empresarial Caso 3

Rango de puntuación: ALTO = 9 - 12, MODERADO = 5 - 8, BAJO = 0 - 4

### Caso 3 Puntaje obtenido



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con la clasificación establecida en el cuestionario MLQ-6S de 7 factores de liderazgo, las respuestas de los líderes individuales de los casos 2 y 1 que lo respondieron cumplen en alto grado con los cuatro factores del liderazgo transformacional, y en un grado más moderado el líder del caso 3, con puntajes de 44, 41 y 33 (Cuadro 1 y gráficos 1, 2 y 3). Se destaca el líder del caso 2 quien alcanza la puntuación máxima de 12 en los factores 1. Carisma o influencia idealizada y 2. Motivación inspiradora seguida por una puntuación de 10 en los factores 3. Estimulo intelectual y 4. Consideración individual. Aunque los factores de liderazgo transformacional resultaron en un puntaje moderado en el Caso 3.

Los puntajes sobre los dos factores de liderazgo transformacional: 5. Recompensa contingente y 6. Gerencia por excepción, en los casos 1, 2 y 3 resultaron altos, tomando en cuenta que estos líderes combinan sus características de liderazgo transformacional con el liderazgo transaccional, al presidir las organizaciones y a su vez ser directores ejecutivos.

Las empresas estudiadas han estado sujetas en las últimas 4 décadas a cambios paradigmáticos en la legislación gubernamental que rige sus operaciones tales como: controles de precios, controles de cambio, disponibilidad de divisas para importar insumos, maquinaria y equipos; inflación de precios y devaluaciones; controles de producción, restricciones de legislación

laboral, impuestos paraestatales y rompimiento de las cadenas de producción en los sectores en los cuales operan, entre otras variables; por lo que han venido desarrollando en todas las áreas de operaciones novedosas respuestas gerenciales, tecnológicas, de producción, logística y de mercado unido al mantenimiento de su capital humano y planificación de corto, mediano y largo plazo a fin de asegurar su permanencia y crecimiento en los mercados que operan, por lo que su liderazgo es esencialmente un liderazgo transformacional combinado con liderazgo transaccional.

## Fase Documental

La fase Documental consistió en la identificación de las variables del liderazgo transformacional presentes en cada caso de estudio, el cual se resume en las Matrices 1 y 2 que se presentan a continuación (cuadro 2):

**study of autocracy and Democracy:**  
A Preliminary Note. *Sociometry* 1, pp 292-300

Liao, Hui y Chuang, Aichia (2007), **Transforming service employees and climate: A multi-level multi-source examination of transformational leadership in building long-term service relationships.** *Journal of Applied Psychology*, 92, 1006-1019.

López, Suzana; Peón, José y Ordaz, Camilo (2005), **Organizational learning as a determining factor in business performance.** *The Learning Organization*, 12(3), 227-245.

Lussier, Robert y Achua, Christopher (2005), **Liderazgo: teoría - aplicación-**

**Cuadro 2**  
**MATRIZ 1: Variables de liderazgo transformacional**

Variables	Covencaucho Industrias S.A	Couttenye & CO, C.A.	Excelsior Gama Supermercados, S.A.
<b>Influencia idealizada</b>	F. De Filippo al superar las penurias y desolación de los duros años de guerra mundial y postguerra, migró a Venezuela en 1954 en busca nuevos horizontes para establecerse y lograr mejor destino.	"Para ser exitoso hay que tener optimismo, no tener miedo, estar dispuesto a enfrentar problemas, tener la mejor actitud para corregir errores y tener una visión a largo plazo"	Los comienzos fueron difíciles y de grandes esfuerzos, pero ya tenía definida su misión empresarial: ofrecer al cliente productos y servicios de excelente calidad a precios competitivos.
-Posee alto grado de moralidad, confianza e integridad	.. "No me importa el dinero para mí, a mí el dinero me importa para crear empresas, para crear trabajo, para crear condiciones, para dar una vida digna a mi familia"	...El crecimiento fue vertiginoso, producto de una buena investigación, acertadas estrategias y terquedad para triunfar. Las dificultades fueron asumidas siempre como retos y las respuestas estaban en la creatividad, el esfuerzo y la confianza en el éxito.	Con 17 años asume el reto de emigrar y conseguir trabajo para ayudar a su familia en Portugal.
-Se coloca a la cabeza de las crisis	Una empresa donde el capital humano es el más valioso de sus activos. La sustentabilidad es su código de ética empresarial, su propia razón de ser, con la convicción que el respeto integral de todos estos valores permitirá hacer frente a las exigencias del presente salvaguardando el futuro.		
<b>Motivación inspiradora</b>	...El cambio en el tipo de productos y la estructura de los procesos hizo necesario conocer y aprender tecnologías de punta de las plantas europeas más modernas, experiencia que permitió asimilar y profundizar conocimientos, habilidades y destrezas aplicables a una nueva planta industrial....	"Reconocemos la importancia del ser humano y, en especial, la de nuestros trabajadores, por ello le ofrecemos un lugar de trabajo que cada día más agradable, la oportunidad de superarse y una remuneración económica que compite con las mejores del país. Invertimos en el hombre y para el hombre como único medio de auténtico progreso. Nos gusta nuestra gente"	El mejor maestro fue nuestro padre, que siempre nos inculcó que con trabajo, compromiso, responsabilidad y honestidad, jamás se conduce al fracaso.... si tienes un día malo, mañana vendrá otro día bueno y deja pasar lo que no es tuyo, porque lo que tan rápido llega, tan rápido se va.
-motiva al trabajador para un desempeño superior	En los primeros tiempos, el proceso de renovado comenzó como un concepto muy artesanal. Covencaucho rompió ese paradigma con la adopción de tecnologías y equipos de última generación....		-Da un voto de confianza a sus hijos para que se incorporen al negocio.
-Es una persona abierta a los cambios	...Todas las inversiones se pensaron con visión de futuro, evitando problemas ambientales e innovando y automatizando al máximo para evitar problemas de producción y calidad.	...El factor humano, respaldado con el aumento en los niveles de motivación y participación del personal, el agrado de bienestar, capacitación y desarrollo personal...	
	...En consecuencia hay que ir preparándose y tomar acciones preventivas y estrategias de mercado, de productos y procesos porque vienen cambios. Hay que anticiparse a los cambios.		

Fuente: Elaboración propia

**Cont...Cuadro 2**  
**MATRIZ 1: Variables de liderazgo transformacional**

Variables	Covencaucho Industrias S.A	Couttenye & CO, C.A.	Excelsior Gama Supermercados, S.A.
<b>Estímulo intelectual</b>	<p>La empresa contrató técnicos extranjeros con amplia experiencia en el área de producción de gomas con la finalidad de entrenar al personal venezolano en el uso de tecnologías avanzadas.</p>	<p>La empresa capacita a su personal.</p>	<p>"Papá nunca quiso que trabajáramos con él y lo entendíamos; siempre madrugaba y trabajaba hasta las nueve y media o diez de la noche ... Esta fue la razón fundamental por la que siempre quiso que estudiáramos y nos orientáramos hacia lo que más nos gustara y así lo hicimos" (Luis Miguel, hijo)</p>
-Empoderar a los trabajadores para que resuelvan los problemas y desarrollen sus habilidades	<p>Ferdinando De Filippo, al capitalizar las experiencias anteriores, los nuevos estudios y la capacitación del personal, decide incursionar en la fabricación de cauchos para montacargas.</p>	<p>...En la empresa siempre ha dominado la política de calidad por la excelencia de la labor realizada por sus integrantes, para ello instalaron sus propios laboratorios de control de calidad en donde también desarrollan su propia tecnología...la alta calidad se sustenta... en el orgullo profesional del personal técnico, administrativo y obrero...</p>	<p>Uno de los principales retos que asumió fue ofrecerle a los trabajadores de mayor antigüedad hacerlos jefes de las distintas secciones del negocio a fin de capitalizar su experiencia</p>
	<p>Covencaucho está orientado al cliente ... por eso siempre está en la búsqueda y desarrollo de nuevos productos, nuevas soluciones, e innovaciones tecnológicas con base en la integración y motivación del personal</p>		<p>Nelson Da Gama, hijo, señala" nosotros habíamos ganado la confianza de mi padre. Él se iba seis meses a Portugal y en ese momento aprovechábamos para hacer cambios"</p>
<b>Consideraciones Individualizadas</b>		<p>Trata a todos sus trabajadores por su nombre.</p>	
-Empatía	<p>..Debido a una cultura basada en la economía y el mantenimiento, orientó la actividad de la empresa hacia el renovado del caucho... creando así una empresa de servicios en el campo del transporte, capaz de generar puestos de trabajo con base a los principios del desarrollo, investigación técnica y oferta de soluciones comerciales.</p>	<p>Señala Rodolfo "...el capital más importante de la empresa Couttenye es su gente. Sin ella sería una importante instalación industrial, grande y silenciosa, desolada y sin vida... Nuestra gente de la cual cada día nos sentimos más orgullosos, es la que da vida a nuestra compañía. Nos gusta nuestra gente ... son más de 360 personas que colaboran y luchan por superar las metas que nos hemos trazado.... todos tienen un interés común: trabajar por el bienestar de la empresa y su familia"</p>	<p>El mejor maestro fue nuestro padre, que siempre nos inculcó que con trabajo, compromiso, responsabilidad y honestidad, jamás se conduce al fracaso...</p>
-Provee retos y oportunidades			
-Es un escucha activo	<p>Su hijo Glauco de Filippo expresa "los valores, tenacidad, orgullo y las preciosas enseñanzas de nuestro padre, llenas de moralidad, honestidad, compromiso y trabajo han permitido a mí y a mis hermanos llegar hasta aquí a través de logros y la superación de las dificultades que han surgido."</p>		
-Es un comunicador fuerte			

Fuente: Elaboración propia

**Cuadro 3**  
**MATRIZ 2: Variables de liderazgo transformacional**

Variables	Teleplastic, C.A.	Grupo PROSEIN, C.A.	Organización El Tunal C.A.
<p><b>Influencia ideolizada</b></p> <p>-Posee alto grado de moralidad, confianza e integridad</p> <p>-Se coloca a la cabeza de las crisis</p>	<p>“La armonía laboral es una de las claves para alcanzar el éxito en una empresa. Por esta razón, el bienestar de los trabajadores ha sido un lineamiento principal para la gerencia.</p>	<p>Roberto Koenig señala: “vivimos en un país en donde las condiciones han sido muy volátiles, pero estamos convencidos que con trabajo, constancia y creatividad podemos sacar el país adelante”</p>	<p>Alejo Hernández resalta un mensaje que su personal debe tener siempre presente “Si nuestros vecinos están bien, nosotros estamos bien”</p> <p>La empresa está haciendo una inversión social importante para mejorar la calidad de vida de nuestros vecinos y de la comunidad y eso se traduce en bienestar.</p>
<p><b>Motivación inspiradora</b></p> <p>-Motiva al trabajador para un desempeño superior</p> <p>-Es una persona abierta a los cambios</p>	<p>Fueron los primeros en elaborar las bolsas plásticas de basura ... La mayor parte de los productos que elaboran es el resultado de la permanente investigación de necesidades del mercado como respuesta a los requerimientos de los clientes de productos diferenciados de mejor calidad, unida a la investigación de tecnología y a la innovación.</p>	<p>Apyados en un personal altamente motivado y capacitado, para brindar un servicio y la implementación de una estrategia de mercadeo y publicidad, les ha posicionado como los expertos en Cerámicas por su diseño, calidad, seriedad, en un mercado altamente competitivo.</p> <p>El segundo factor clave del éxito, es la creatividad y la pasión que parte de un concepto creativo de los socios, en especial de Roberto Koenig, quien no ha dejado de producir y desarrollar ideas a lo largo de todos los años de operación.</p>	<p>El personal que labora en el Tunal suma esfuerzos para que, cada uno de los procedimientos se cumpla con la mayor eficacia y eficiencia, a fin de innovar crecer y mejorar día a día en cada una de las áreas... donde se pueda mantener el nivel de satisfacción del cliente.</p> <p>El Tunal siempre ha cuidado a su gente. No solamente mediante una remuneración justa, sino también mediante el apoyo a la mejora cualitativa de cada empleado con cursos, talleres, visitas y pasantías en otros países para permitirles cerciorarse del avance en el arte de cada una de estas importantes formas de producción agroindustrial.</p> <p>“Lo primero que debe hacer un joven es estudiar, es prepararse, porque si se esfuerza y tiene éxito en el estudio también puede tener éxito en cualquier terreno... cuando uno no sabe una cosa debe buscar la persona que lo sepa.</p>

Fuente: Elaboración propia



**Cont... Cuadro 3**  
**MATRIZ 2: Variables de liderazgo transformacional**

<b>Variables</b>	Teleplastic, C.A.	Grupo PROSEIN, C.A.	Organización El Tunal C.A.
<p><b>Estímulo intelectual</b></p> <p>-Empoderar a los trabajadores para que resuelvan los problemas y desarrollen sus habilidades</p>	<p>“A lo largo de los años, los socios han implantado diversos programas dirigidos a mejorar la calidad de vida de los trabajadores y sus familias.</p>	<p>...brindando un servicio de excelente calidad y oportunidades de desarrollo de nuestros empleados, con unos valores compartidos de orientación al cliente, r e s p o n s a b i l i d a d , innovación, compromiso, proactividad, honestidad y trabajo en equipo.</p> <p>El 12 de noviembre de 2012 se inicia la Universidad Corporativa Grupo Prosein “Otto e Inge Koenig” para integrar el aprendizaje estratégico, permanente y de orientación hacia resultados del negocio... impartiendo un programa de formación y desarrollo de la cultura propia de la empresa para todos los empleados.</p>	<p>Los valores corporativos de la organización son: calidad, constancia, disciplina, respeto, proactividad, actitud para el cambio y trabajo en equipo.</p> <p>Siempre ponemos en práctica tecnologías avanzadas y realizando innovaciones, visitamos otros centros de producción relacionados en diferentes países, y continuamente analizamos los problemas y dificultades de manera profunda para irlos superando.</p>
<p><b>Consideraciones Individualizadas</b></p> <p>-Empatía</p> <p>-Provee retos y oportunidades</p> <p>-Es un escucha activo</p> <p>-Es un comunicador fuerte</p>	<p>La Gerente de Comercio exterior de la empresa señala: “24 años en la empresa es toda una vida, me siento comprometida con la organización por la confianza, oportunidades que nos han dado al personal....”</p>	<p>El Grupo implementó PROFUTURO, un programa continuo de formación de artesanos de la construcción, con el propósito de brindar oportunidades de desarrollo en el área de las artes y oficios a las comunidades menos asistidas... para ofrecer herramientas para la creación de un negocio propio.</p>	<p>Llevó un sencillo conuco a convertirse en una de las fincas de mayor producción agroindustrial de Venezuela</p>

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a los resultados observados en la matriz de análisis, se puede destacar que en el discurso de los líderes de las empresas, así como de las opiniones de sus empleados, clientes, proveedores, familiares y entorno, se encuentran presentes las variables del liderazgo transformacional: Influencia idealizada, alto grado de moralidad, confianza e integridad, motivan al trabajador para que logren un desempeño superior, son personas abiertas al cambio, empoderan a sus trabajadores, confían en ellos, poseen empatía, son buenos escuchas y comunicadores fuertes.

## **5. Conclusiones**

De todas las teorías y enfoques que sobre el liderazgo se han escrito, se considera las teorías del liderazgo transaccional y transformacional como unas de las que mejor describen las características que deben poseer los líderes para afrontar con éxito los cambios de un entorno global y esto se debe a que dichos enfoques logran integrar, de manera coherente, variables de otras perspectivas. El liderazgo transformacional se enfoca en las características y habilidades de esos líderes que logran a través de su trabajo, constancia, y una visión clara de lo que quieren alcanzar, servir de ejemplo a su entorno.

Una preocupación de la mayoría de los estudios sobre el tema del liderazgo, descansa en la posibilidad de asegurar si todos tenemos característica de liderazgo o si podemos desarrollarlas. En tal sentido, la inquietud del trabajo se centró en empresarios que emigraron al país, con escasos recursos económicos y que sin embargo, han

logrado desarrollar empresas exitosas en un entorno caracterizado por la alta incertidumbre y cambios.

Los resultados obtenidos en la investigación, demostraron que efectivamente estos emprendedores, poseían un conjunto de características personales que les permitieron concretar una visión y lograr el compromiso de sus seguidores. Entre las características más resaltantes se pueden destacar: Una presencia en rango alto de las variables: estímulo intelectual, consideración individual e influencia idealizada.

En cuanto al factor estímulo individual, es importante resaltar que en la mayoría de los casos, el líder no poseía una formación profesional y sin embargo, estimulaban a sus seguidores a formarse, especializarse y resaltaban el valor de la preparación para afrontar los cambios.

Otra característica que se ubicó en rango alto se refiere a la de un buen comunicador, escucha activo y empatía. Burns, en su concepto del liderazgo transformacional, destaca que el líder logra ejercer una influencia sobre los seguidores a través de la habilidad de la comunicación y de sus características personales.

El factor de liderazgo que menos puntuación registró en los cuestionarios, fue el *Laissez-Fair*. Los investigadores consideran que los resultados responden a la lógica del cambio de rol propio de un líder transformacional. En unas oportunidades pasa de ser líder a ser seguidor de su propio personal ya que la confianza y el empoderamiento, son considerados características del líder transformacional, sin embargo, a pesar de delegar responsabilidades, todos consideran que no debe perderse el seguimiento y supervisión del trabajo.

Se puede concluir que los líderes

estudiados encarnar los factores del liderazgo transformacional ya que son capaces de transmitir una visión, involucrar a sus seguidores y lograr el éxito de una empresa en entornos de incertidumbre y de cambios. La complejidad de la realidad actual impone la necesidad de un líder con características como: saber delegar, empoderar, compartir, ceder posición de líder cuando se requiera. Asimismo, queda demostrado en los casos estudiados que los líderes evidenciaban una gran capacidad de comunicación y un comportamiento ético que los convirtió en modelos para sus seguidores. Un aspecto que se debe resaltar es que en un entorno tan lleno de incertidumbre, y de continuos cambios, la característica de liderazgo democrático demostrado por los emprendedores, fue uno de los aspectos más importante del trabajo.

## 6. Referencias Bibliográficas

- Aragón-Correa, José; García Morales, Víctor y Cordon Pozo, Eulogio (2007), **Inter-departmental collaboration and new product development success: a study on collaboration between marketing and R&D in Spanish high technology firms**. International Journal of Technology Management, vol. 35, n 1,2,3,4, España. pp 59-79.
- Bernard M. Bass (1985), **Leadership and Performance beyond Expectations**, Free Press, 1985.
- Bass, Bernard y Bass, Ruth (2008), **The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications**, 4th edition, Free Press.
- Bass, Bernard y Avolio, Bruce (1994), **Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership**, Sage Publications, Thousand Oaks-London-New Delhi.
- Bass, Bernard y Avolio, Bruce (2006), **Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire**. Consulting Psychologist Press, Palo Alto, California.
- Blake, Robert y Mouton, Jean (1985) **The Managerial Grid III**, Houston, Gulf
- Bowers, David G. y Seashore, Stanley E. (1966), **Predicting organizational Effectiveness with a four factor Theory of Leadership**, Administrative Science Quarterly 11, 238-263, Graduate School of Management, Cornell University, New York.
- Burns, James M. (1978), **Leadership**. Harper y Row, New York.
- Downton, James (1973), **Rebel Leadership: Commitment and Charisma in a Revolutionary Process**. Free Press.
- Evans, David (1970), **The effects of supervisory behavior on the path-goal relationship**. Organizational Behavior and Human Performance 5: 277-298
- Fiedler, Fred. (1954), **Assumed Similarity Measures as Predictors of Team Effectiveness**. Journal of Abnormal and Social Psychology 49, pp.381-388
- Hemphill, John y Coons, Alvin (1957), **Development of the Leader Behavior Description Questionnaire**. In Stogdill, R & Coons A (Eds), **Leader Behavior: It's Description & Measurement** (Research Monograph N.88) Columbus, Ohio State University, Bureau of Business Research.
- Hersey, Paul y Blanchard, Kenneth (1982) **Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources**, 4<sup>th</sup> ed. Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall.
- Jenkins Williams (1947) **A review of leadership studies with particular reference to military problems**. Psychological Bulletin. 44, 54-79
- Lewin, Kurt y Lippitt, Ronald (1938), **An Experimental Approach to the**

- desarrollo de habilidades.** Thomson Learning.
- McGregor, Douglas (1960), **The Human Side of Enterprise.** New York, McGraw-Hill
- Northouse, Peter (2001), **.Leadership Theory and Practice,** second edition. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Pastor, Juan Carlos; Mayo, Margarita y Shamir, Boas (2007), **Adding fuel to fire: The impact of followers' arousal on ratings of charisma.** Journal of Applied Psychology, 92, 1584-1596.
- Piccolo, Ronald y Colquitt, Jason (2006), **Transformational Leadership and Job Behaviors: The Mediating Role of Core Job Characteristics.** Academy of Management Journal, April 1, 2006 vol. 49 no. 2 327-340.
- Quintero, Nelson (2013), **Emprendedores exitosos que vinieron. 6 casos de estudio.** Centro de Estudios Latinoamericanos Arturo Uslar Pietri – CELAUP, Universidad Metropolitana, Caracas, Venezuela.
- Stogdill, Ralf. M. (1948), **Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature.** Journal of Psychology 25, 35-71.
- Tejeda, Manuel; Scandura, Terri y Pillai, Rajandura (2001), **The MLQ revisited Psychometric properties and recommendations.** The Leadership Quarterly 12 (2001) 31 -52.
- Vroom, Victor y Jago, Arthur (1988), **he New Leadership: Managing Participation in Organizations,** Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall.

- Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Unported.  
[http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/deed.es\\_ES](http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/deed.es_ES)