



Interciencia

ISSN: 0378-1844

interciencia@ivic.ve

Asociación Interciencia

Venezuela

Pedraja-Rejas, Liliana; Rodríguez-Ponce, Emilio  
Estudio comparativo de la influencia del estilo de liderazgo y la congruencia de valores en la eficacia  
de empresas privadas e instituciones públicas  
Interciencia, vol. 33, núm. 1, january, 2008, pp. 8-13  
Asociación Interciencia  
Caracas, Venezuela

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=33933102>

- ▶ 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

---

# ESTUDIO COMPARATIVO DE LA INFLUENCIA DEL ESTILO DE LIDERAZGO Y LA CONGRUENCIA DE VALORES EN LA EFICACIA DE EMPRESAS PRIVADAS E INSTITUCIONES PÚBLICAS

LILIANA PEDRAJA-REJAS y EMILIO RODRÍGUEZ-PONCE

---

## RESUMEN

*En el presente trabajo se pretende descubrir buenas prácticas tanto en la gestión pública como en la gestión privada, dilucidando de qué manera el liderazgo impacta sobre la eficacia en los diferentes tipos de organizaciones. Se estudia una muestra de 64 directivos de empresas públicas y 119 directivos de empresas privadas que operan en el norte de Chile. Los resultados muestran que para el caso de las instituciones públicas, el estilo de liderazgo transformacional, más no así el liderazgo del tipo transaccional, así como la congruencia de valores, son aspectos*

*esenciales para conducir al éxito estratégico en la dirección pública. Por otro lado, en las empresas privadas el liderazgo transformacional afecta positivamente la eficacia, en tanto que el estilo de liderazgo transaccional tiene un efecto negativo sobre la eficacia. La congruencia de valores es también en las empresas privadas un determinante del éxito. El propósito de la institución es un elemento diferenciador de la magnitud y tipo de impacto que los estilos de liderazgo y la congruencia de valores pueden tener sobre la eficacia de las organizaciones.*

T rabajos recientes (Pedraja-Rejas *et al.*, 2006a; 2006b; 2006c; 2006d; Pedraja-Rejas y Rodríguez-Ponce, 2004) han demostrado la pertinencia y la importancia del liderazgo para explicar la eficacia a nivel de las organizaciones. Estos trabajos confirman una línea de desarrollo iniciada a partir de la teoría de los escalafones superiores (Hambrick y Mason, 1984), que sostiene que las elecciones estratégicas y el desempeño de la organización están predeterminadas por el equipo de alta dirección.

En efecto, en un contexto de racionalidad limitada la base cognitiva y los valores de la alta dirección limitan el campo de la visión, influyendo sobre la percepción selectiva, la interpretación y, consecuentemente, en la selección de la estrategia. Uno de los aspectos esenciales del equipo de alta dirección lo constituye el estilo de liderazgo (Finkelstein, 1992;

Evkall y Ryhammar, 1997; Ogbonna y Harris, 2000).

Sin embargo, aún cuando los avances anteriores son sólidos quedan una serie de brechas abiertas en la literatura sobre la relación entre liderazgo y eficacia. La pregunta fundamental que aún no tiene respuesta universal es: ¿cómo se traduce el liderazgo en mayores niveles de eficacia organizativa?

A este respecto, Rodríguez-Ponce (2007) mostró la validez empírica de un modelo integrador para explicar cómo el liderazgo impacta sobre la toma de decisiones estratégicas y, subsecuentemente, sobre la eficacia. Si bien dichos resultados son alentadores, es menester probar su validez en distintos tipos de organizaciones y en distintos contextos nacionales.

El presente estudio pretende comparar cómo los efectos del liderazgo sobre la eficacia pueden variar dependiendo de la naturaleza jurídica de la organización.

Además, se incorpora la importancia de la congruencia de valores sobre los resultados de las empresas privadas y las organizaciones públicas.

## Marco Teórico

### Liderazgo

Uno de los principales aportes en el campo de la dirección estratégica ha sido establecer la relación con la incorporación de la relevancia del equipo de alta dirección en la formulación de la estrategia y en la eficacia o desempeño de la firma. En este contexto, la formulación de la estrategia es la resultante del equipo de alta dirección, y el estilo de liderazgo tiene un papel fundamental sobre el diseño y la implementación de la estrategia (Hambrick y Mason, 1984; Halebian y Finkelstein, 1993).

Complementariamente, se puede establecer que el liderazgo se refiere

**PALABRAS CLAVE / Congruencia de Valores / Eficacia / Estilos de Liderazgo / Instituciones Públicas / Instituciones Privadas /**

Recibido: 23/08/2007. Modificado: 17/10/2007. Aceptado: 24/10/2007.

**Liliana Pedraja-Rejas.** Ingeniero Comercial, Universidad de Tarapacá (UTA), Chile. Magíster en Mercadeo y Doctora en Administración y Dirección de Empresas, Universidad Politécnica de Valencia, España. Profesora, UTA, Chile. Dirección: Universidad de Tarapacá, Casilla 7-D, Arica, Chile. e-mail: lpedraja@uta.cl

**Emilio Rodríguez-Ponce.** Ingeniero Comercial, UTA, Chile. Magíster en Finanzas, Universidad de Chile. Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad Complutense de Madrid, España. Profesor, UTA, Chile. e-mail: erodrigu@uta.cl

a la influencia que ejerce una persona sobre su grupo de referencia. A través de esta influencia, el líder logra que otros lleven a cabo las tareas que se pretenden desarrollar al servicio de la eficacia colectiva (Fleishman *et al.*, 1991). El éxito de la organización es el principal criterio para medir la eficacia del estilo de liderazgo.

Los líderes construyen la naturaleza de los problemas de la organización, desarrollan y evalúan las soluciones potenciales, y planean e implementan las decisiones tendientes a resolver dichas problemáticas (Zaccaro, 1995). Ahora bien, la base cognitiva y los valores de los líderes limitan el campo de la percepción selectiva, la interpretación de los problemas, la definición y valoración de las posibles soluciones y la selección e implementación de la estrategia. Por lo tanto, el estilo de liderazgo es una variable que tiene efectos directos sobre los procesos decisionales y sobre los resultados de las organizaciones.

Pedraja-Rejas *et al.* (2006a, b, c y d) plantean que tanto el diseño como la implementación de la estrategia dependen del proceso de toma de decisiones estratégicas, proceso éste que es la resultante de los estilos de liderazgo. Posteriormente, Rodríguez-Ponce (2007) encontró validez empírica al modelo anterior y halló que el estilo de liderazgo puede impactar sobre el proceso de toma de decisiones estratégicas y ésta a su vez sobre el diseño de la estrategia que, finalmente, incide sobre el éxito de las empresas.

Anteriormente se había probado que el estilo de liderazgo influye sobre las conductas de los individuos en la empresa (Shamir *et al.*, 1993) pero, además, afecta los procesos de trabajo grupal, el clima social y los resultados (Evkall y Ryhammar, 1997). Consecuentemente, se ha concluido que el estilo de liderazgo, los procesos, los productos y los servicios, así como las personas y el enfoque a los clientes, explican los resultados de las organizaciones (Rahman, 2001).

Por otro lado, existen estudios que han demostrado que existe una relación positiva entre el estilo de liderazgo transformacional y la percepción de eficacia del líder, la unidad de trabajo, y el esfuerzo de los seguidores (Jung y Avolio, 2000). Por ejemplo, el liderazgo transformacional motiva directamente el desarrollo de los seguidores e indirectamente el desempeño de los seguidores (Dvir *et al.*, 2002).

Existe, por tanto, abundante evidencia que permite relacionar al liderazgo con el desempeño de las personas y, subsecuentemente, con el éxito de la organización. Siguiendo la teoría de Bass y Avolio (1995), es posible plantear los

rasgos fundamentales de los estilos de liderazgo transformacional y liderazgo transaccional:

**Enfoque del liderazgo.** El líder transformacional se enfoca en articular una misión, la que comparte e inspira a sus subordinados. El líder transaccional se enfoca en identificar las necesidades de los subordinados para cumplir sus objetivos.

**Roles del estilo liderazgo.** El líder transformacional se preocupa de motivar a los seguidores, de conformar una cultura organizacional y un ambiente favorable al cambio organizacional. El líder transaccional se preocupa de aclarar las funciones y tareas organizacionales, diseñar la estructura organizativa, y el sistema de incentivos y recompensas.

#### Congruencia de valores

La congruencia de valores entre líder y seguidores es un tema central para influir efectivamente en los esfuerzos y desempeño del equipo de trabajo (Klein y House, 1995), así como en la satisfacción de los empleados y en su compromiso (Meglino y Ravlin, 1998). La congruencia de valores se refiere al grado en el cual los valores, las creencias y las metas de los miembros del equipo de toma de decisiones son similares (Jehn *et al.*, 1999). También se asocia con el grado en el que el equipo de toma de decisiones es considerado como una unidad, y con el grado en el cual los miembros del equipo de toma de decisiones están de acuerdo con las prioridades definidas en el grupo de trabajo.

Rodríguez (2005) señaló que la congruencia de valores resulta ser una variable central para poder reducir el conflicto afectivo y la politización en el proceso de toma de decisiones estratégicas. Reave (2005) realizó una revisión de 150 estudios previos y encontró que hay una clara consistencia entre los valores corporativos, tales como integridad, honestidad y humildad, y la efectividad del liderazgo. Similarmente, Ostroff *et al* (2005) en un estudio con 951 empleados de 113 sucursales bancarias, encontró que el ajuste entre valores corporativos y valores individuales tiene incidencia sobre el compromiso, la rotación de personal y la satisfacción de los empleados.

Huang *et al* (2005) estudiaron 37 empresas de Taiwán y señalaron que el ajuste entre los valores organizativos y los valores de los empleados influye decisivamente en los resultados que logran las organizaciones. Más aún, la tarea principal del líder debe ir en la perspectiva de lograr el alineamiento de valores en la empresa. Efectivamente, la relación entre liderazgo y las desviaciones no deseadas en los grupos de trabajo pueden ser mediatisadas aunque parcialmente por la congruencia de va-

lores (Brown y Treviño, 2006). La relación entre actitudes en el trabajo y la congruencia de valores es clara y significativa (Hyde y Weathington, 2006).

Por cierto, la congruencia de valores no es la única variable que tiene impacto sobre la actitud de los trabajadores y sobre el desempeño de la organización. Por ejemplo, Niehoff (1997) presentó un estudio de 500 empleados de una universidad católica y reportó que la congruencia de valores tiene un impacto estadísticamente significativo sobre el compromiso y la satisfacción en el trabajo, pero que el modelo presenta una serie de variables omitidas.

En resumen, es posible plantear la existencia de una relación entre congruencia de valores y la eficacia de la organización, puesto que la evidencia empírica muestra que la congruencia de valores afecta el compromiso, la satisfacción en el trabajo, las actitudes, y el trabajo realizado.

#### Empresas privadas y organizaciones públicas

Las organizaciones públicas y privadas presentan algunas diferencias que pueden tener implicaciones sobre sus procesos de dirección estratégicas. Un trabajo clásico es el de Rainey *et al* (1976) quienes revelaron un conjunto de diferencias entre organizaciones sin fines de lucro y organizaciones lucrativas. Este estudio compara características entre los dos tipos de organizaciones y encuentra diferencias significativas en las relaciones entre factores medioambientales, tales como relaciones medioambiente-organización, estructuras internas y procesos. En concreto, dichos aspectos se derivan de un set de implicaciones estratégicas, de definición de propósitos, objetivos y planificación, selección de recursos humanos, dirección y motivación, así como del control y valoración de resultados.

En el mismo sentido, Rainey y Bozeman (2000) reconocieron un conjunto de factores que diferencian a las organizaciones públicas sin propósitos financieros de las organizaciones privadas con propósitos financieros. Dichos factores incluyen la complejidad y ambigüedad de objetivos, la estructura organizacional y el grado de formalización, así como actitudes y valores relacionados al trabajo. Sin embargo, a través del análisis de previos estudios, estos autores encontraron que los directivos de empresas públicas consideran sus objetivos claros y, por ende, no ambiguos. Por tal razón, en las empresas públicas no es necesario maximizar el capital. Así, los directivos en empresas públicas no sienten que el medioambiente laboral es informal, pero creen que hay procesos internos que los diferencian de las empresas privadas.

Rodríguez-Ponce (2006) analizó los procesos estratégicos de las uni-

versidades estatales de Chile y encontró que las organizaciones estatales no tienen un fin único que sea medible y generalmente aceptado al interior de la institución, que las influencias internas son múltiples y tienen un impacto significativo sobre la dirección y la gestión, que las influencias externas son múltiples y difíciles de priorizar, y que las restricciones legales forman parte de la naturaleza de las firmas públicas. Todos estos aspectos son diferentes en las empresas privadas, donde el fin fundamental es crear valor económico para los accionistas; es decir, maximizar el valor del patrimonio de los dueños de la firma. Las influencias internas y externas existen, pero la alta dirección prioriza y elige las respuestas estratégicas más correctas.

Schwenk 1995, estudió la forma en que las firmas privadas y públicas reaccionan frente al conflicto. Su investigación mostró que los ejecutivos de las empresas privadas subestiman la relevancia del conflicto en la toma de decisiones. En cambio, en las organizaciones públicas el conflicto es parte integrante del sistema de decisiones ya que permite expresar las diferencias de los diferentes grupos que participan en los procesos estratégicos.

Un trabajo de suma importancia sobre el tema es el de Braga y Hickson (1995), quienes al tratar de identificar las diferentes condiciones para el éxito de los procesos decisionales, descubrieron que la naturaleza de la empresa es un determinante estructural de las diferencias. Así para las empresas privadas el éxito de la toma de decisiones se asocia con el acceso a la información y el acceso a medios suficientes para la implementación de la decisión. En cambio, en las organizaciones sin fines de lucro la participación de los individuos es un aspecto esencial para considerar exitoso un proceso de toma de decisiones. En una línea similar de pensamiento, Broker y Shrader sugirieron que aunque el razonamiento moral es equivalente en las firmas con y sin fines de lucro, el clima interno es diferente, y los procesos de toma de decisiones suelen ser más racionales en las empresas privadas que en las públicas.

En consecuencia, se puede sostener que los procesos estratégicos tienen diferencias entre las empresas privadas y las organizaciones estatales. Por ello es importante analizar la relación entre liderazgo, congruencia de valores y eficacia, distinguiendo en la muestra cada uno de los diferentes tipos de organizaciones.

### **Modelo e Hipótesis de Trabajo**

El estudio contempla un conjunto de hipótesis que muestran las diferentes alternativas para los casos de empresas privadas e instituciones públicas, y

para las relaciones entre estilos de liderazgo y congruencia de valores y eficacia:

#### *Hipótesis de la relación entre estilos de liderazgo y eficacia*

H1– El estilo de liderazgo transformacional tiene impacto sobre la eficacia en las organizaciones públicas.

H2– El estilo de liderazgo transformacional tiene impacto sobre la eficacia en las empresas privadas.

H3– El estilo de liderazgo transaccional tiene impacto sobre la eficacia en las organizaciones públicas.

H4– El estilo de liderazgo transaccional tiene impacto sobre la eficacia en las empresas privadas.

#### *Hipótesis de la relación entre congruencia de valores y eficacia*

H1– La congruencia de valores tiene impacto sobre la eficacia en las organizaciones públicas.

H2– La congruencia de valores tiene impacto sobre la eficacia en las empresas privadas.

### **Metodología**

#### *Muestra*

Se aplicó un cuestionario a 432 directivos de empresas privadas y a 189 directivos de organizaciones públicas del norte de Chile. Se obtuvo respuesta de 119 directivos de empresas privadas (27,5%) y de 64 directivos de organizaciones públicas (33,8%).

#### *Unidad y nivel de análisis*

La unidad de análisis estuvo constituida por la percepción de los estilos de liderazgo y la congruencia de valores por parte de los directivos en empresas privadas y administradores intermedios en las organizaciones públicas. El nivel de análisis con el que se trabajó es la alta dirección en las empresas privadas y la alta dirección y los administradores intermedios para el caso de las organizaciones públicas.

#### *VARIABLES Y MEDIDAS*

Se empleó un conjunto de variables y medidas validadas en investigaciones previas Tabla I y se usó la escala de Likert (1-7). Para cada caso se midió la fiabilidad de las variables y medidas de acuerdo con el cálculo del alpha de Cronbach.

### **Resultados**

Se utilizó un modelo de regresión múltiple que permitió evaluar la

pertinencia de cada una de las hipótesis de la investigación. La expresión de dicho modelo es

$$V_x = A + a\beta_1 + b\beta_2 + c\beta_3 + E_i$$

donde  $V_x$ : variable dependiente denominada eficacia; A: punto de intersección del modelo, que conceptualmente considera las variables omitidas por la ecuación de regresión; a, b, c: variables independientes denominadas liderazgo transformacional, liderazgo transaccional, y congruencia de valores, respectivamente;  $\beta_1$ : factor de relación entre liderazgo transformacional y eficacia;  $\beta_2$ : factor de relación entre liderazgo transaccional y eficacia;  $\beta_3$ : factor de relación entre congruencia de valores y eficacia; Y y  $E_i$ : valor que representa la parte del error de estimación que no es capturado por la ecuación de regresión.

El estudio comparativo arrojó los siguientes resultados, planteados por tipo de organización.

#### *Empresas privadas*

La valoración de las variables medidas para el caso de las empresas privadas se muestra en la Tabla II, mientras que los resultados de las correlaciones de Pearson tras la aplicación de la ecuación de regresión aparecen en la Tabla III. Se aprecian correlaciones positivas y significativas entre el estilo de liderazgo transformacional y la congruencia de valores, y la eficacia. En cambio, la relación entre el estilo de liderazgo transaccional y la eficacia es significativa pero negativa.

La pertinencia del modelo, así como cada una de las variables involucradas es muy alta, según se detalla en la Tabla IV. Sin embargo, el modelo solo tiene una capacidad explicativa del 25,2% que, aunque es significativa al 1%, deja en evidencia que existe un conjunto de otras variables no consideradas por el modelo que tienen relevancia y pertinencia estadística para explicar la eficacia de las empresas privadas.

Se puede plantear entonces que tanto los estilos de liderazgo transformacional como la congruencia de valores afectan positivamente la eficacia de las empresas privadas, en tanto que el estilo de liderazgo transaccional incide negativamente sobre la eficacia de las empresas privadas.

#### *Instituciones públicas*

De igual forma al tratamiento de los datos en el caso de las empresas privadas, se llevó a cabo para los datos pertenecientes a las instituciones públicas la aplicación de la ecuación de regresión. Los resultados obtenidos se presentan en las tablas V y VI. Se aprecian correlaciones positivas y significativas entre el estilo de liderazgo transformacional y la congruencia de

**TABLA I**  
**VARIABLES, MEDIDAS E ÍNDICES DE FIABILIDAD**

Variables y medidas	Items	Validez teórica	Fiabilidad de empresas	
			Privadas	Públicas
Estilo de liderazgo transformacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El líder comparte la misión y la visión con sus seguidores.</li> <li>- Los seguidores comparten y siguen con entusiasmo los objetivos del líder.</li> <li>- Los seguidores comparten y siguen con entusiasmo la visión de largo plazo del líder.</li> <li>- Los seguidores aceptan con entusiasmo los desafíos profesionales que les plantea el líder.</li> <li>- Los seguidores comparten y aceptan con entusiasmo el papel que les corresponde jugar en la organización.</li> </ul>	Adaptado de Bass y Avolio (1995)	0,712	0,698
Estilo de liderazgo transaccional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El seguidor comprende y está de acuerdo con el sistema de recompensas en la organización.</li> <li>- Los seguidores comprenden y comparten el sistema de poder en la organización.</li> <li>- El líder promueve procesos de negociación individuales y colectivos con su equipo de trabajo.</li> <li>- Los términos de intercambio son determinantes para las relaciones y el desarrollo del trabajo de largo y corto plazo.</li> </ul>	Adaptado de Bass y Avolio (1995)	0,761	0,725
Congruencia de valores	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los valores de todos los miembros del equipo que participó en la decisión son similares.</li> <li>- Al considerar el equipo que tomó la decisión se puede sostener que existe una concepción valórica dominante.</li> <li>- Los miembros del equipo que adoptaron la decisión tienen metas comunes y una visión compartida.</li> <li>- Los miembros del equipo que adoptó la decisión tiene prioridades estratégicas compartidas y coherentes entre sí.</li> </ul>	Adaptado de Jehn <i>et al.</i> , (1999)	0,842	0,789
Eficacia de empresas privadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La rentabilidad económica de la empresa está por sobre su costo de capital.</li> <li>- Los consumidores y/o clientes se encuentran plenamente satisfechos con la empresa.</li> <li>- La empresa se encuentra posicionada sólidamente en su mercado objetivo.</li> <li>- La solvencia financiera de la empresa es ejemplar.</li> <li>- La tasa de crecimiento e imagen de la empresa son óptimas.</li> <li>- Los funcionarios de la empresa se encuentran plenamente satisfechos en la firma.</li> </ul>	Adaptado de Rodríguez-Ponce (2007)	0,737	—
Eficacia de empresas públicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Satisfacción de los usuarios.</li> <li>- Satisfacción de los Ministerios y patrocinadores.</li> <li>- Satisfacción de los funcionarios.</li> <li>- Crecimiento, imagen y posición relativa de la organización.</li> <li>- Situación económica, financiera y presupuestaria.</li> </ul>	Adaptado de Pedraja-Rejas y Rodríguez-Ponce (2004)	—	0,701

valores, y la eficacia. En cambio, la relación entre el estilo de liderazgo transaccional y la eficacia no es estadísticamente significativa.

La pertinencia del modelo, así como la relevancia del liderazgo transformacional y la congruencia de valores es alta (Tabla VII). Sin embargo, el modelo solo tiene una capacidad explicativa del 33,6%, que aunque es significativa al 1%, deja en evidencia que existe un conjunto de otras variables no consideradas por el modelo que tienen relevancia y pertinencia estadística para explicar la eficacia en las instituciones públicas.

En cualquier caso, desde un punto de vista económico, el estilo de li-

derazgo transformacional y, principalmente, la congruencia de valores afectan positivamente la eficacia de las organizaciones públicas, en tanto que el estilo de liderazgo transaccional no tiene incidencia estadísticamente significativa sobre la eficacia de estas instituciones.

## Discusión

Los resultados muestran un conjunto de hallazgos relevantes para la construcción de evidencia en la relación entre liderazgo/eficacia y congruencia de

**TABLA II**  
**ESTADÍSTICAS DESCRIPTIVAS EN EMPRESAS PRIVADAS (N= 119)**

Variables	Media ±DE
Eficacia	4,303 ±1,811
Liderazgo transformacional	4,429 ±1,853
Liderazgo transaccional	3,479 ±1,726
Congruencia de valores	4,042 ±1,532

**TABLA III**  
**CORRELACIONES DE PEARSON EN EMPRESAS PRIVADAS**

	Eficacia	Liderazgo transformacional	Liderazgo transaccional	Congruencia de valores
Eficacia	1,000	0,297 ***	-0,207 **	0,344 ***
Liderazgo transformacional		1,000	0,160	0,098
Liderazgo transaccional			1,000	0,002
Congruencia de valores				1,000

\*\*\* Significancia al 1%, \*\* significancia al 5%

**TABLA IV**  
**PERTINENCIA DEL MODELO GENERAL EN LAS EMPRESAS PRIVADAS**

	Beta no estandarizado	Test t	Significación del test t	R2	Test F
Constante del modelo	2,408	4,202	0,000		
Liderazgo transformacional	0,300	3,742	0,000		
Liderazgo transaccional	-0,269	-3,140	0,002		
Congruencia de valores	0,371	3,875	0,000		
Modelo general				25,2%	12,923 ***

**TABLA V**  
**ESTADÍSTICAS DESCRIPTIVAS EN EMPRESAS PÚBLICAS (N=64)**

Variables	Media ±DE
Eficacia	4,079 ±1,697
Liderazgo transformacional	4,921 ±1,817
Liderazgo transaccional	3,508 ±1,615
Congruencia de valores	4,064 ±1,645

**TABLA VI**  
**CORRELACIÓN DE PEARSON EN INSTITUCIONES PÚBLICAS**

	Eficacia	Liderazgo transformacional	Liderazgo transaccional	Congruencia de valores
Eficacia	1,000	0,285 **	-0,062	0,518 ***
Liderazgo transformacional		1,000	0,234	0,115
Liderazgo transaccional			1,000	0,018
Congruencia de valores				1,000

\*\*\* Significancia al 1%, \*\* significancia al 5%.

**TABLA VII**  
**PERTINENCIA DEL MODELO GENERAL EN LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS**

	Beta no estandarizado	Test t	Significación del test t	Test F
Constante del modelo	1,316	1,850	0,069	
Liderazgo transformacional	0,242	2,357	0,022	
Liderazgo transaccional	-0,138	-1,204	0,233	
Congruencia de valores	0,506	4,595	0,000	0,336 9,954 ***
Modelo general				

\*\*\* Significancia al 1%.

valores/eficacia, tanto para empresas públicas como privadas. En efecto, en el caso de las empresas privadas y organizaciones públicas se encontró que tanto el estilo de liderazgo transformacional como la congruencia de valores afectan positivamente la eficacia. La principal diferencia entre los diferentes tipos de instituciones está en el impacto del estilo transaccional, que afecta negativamente la eficacia en el caso de las empresas privadas y no tiene un impacto significativo en el caso de las instituciones públicas.

Existen varios estudios que muestran que la congruencia de valores puede tener impacto sobre la eficacia de las empresas a través de una serie de mecanismos indirectos, como, por ejemplo, mejorando la satisfacción en el trabajo (Ostroff *et al.*, 2005), mejorando el compromiso de los empleados (Niehoff, 1997), reduciendo el conflicto afectivo (Jehn *et al.*, 1999) y la politización (Cyert y March, 1963). Más recientemente, Rodríguez-Ponce (2006, 2007) ha encontrado que la congruencia de valores se deriva del líder y que su impacto está en favorecer el diseño e implementación de las decisiones, lo que estriba en un mejor desempeño de las organizaciones.

El presente trabajo evidencia empírica de efectos directos de la congruencia de valores sobre la eficacia tanto en el caso de empresas privadas

como de organizaciones públicas. Los hallazgos que muestran la influencia positiva del liderazgo transformacional sobre la eficacia de las empresas privadas e instituciones públicas son consistentes con Pillai y Williams (2004), Howell y Avolio (1993), y Hater y Bass (1988). Efectivamente, un meta-análisis conducido por Lowe *et al.* (1996) demostró que existe una relación

la congruencia de valores, son aspectos esenciales para conducir al éxito estratégico en la dirección pública, e impacta sobre la eficacia tanto en organizaciones públicas como privadas.

En las empresas privadas, el liderazgo transformacional afecta positivamente la eficacia, en tanto que el estilo de liderazgo transaccional tiene un efecto negativo sobre la eficacia. La congruencia de valores es también en las empresas privadas un determinante del éxito de las firmas.

Finalmente, al realizar este estudio comparativo, se comprobó que el propósito de la institución es un aspecto clave y diferenciador de la magnitud y tipo de impacto que los estilos de liderazgo y la congruencia de valores pueden tener sobre la eficacia de las organizaciones.

#### AGRADECIMIENTOS

Los autores agradecen a la Escuela Universitaria de Ingeniería Industrial, Informática y de Sistemas, y al Instituto de Alta Investigación de la Universidad de Tarapacá por el apoyo a esta investigación.

#### REFERENCIAS

- Bass BM, Avolio BJ (1995) *Multifactor Leadership Questionnaire for Research*, Mind Garden, Palo Alto, CA. EEUU.
- Braga S, Hickson D (1995) Success in decision making: Different organizations different reasons for success". *Journal of Management Studies*. Londres, RU. Vol. 32: 655-678.
- Brown ME, Treviño LK (2006) Socialized charismatic leadership, values congruence, and deviance in work groups. *J. Appl. Psychol.* 91: 954-962.
- Brycio P, Hackett R, Allen J (1995) Further assessments of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership. *J. Appl. Psychol.* 80: 468-478.
- Cyert RM, March JG (1963) *A Behavioral Theory of the Firm* (2nd ed.). Blackwell Publishers, Inc., Malden, Massachusetts. EEUU. 332 pp.
- Dvir T, Eden D, Avolio BJ, Shamir B (2002) Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment. *Acad. Manag. J.* 45: 735-744.
- Ekvall G, Ryhammar L (1997) Leadership style, social climate and organizational outcomes: A study of a Swedish University College. *Creat. Innov. Manag.* 7: 126-130.
- Finkelstein S (1992) Power in top management teams: Dimensions, measurement, and validation. *Acad. Manag. J.* 35: 505-538.
- Fleishman EA, Mumford MD, Zaccaro SJ, Levin K, Korotkin LA, Hein M (1991) Taxonomic efforts in the description of leader behavior: A synthesis and functional interpretation. *Leadership Quart.* 2: 245-287.
- Goodwin V, Wofford J, Whittington J (2001) A theoretical and empirical extension to the transformational leadership construct. *J. Organiz. Behav.* 22: 759-774.
- Halebian J, Finkelstein S (1993) Top management team size, CEO dominance and firm performance. *Acad. Manag. J.* 36: 844-863.

- Hambrick D, Mason P (1984) Upper echelons theory: The organizations as a reflection of its top managers. *Acad. Manag. Rev.* 9: 193-204.
- Hater J, Bass B (1988) Superiors' evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership. *J. Appl. Psychol.* 73: 695-702.
- Howell J, Avolio B (1993) Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated business unit performance. *J. Appl. Psychol.* 7: 891-902.
- Huang MP, Cheng BS, Chou LF (2005) Fitting in organizational values: The mediating role of person-organization fit between CEO charismatic leadership and employee outcomes. *Int. J. Manpower* 26: 35-49.
- Hyde R, Weathington (2006) The Congruence of Personal Life Values and Work Attitudes. *Genetic, Social and General Psychology Monographs* 132: 151-192.
- John K, Northcraft G, Neale M (1999) Why Differences Make a Difference: A Field Study of Diversity, Conflict, and Performance in Workgroups. *Admin. Sci. Quart.* 44: 741-763.
- Jung DJ, Avolio BJ (2000) Opening the black box: An experimental investigation of the mediating effects of trust and value congruence on transformational and transactional leadership. *J. Organiz. Behav.* 21: 949-964.
- Klein KJ, House RJ (1995) On fire: Charismatic leadership and levels of analysis. *Leadership Quart.* 6: 183-198.
- Lowe K, Kroec K, Sivasubramaniam N (1996) Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A metaanalytic review. *Leadership Quart.* 7: 385-425.
- Meglino BM, Ravlin EC (1998) Individual Values in Organizations: Concepts, Controversies, and Research. *J. Manag.* 24: 351-389.
- Niehoff R (1997) Satisfaction, Organizational Commitment, and Individual and Organizational Mission Values Congruence: Investigating the Relationships. *94<sup>th</sup> Annu. Conv. National Catholic Educational Association*. Minneapolis, MN, EEUU. pp: 6-19.
- Ogbonna E, Harris, L (2000) Leadership style, organizational culture and performance: Empirical evidence from U.K. companies. *Int. J. Human Resources* 11: 766-788.
- Ostroff C, Yuhung S, Kinicki A (2005) Multiple perspectives of congruence: relationships between value congruence and employee attitudes. *J. Organiz. Behav.* 26: 591-623.
- Pedraja-Rejas L, Rodríguez-Ponce E (2004) Efectos del estilo de liderazgo sobre la eficacia de las organizaciones públicas, *Rev. Chil. Ingen.* 12: 63-73.
- Pedraja-Rejas L, Rodríguez-Ponce E, Rodríguez-Ponce J (2006a) Leadership and effectiveness: A study in small firms of Chile. *Interciencia* 31: 500-504.
- Pedraja-Rejas L, Rodríguez-Ponce E, Rodríguez-Ponce J (2006b) Sociedad del conocimiento y dirección estratégica: Una propuesta integradora. *Interciencia* 31: 570-576.
- Pedraja-Rejas L, Rodríguez-Ponce E, Rodríguez-Ponce J (2006c) Liderazgo y decisiones estratégicas: Una perspectiva integradora. *Interciencia* 31: 577-582.
- Pedraja-Rejas L, Rodríguez-Ponce E, Rodríguez-Ponce Juan (2006d) Transformational and Transactional leadership: a study of their influence in small firms. *Rev. Chil. Ingen.* 14: 161-168.
- Pillai R, Williams E (2004) Transformational leadership, self-efficacy, group cohesiveness, commitment, and performance. *J. Organiz. Change Manag.* 17: 144-159.
- Podsakoff P, Todor W, Grover R, Huber V (1984) Situational moderators of leader reward behavior and punishment behaviors: Fact or fiction? *Organiz. Behav. Human Perform.* 34: 21-63.
- Rahman S (2001) Total quality management practices and business outcome: Evidence from small and medium enterprises in Western Australia. *Total Qual. Manag.* 12: 201-210.
- Rainey H, Bozeman B (2000) Comparing public and private organizations: Empirical research and power of the a priori. *J Public Res. Theor.* 10: 447-469.
- Rainey H, Backoff R, Levine C (1976) Comparing public and private organizations. *Public Admin. Rev.* 32: 233-244.
- Reave L (2005) Toward a Paradigm of Spiritual Leadership. *Leadership Quart.* 16: 655-687.
- Rodríguez-Ponce E (2006) *Calidad de la Educación* 24: 49-63.
- Rodríguez-Ponce E (2007) Leadership styles, strategic decision making, and performance: An empirical study in small and medium firms. *Interciencia* 32: 522-528.
- Schwenk C (1995) Strategic decision-making. *J. Manag.* 21: 471-493.
- Shamir B, House R, Arthur M (1993) The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory, *Organiz. Sci.* 4: 577-594.
- Zaccaro S (1995) Leader resources and the nature of organizational problems: Commentary on Cognitive resources and leadership. *Appl. Psychol.* 44: 32-36.

## A COMPARATIVE STUDY OF THE INFLUENCE OF LEADERSHIP STYLES AND CONGRUENCE OF VALUES ON THE EFFECTIVENESS OF PUBLIC AND PRIVATE INSTITUTIONS

Liliana Pedraja-Rejas and Emilio Rodríguez-Ponce

### SUMMARY

*This work pretends to find the best practices in public and private management and to show how leadership influences the effectiveness in different types of organizations. A sample of 64 managers of public institutions and 119 managers of private enterprises in Northern Chile was studied. Results show that in public institutions, transformational leadership and value congruence are essential aspects to achieve strategic success, but*

*transactional leadership has not the same effect. Private enterprises are affected positively by transformational leadership and negatively by transactional leadership. Congruence of values is also a determinant of success in private enterprises. The goal of the institution is a relevant element that influences the magnitude and type of impact in the relationship between leadership, congruence of values and organizational performance.*

## ESTUDO COMPARATIVO DA INFLUÊNCIA DO ESTILO DE LIDERANÇA E CONGRUÊNCIA DE VALORES NA EFICÁCIA DE EMPRESAS PRIVADAS E INSTITUIÇÕES PÚBLICAS

Liliana Pedraja-Rejas e Emilio Rodríguez-Ponce

### RESUMO

*No presente trabalho pretende-se descobrir boas práticas tanto na gestão pública como na gestão privada, mostrando de que maneira a liderança impacta sobre a eficácia nos diferentes tipos de organizações. Estuda-se uma mostra de 64 diretores de empresas públicas e 119 diretores de empresas privadas que operam no norte do Chile. Os resultados mostram que, para o caso das instituições públicas, o estilo de liderança transformacional, mas não a liderança do tipo transacional, assim como a congruência de valores, são aspectos essenciais para conduzir ao*

*sucesso estratégico na direção pública. Por outro lado, nas empresas privadas a liderança transformacional afeta positivamente a eficácia, em tanto que o estilo de liderança transacional tem um efeito negativo sobre a eficácia. A congruência de valores é também, nas empresas privadas, um determinante do sucesso. O propósito da instituição é um elemento diferenciador da magnitude e tipo de impacto que os estilos de liderança e a congruência de valores podem ter sobre a eficácia das organizações.*