



Mercados y Negocios

ISSN: 1665-7039

revistamercadosynegocios@cucea.udg.mx

x

Universidad de Guadalajara

México

Valentín Kajatt, Nadina; Rivas Tovar, Luis Arturo  
Los estilos de liderazgo en las organizaciones de servicios: el caso de una escuela de  
negocios  
Mercados y Negocios, núm. 14, julio-diciembre, 2006, pp. 21-43  
Universidad de Guadalajara

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=571864035002>

- 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

# Los estilos de liderazgo en las organizaciones de servicios: el caso de una escuela de negocios

Nadina Valentín Kajatt  
Luis Arturo Rivas Tovar

## Resumen

El objetivo de este trabajo es doble: Definir que el estilo de dirección propuesto por Bass caracteriza mejor a la mesa de directores de una escuela de pública de negocios, y establecer su relación con valores tales como esfuerzo extra, eficacia, satisfacción del personal, satisfacción e influencia de la mesa de directores. Para definir el estilo de dirección se aplicó el cuestionario de dirección de liderazgo propuesto por Bernard Bass titulado "Cuestionario Multifactorial liderazgo", adaptado por Pascual, Villa y Auzmendi. El cuestionario fue aplicado a una muestra no-probabilística integrada por 90 miembros de escuela de negocios pública en México. Esta escuela tiene 3 directores, 16 supervisores del departamento, y 71 colaboradores. Se utilizó el software estadístico SPSS, se trabajó en la media de la muestra, la desviación estándar, y correlaciones de Pearson de los datos. Se encontró que la dirección transformacional predomina en la escuela de negocios, aun cuando cada director tiene su propio estilo, el cual puede ser transformacional o transaccional. Por otra parte, el liderazgo transformacional mostró una correlación substancial con el valor del esfuerzo adicional.

## Abstract

The objective of this paper is twofold: to define which leadership style proposed by Bass best characterizes the board directors of a public business school, and to establish their relationship with values such as extra effort, efficacy, staff satisfaction, board of directors' satisfaction and influence. In order to define the leadership style we applied the Bernard Bass' leadership questionnaire titled "Cuestionario Multifactorial de Liderazgo", adapted by Pascual, Villa and Auzmendi. The questionnaire was applied to a non-probabilistic sample integrated by 90 members of a national public business school. This school has 3 directors, 16 department supervisors, and 71 collaborators. Using the statistical software SPSS, we computed the mean, standard deviation, and Pearson correlations of the data.

We find that the transformational leadership predominates in the business school, even though each director has his own style which can be either transformational or transactional. Moreover, the transformational leadership showed substantial correlation with the value of extra effort.

**Palabras clave:** Liderazgo transformacional, liderazgo transaccional, escuela de negocios, Instituto Politécnico Nacional.

**Keywords:** Transactional leadership, transformational leadership, business school, Instituto Politécnico Nacional.

## **Introducción**

La mayoría de los estudios sobre liderazgo difiere en sus alcances y resultados en función del enfoque particular de liderazgo que adopte y que puede variar según los rasgos (Stogdill, 1948, 1974; Mann, 1959), del comportamiento (Blake y Mouton, 1980; McGregor, 1960), las situaciones (Fiedler y Chemers, 1985; Vroom y Yetton 1973), las atribuciones (Campell y Campell, 1977; Weber, 1947) o la perspectiva del liderazgo como un proceso de relaciones y mutuas influencias entre el líder y sus colaboradores (Burns, 1978; Bass, 1985; Pascual, Villa y Auzmendi 1993; Kouzes y Posner, 1997).

El enfoque de liderazgo basado en las interacciones entre líder y colaborador, tuvo aportaciones importantes con diversas investigaciones en instituciones, industriales, militares y educativas (Bass, 1998). Bernard Bass puso en evidencia, en el caso de las instituciones educativas, que había escuelas que lograron promover y obtener elevados niveles de calidad en la enseñanza, que se atribuían a un liderazgo eficaz, lo que dejaba entrever que se podía mejorar las expectativas del personal administrativo, profesores y alumnos al adoptarse un nuevo enfoque del liderazgo del director, es decir, un liderazgo transformacional.

Los hallazgos de Bass fueron ratificados con los trabajos de Pascual, Villa y Auzmendi (1993), Bernal (2000), Ruiz (1989), Delgado (1994) y House (1977) entre otros, según los cuales los colaboradores percibían a los directores que ejercían un liderazgo transformacional con más eficacia que a los que practicaban un estilo de liderazgo transaccional o no liderazgo. En su caso, los directores que ejercían un liderazgo transformacional en relación con los de liderazgo transaccional o el estilo de dejar hacer, obtenían más esfuerzo extra de sus colaboradores, más satisfacción laboral y más satisfacción con su dirección.

Según Waldman, Bass y Yammarino (1990), la mayoría de los líderes tiene perfiles transformacionales y transaccionales. Sin embargo, tiene más rasgos de un tipo que de otro y, en general, en momentos de definición son más transformacionales. Ambos liderazgos, tanto el transformacional como el transaccional, son los mejores. El liderazgo transformacional aumenta la efectividad del liderazgo transaccional: no lo reemplaza.

Un estudio publicado por Jung y Avolio (1999), que contrasta ambos estilos de liderazgo con las culturas caucásica y oriental, encontró que los líderes transformacionales alientan a sus seguidores a ir más allá de las necesidades inmediatas de la empresa.

El trabajo de Lawrence (1967) es particularmente interesante, porque relaciona el estilo del líder con el desarrollo de la organización y plantea implícitamente algo que no es enfatizado de un modo tan claro en las teorías precedentes, y es la idea de que los líderes evolucionan y cambian su estilo con los años.

Una rama importante del sector de las organizaciones de servicios son las escuelas de negocios a quienes corresponde, en su tarea de formación y actualización profesional, impulsar el desarrollo de las capacidades directivas y, entre ellas, el liderazgo transformacional, no sólo entre los estudiantes sino también entre los propios directivos de estas instituciones de modo que las adopten y practiquen de manera congruente con la misión de la institución; más aun, cuando hoy en día las organizaciones productivas y de servicios demandan capital humano que tenga las características necesarias para impulsar el desarrollo de organizaciones competitivas en el contexto global, lo que ha provocado que las escuelas de negocios, en tanto organizaciones de servicios, busquen nuevas propuestas de planes y programas formativos de directivos cada vez más pertinentes, de calidad y de excelencia.

Los estudios de liderazgo en las escuelas de negocios no han sido tan amplios como los realizados en el mundo de las empresas.

En el campo de la educación cabe mencionar los siguientes estudios:

- Astin (1985), en su obra *Cómo conseguir la excelencia en la educación*, indica algunas características que ayudan a obtener dicha excelencia y, entre ellas, señala especialmente al estilo de liderazgo. El autor hace suyas las ideas de Peters y Waterman (1982) sobre la labor fundamental de un líder, pero aplicadas al contexto educativo y afirma que “[...] la labor esencial es articular y dar una visión clara de la misión del centro” (p. 200).

Blumberg y Greenfield (1980) describen la idea que Bass tiene del carisma al afirmar que se necesita una persona especial —el director— que ayude a que el centro tenga, en primer lugar, una imagen de lo que puede ser y, en segundo lugar, el empuje, el apoyo y las habilidades para que esa imagen se haga realidad. A través del concepto de imagen, los autores destacan la importancia capital que tiene el liderazgo para un centro, que sea capaz de entusiasmar, motivar y lograr el compromiso de la comunidad educativa. Esto se consigue mediante una imagen o visión de lo que se desea que sea un centro en el futuro y naturalmente utilizando todos los recursos disponibles.

Otros autores como Brundage (1980) destacan la importancia del liderazgo transformacional. Para ello usan términos diferentes como saber “enfocar” y “entonar” el centro, que no son otra cosa que ofrecer a la comunidad educativa una meta que contenga valores y objetivos atractivos para el centro.

En el contexto de la globalización, la competitividad es un requisito inexorable para todo tipo de organizaciones. Un factor de competitividad es, sin duda, la formación y el desarrollo del capital humano, que tengan las características necesarias para impulsar el desarrollo de las propias organizaciones, las cuales deberían contar con directivos que tengan un liderazgo efectivo, que esté asociado con la calidad y productividad

Cualquier organización pertenece a algún sector productivo (primario, industrial y de servicios). En la economía mexicana el sector servicios tiene una gran relevancia, ya que desde 1930 no ha dejado de crecer y, actualmente, contribuye con más de 60% del PIB y genera cerca del 60% de la población ocupada.

Una de las ramas del sector servicios es la de servicios educativos, que incluye las universidades e instituciones educativas de nivel superior. En estas organizaciones de servicios educativos, casi la mitad de la matrícula a nivel nacional corresponde al área de ciencias económico-administrativas. Los programas académicos con mayor demanda de matrícula en 2004, según la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES), fueron las licenciaturas de administración y contaduría —1° y 3° lugar, respectivamente— entre las 20 carreras con mayor población escolar. Las universidades e instituciones de educación superior, que ofrecen programas académicos de licenciatura y posgrado en el área de ciencias económico-administrativas, también se conocen como escuelas de negocios.

La ANUIES, en su propuesta *La educación superior en el siglo XXI*, establece que las tareas que la sociedad ha confiado a la educación superior son en la actualidad un reto complejo, ya que las estructuras de las universidades son por lo general pesadas y en ellas persisten procesos y gestión centralizados. Por otro lado, los postulados de visión y misión sólo son asumidos en algunas instituciones; así mismo, la mayoría de actores académicos carece de una visión estratégica para el desarrollo de la misma.

Por tal razón, se destaca la necesidad de profesionalizar los cuadros directivos de estas organizaciones, con la finalidad de contar con profesionistas que tengan las habilidades directivas necesarias. Se trata, entonces, no sólo de propiciar el desarrollo de habilidades técnico-administrativas, propias de la función de di-

rección, sino también habilidades personales relacionadas especialmente con el estilo de liderazgo.

En México existe mucha literatura sobre el tema del liderazgo en las instituciones educativas, que reflexiona sobre la falta de competencia, liderazgo y estrategia de los directivos de instituciones de educación superior (Zavala, 2001; Lopera, 2004); pero más escasos son los trabajos sobre liderazgo que usan el modelo de Bass y Avolio —cabe destacar los trabajos sobre el estudio del liderazgo de las mujeres y las condiciones de desigualdad en el concurso de puestos universitarios (Ramos et al., 2002).

Considerando el vacío de saber antes mencionado, esta investigación describe el estilo de liderazgo en la escuela de negocios del Instituto Politécnico Nacional.

### **Liderazgo transaccional y transformacional**

Barbuto (2002), define la dirección transaccional como: la articulación de estándares, de expectativas, de metas y en muchos casos de las recompensas que un individuo recibe para alcanzar metas. El liderazgo transaccional puede observarse cuando los estándares se fijan “de qué no se debe hacer” y de las consecuencias contingentes cuando se realizan errores.

El liderazgo transaccional esencialmente implica un intercambio de algo entre el líder y el subordinado. El líder transaccional satisface las necesidades de los seguidores concertando una relación de dependencia mutua en la cual las contribuciones de ambas partes se reconocen y premian (Burns, 1978). Aronson (2001) indica que las estrategias transaccionales presentan una relación del *quid pro quo* entre el líder y el subordinado. Por su parte, Conger y Kanungo (1998) agregan que el liderazgo transaccional no es sólo liderazgo en todo, implica también mantener el *status quo* de la organización y asegurar la estabilidad de las prácticas de administración y recursos vía estrategias y control.

De acuerdo con los conceptos anteriores, el líder transaccional establece convenios contractuales con los seguidores a cambio de cumplir con determinados objetivos o realizar ciertas tareas. El líder ofrece beneficios que satisfagan las necesidades y las expectativas de los seguidores.

Otro punto de vista establece que el liderazgo transaccional busca mantener la estabilidad en lugar de promover el cambio en una organización, mediante intercambios económicos y sociales regulares con los que se consiguen objeti-

vos específicos tanto para los líderes como para los seguidores (Bass, 1995). El líder transaccional ayuda a sus seguidores a alcanzar sus metas, por eso siguen al líder transaccional, pues se dan cuenta de que les conviene seguirlo (Shriberg, Shriberg y Lloyd, 2004).

A diferencia de los líderes carismáticos, los transaccionales crean visiones que no reflejan el espíritu emocional de sus seguidores. Sus visiones se centran en intercambios de recompensas y castigos para lograr resultados. Los líderes ayudan a los seguidores a identificar lo que debe hacerse para lograr los resultados deseados. Al ayudar a los seguidores a identificar lo que tiene que hacerse, los líderes toman en cuenta las necesidades de los seguidores (Hellriegel, Jackson y Slocum, 2003).

Por otra parte, el liderazgo transformacional fue introducido por James McGregor Burns en 1978 y lo describió como una interacción entre líderes y seguidores que eleva a los individuos a niveles más altos de motivación y moralidad. El liderazgo transformacional va más allá de la noción del intercambio, y se considera cuando los líderes estimulan el interés entre colegas y seguidores para ver su trabajo con nuevas perspectivas, generan la conciencia de la misión o la visión del equipo y de la organización, impulsan a colegas y seguidores a niveles más altos de capacidad y del potencial, a mirar más allá de sus propios intereses, es decir, hacia el beneficio del grupo (Bass y Avolio, 1994).

El líder transformador se caracteriza por tener una visión radicalmente nueva, que es atrayente y motiva a la gente. Es un líder inconformista, visionario y carismático, que transforma tanto al estado de las cosas en la empresa como a las mismas aspiraciones e ideales de los seguidores. Es un líder que arrastra, que convence, que tiene una gran confianza en sí mismo y en su visión, y que tiene un algo grado de determinación y energía para llevar a cabo los cambios que se propone (Bass y Avolio, 1994).

El líder transformador no es el opuesto al líder transaccional: es un líder transaccional enriquecido. El liderazgo transformador es una expansión del liderazgo transaccional. Las características más importantes del líder transformador son además de la capacidad de negociar y controlar los resultados, la capacidad de crear una visión atractiva y de comunicar esa visión. El líder transformador es, por lo tanto, un líder visionario y carismático, capaz de persuadir a sus colaboradores para que deseen lo que quiere el líder (Cardona, 2001).

A diferencia de los líderes carismáticos o transaccionales, la influencia de los transformacionales se deriva de la aceptación personal de sus seguidores de cier-

tos valores. Los valores proporcionan pautas para la toma de decisiones y la conducta, por lo que los seguidores que comparten los valores del líder no dependen de sus órdenes (Hellriegel, Jackson y Slocum, 2003).

El liderazgo transformacional se entiende mejor cuando se compara con el liderazgo transaccional. Ambas modalidades son únicas, pero no son procesos mutuamente excluyentes. El mismo líder puede recurrir a ambas modalidades en distintos momentos y diferentes situaciones (Lussier y Achua, 2002).

El liderazgo transformacional no es igual que el transaccional. Es evidente que los dos tipos de liderazgo son necesarios, pero el de transformación debe estar al mando porque otorga el marco de referencia, esto es, el carril estratégico dentro del cual se producen las transacciones. Si carecen de una visión del tipo de transformación que se requiere, los ejecutivos y sus gerentes tenderán a operar según agendas y organigramas sociales y políticos (Covey, 2003).

### **El modelo de Bass y Avolio (1994)**

Está integrado por tres dimensiones:

1. *Liderazgo transaccional*. Dirección por excepción: señala acciones correctivas, fija normas (estándares), pero espera que los problemas surjan antes de hacer algo, impone reglas, tiene aversión a desafiar su status quo y sólo escucha cuando algo está mal.

Recompensa contingente: transacciones constructivas, deja claras las expectativas de resultados y las recompensas, intercambia reconocimientos y premios al cumplimiento, monitorea agresivamente el progreso de los empleados y exige retroalimentación; a menudo dice: “si tú haces como lo acordado, yo te recomendaré”.

2. *No liderazgo. Laissez faire*: ausencia de liderazgo, evita tomar una posición sobre un tema, no enfatiza resultados, se abstiene de intervenir cuando surge alguna cuestión, no tiene conciencia del rendimiento del empleado y al líder le tiene sin cuidado si se hacen o no las cosas.

3. *Liderazgo transformacional*. Influencia idealizada: demuestra una visión inclusiva, exhibe un gran compromiso y persistencia en perseguir propósitos, desarrolla confianza alrededor de los empleados y simboliza las metas y misión de la organización (Barbutto, Brown, 2000). Los seguidores se identifican con los líderes y quieren imitarlos. Entre las cosas que los líderes hacen para ganar credibilidad, es considerar las necesidades de otros sobre sus necesidades personales. El líder



se convierte en un modelo idealizado con un alto grado de poder simbólico. Los líderes comparten riesgos con sus seguidores (Bass y Avolio, 1994).

*Inspiración motivacional:* inspira a otros para actuar, clarifica dónde estará la organización en el futuro, crea un fuerte sentido de propósito alrededor de los empleados, alinea las necesidades individuales y organizacionales, ayuda a que los seguidores logren más de lo que ellos piensan que fuera posible y vende el mensaje: si nos enfocamos a lo que esta organización significa, podemos lograr cualquiera de nuestros deseos (Barbutto y Brown, 2000).

*Estimulación intelectual:* fomenta la imaginación de los empleados, desafía la forma de hacer las cosas, busca nuevas maneras de hacer las cosas y está dispuesto a tomar riesgo para beneficios potenciales.

*Consideración individual:* empatía con necesidades individuales, conexión interpersonal con empleados, alentar continuamente el desarrollo y crecimiento de empleados, y genuino cuidado y proyección de la compasión en acción. El líder transformador tiene en cuenta las necesidades de cada persona para guiar a cada una según su potencial. El líder actúa como entrenador (*coach*), abriendo oportunidades de aprendizaje y creando un clima de apoyo. Es un líder que escucha y sabe delegar, dando luego con un *feedback* constructivo para el subordinado (Bass y Avolio, 1994).

Bass añade un quinto factor del liderazgo transformacional que se refiere al ámbito educativo y que se describe así:

*Tolerancia psicológica:* supone usar el sentido del humor para indicar equivocaciones, para resolver los conflictos que los profesores tienen con otras personas, para manejar momentos duros, clarificar un punto de vista, etc. Parece que manifestar tolerancia psicológica con los profesores es una estrategia eficaz del liderazgo transformacional. Utilizar el sentido del humor en situaciones tan dispares como las mencionadas y, sobre todo en contextos tan distintos (situaciones normales, de conflicto, etc.), no es una tarea sencilla. El líder que es capaz de desarrollar con éxito esta estrategia, sin duda, muestra un liderazgo transformacional (Pascual, Villa y Auzmendi, 1993).

Este trabajo diagnostica los diversos estilos de liderazgo de los directivos de la Escuela Superior de Comercio y Administración de la Unidad Santo Tomás del Instituto Politécnico Nacional, y establece su relación con la eficacia de la institución.

Después del análisis comparativo de los enfoques mencionados, se optó como enfoque básico para la presente investigación, el propuesto por Bernard Bass y

sus estilos de liderazgo transformacional, transaccional y no liderazgo. Se trata de uno de los modelos más actuales y reconocidos por su consistencia empírica, y orientado especialmente hacia los estudios relacionados con los directivos de organizaciones de servicios educativos.

Por lo anterior, la evaluación de los estilos de liderazgo y su relación con la eficacia en las escuelas de negocios de nivel superior es un requisito invariable para los propósitos de la modernización institucional y para la obtención de la acreditación de la calidad en las instituciones de educación superior.

## **Métodos y materiales**

El estudio tuvo como objetivo general determinar los estilos de liderazgo que caracterizan a los directivos de una organización de servicios, en particular la escuela de negocios del Instituto Politécnico Nacional, para tener las bases que permitan formular lineamientos para el desarrollo del liderazgo transformacional.

Los objetivos específicos que se plantearon fueron: determinar el estilo de liderazgo predominante como factor del potencial directivo en una escuela de negocios; identificar el estilo y nivel de liderazgo transformacional, transaccional y no liderazgo de los directivos de una escuela de negocios; analizar la relación existente entre los diferentes estilos de liderazgo y los resultados: el esfuerzo extra, la eficacia, la satisfacción del personal, satisfacción de la dirección y la influencia directiva; y formular lineamientos para el desarrollo del liderazgo transformacional como factor de potencial directivo en una escuela de negocios.

Las preguntas de investigación fueron: ¿cuál es el estilo de liderazgo que más predomina en la organización de servicios? ¿Cuál es el estilo de liderazgo que más predomina entre los diferentes directivos de la organización? ¿Cuáles son las dimensiones de los estilos de liderazgo transformacional, transaccional y no liderazgo más importantes entre los diferentes directivos de la organización? ¿Cuál es la relación existente entre los diferentes estilos de liderazgo y las variables de resultado: esfuerzo extra, eficacia, satisfacción del personal, satisfacción con la dirección y, la influencia directiva, expresados por los colaboradores?

Por otra parte, las hipótesis que se plantearon fueron:

H<sub>1</sub>: el estilo de liderazgo transformacional es el que más predomina en la escuela de negocios.

H<sub>2</sub>: el estilo de liderazgo que caracteriza al director, los subdirectores académicos, administrativos, de extensión y de apoyo y, jefes de departamento, varía

entre el liderazgo transformacional en unos casos y el liderazgo transaccional en otros.

H<sub>3</sub>: las dimensiones de carisma personalizador y liderazgo hacia arriba son las más importantes del liderazgo transformacional.

H<sub>4</sub>: la dirección por excepción es la más importante del liderazgo transaccional.

H<sub>5</sub>: la eficacia y el esfuerzo extraordinarios son las variables de resultado más relevantes en la escuela de negocios.

H<sub>6</sub>: el liderazgo transformacional y sus cuatro dimensiones, en comparación con el liderazgo transaccional y sus dimensiones, se correlacionan de forma elevada y significativa con la mayoría de las variables de resultado, es decir, el personal que percibe que sus jefes ejercen más el liderazgo transformacional que el transaccional, estarán más dispuesto a realizar un esfuerzo extra cuando sea necesario, serán más eficaces, estarán más satisfechos y reconocerán la mayor capacidad de influencia de la dirección.

**Figura 1.** El diagrama sagital



## El universo y la muestra

La muestra que se utilizó para la realización de esta investigación fue de tipo no probabilística. Los sujetos elegidos fueron directivos de alguno de los tres

tramos de control de la institución objeto de estudio: la dirección, las subdirecciones o las jefaturas de departamento.

Hay 288 empleados en la escuela de negocios del Instituto Politécnico Nacional. Para los efectos de esta investigación no se incluyó la Subdirección de Postgrado e Investigación de la Escuela, en vista de que los estudios empíricos realizados por Bernard Bass se efectuaron en organizaciones de servicios educativos de nivel de licenciatura. De las 288 personas, 253 son personal de apoyo administrativo y 35 son personal docente con alguna actividad administrativa: 3 son subdirectores, 17 jefes de departamento y 15 personal docente. La Escuela tiene, además, tres niveles directivos o tramos de control, de los cuales uno es director, tres son subdirectores (académico, administrativo y de extensión y apoyo); y 17 son jefes de departamento. De este universo de estudio, sólo tomamos en cuenta al personal de apoyo administrativo, los tres subdirectores y 17 jefes de departamento. Por lo tanto, la muestra quedó integrada por 90 personas que representan 31% del universo de estudio, como se especifica en el cuadro 1.

**Cuadro 1.** La muestra del estudio

<i>Universo</i>		<i>Conformación de la muestra</i>	
<i>Puesto</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Puesto</i>	<i>Cantidad</i>
Subdirector	3	Subdirector	3
Académico		Académico	
Administrativo		Administrativo	
Extensión y apoyo		Extensión y apoyo	
Jefe de departamento	17	Jefe de departamento	16
Personal docente con actividad administrativa	15	Personal docente con actividad administrativa	-
Personal de apoyo administrativo	253	Personal de apoyo administrativo	71
Total	288	Total	90

La muestra general fue dividida en 19 submuestras con base en la clasificación del nivel jerárquico correspondiente a los tres tramos de control que integran la organización de la institución educativa (dirección, subdirecciones y jefaturas de departamento). Por lo tanto, los sujetos de la muestra fueron: directivos (el director y los subdirectores académicos, administrativos y de extensión y apoyo), jefes de departamento y personal administrativo de la Escuela Superior de Comercio y Administración, Unidad Santo Tomás del IPN.

La investigación se efectuó durante el período de marzo de 2004 a agosto de 2005. Para la recolección de la información se aplicó el cuestionario multifactorial sobre liderazgo educacional diseñado por Bernard Bass (1985). Éste consiste en una escala de tipo Likert donde el sujeto debe seleccionar una de las 5 afirmaciones que se le presentan, que van desde frecuentemente (casi siempre) hasta nunca.

El cuestionario está integrado por 60 ítems distribuidos entre los tres estilos de liderazgo y sus respectivas dimensiones o factores, así como en función de cinco dimensiones de resultados.

El autor del cuestionario validó el instrumento mediante un análisis de componentes principales y rotación varimax. Con ello la escala en su conjunto, las dimensiones de los estilos de liderazgo y las variables de resultados quedaron constituidas por 60 ítems.

Los estilos de liderazgo y sus dimensiones comprenden 47 ítems y las variables de resultados 13 ítems, con lo cual el total de ítems suman 60. Los 47 ítems que comprenden los estilos de liderazgo (transformacional, transaccional y no liderazgo) se reparten entre 7 factores o dimensiones que explican, en conjunto, 59% de la varianza total.

El factor o dimensión de carisma personalizador explica 37.6% de la varianza total del cuestionario y, los demás factores explican, con rangos que van desde 5.7 a 2.1%, la varianza total del cuestionario.

La confiabilidad del cuestionario se constató mediante la evaluación de la consistencia interna de los factores, para lo cual se utilizó el método de Cronbach y se obtuvieron índices de confiabilidad que oscilaron entre 0.97 y 0.30, destacando los factores de carisma personalizador (0.97), tolerancia psicológica y liderazgo hacía arriba (0.90).

## **Análisis y resultados**

### *El estilo de liderazgo predominante*

De los tres estilos de liderazgo educacional, predomina el liderazgo transformacional con un valor medio de 3.53. Le siguen en orden de importancia el liderazgo transaccional, con un valor medio de 3.26, y el no liderazgo con un valor de 2.54. Con lo anterior confirmamos la primera hipótesis.

**Cuadro 2.** El estilo de liderazgo predominante en la institución educativa

<i>Estilo de liderazgo</i>	<i>Valor promedio</i>
Liderazgo transformacional	3.53
Liderazgo transaccional	3.26
No liderazgo	2.54

El estilo de liderazgo educacional que predomina en el director de la institución es el liderazgo transaccional, con un valor medio de 3.67, mientras que el estilo de liderazgo transformacional tiene un valor de 3.56. Sucede algo similar con el subdirector académico en quien predomina el liderazgo transaccional con un valor de 3.64 y, luego en menor medida, el liderazgo transformacional con un valor de 3.57.

En cambio, en los subdirectores de extensión y apoyo y administrativos, predomina el liderazgo transformacional con valores medios de 3.88 y 3.68, respectivamente, seguidos del liderazgo transaccional con un valor medio de 3.56 para el subdirector administrativo y de 3.14 para el subdirector de extensión y apoyo. Lo anterior permite confirmar la segunda hipótesis.

**Cuadro 3.** Los estilos de liderazgo en los niveles jerárquicos

<i>Puesto</i>	<i>Transformacional</i>	<i>Transaccional</i>	<i>No liderazgo o dejar hacer</i>
Director	3.56	3.67	1.11
Sub. académico	3.57	3.74	2.10
Sub. administrativo	3.68	3.56	1.33
Sub. extensión y apoyo	3.88	3.14	1.60

De las cuatro dimensiones o factores que conforman el liderazgo transformacional, dos de ellas tienen la mayor influencia: la dimensión de carisma personalizador con valores promedios, en orden de importancia: subdirector administrativo (4.54), subdirector de extensión y apoyo (4.32), director (4.26) y subdirector Académico (3.73); la otra dimensión de mayor relevancia es el liderazgo hacia arriba con los valores siguientes: subdirector administrativo (4.78), director (4.63), subdirector académico (4.4) y subdirector de extensión y apoyo (4.32) (cuadro 4). Estos resultados corroboran la hipótesis número 3.

**Cuadro 4.** Las dimensiones predominantes del liderazgo transformacional

<i>Dimensiones del liderazgo transformacional</i>	<i>Director</i>	<i>Subdirector académico</i>	<i>Subdirector administrativo</i>	<i>Subdirector de extensión y apoyo</i>
Carisma personalizador	4.26	3.73	4.54	4.32
Tolerancia psicológica	1.81	3.06	2.05	3.14
Inspiración	3.52	3.07	3.33	3.73
Liderazgo hacia arriba	4.63	4.40	4.78	4.32

En el liderazgo transaccional, de las dos dimensiones o factores que la integran, la dimensión de dirección por excepción tiene mayor influencia, con valores promedios que son: director (4.41), subdirector académico (4.27), subdirector administrativo (4.11) y subdirector de extensión y apoyo (3.8) (cuadro 5). Lo anterior confirma la hipótesis número 4.

**Cuadro 5.** Las dimensiones predominantes del liderazgo transaccional

<i>Dimensiones del liderazgo transaccional</i>	<i>Director</i>	<i>Subdirector académico</i>	<i>Subdirector administrativo</i>	<i>Subdirector de extensión y apoyo</i>
Dirección por excepción	4.41	4.27	4.11	3.80
Dirección por contingencia	2.93	3.20	3.00	2.47

De las variables dependientes llamadas variables de resultado, las que tienen mayor relevancia son, en orden de importancia, eficacia (4.28) y esfuerzo extra (4.26) (cuadro 6). Estos resultados permiten confirmar la hipótesis número 5.

**Cuadro 6.** Las variables de resultado más influyentes

<b>Variables de resultado</b>	<b>Valor promedio</b>
Esfuerzo extra	4.26
Eficacia	4.28
Satisfacción del personal	3.88
Satisfacción con la dirección/ influencia directiva	3.74
	2.63

## *El liderazgo educativo y las variables de resultados*

### *a) Liderazgo y esfuerzo extra.*

De las siete dimensiones de liderazgo educacional, seis se asocian de forma importante con el esfuerzo extra, con excepción de la dirección por excepción. Sobresalen, por su elevada correlación, las dimensiones de carisma personalizador con 0.843 y un nivel de significancia de 0.01, así como la dimensión de inspiración, con una correlación de 0.523 a un nivel de significancia de 0.01.

Por su parte, en el liderazgo transformacional las cuatro dimensiones que lo configuran se correlacionan de manera más alta con el esfuerzo extra en comparación con las dimensiones del liderazgo transaccional, ya que en el primer caso sus correlaciones fluctúan en el rango 0.843-0.378; en cambio, en las dimensiones de liderazgo transaccional las correlaciones fluctúan entre 0.375 y 0.144. En este último caso, sólo la dimensión de dirección por contingencia tuvo una correlación de 0.375 con el esfuerzo extra y un nivel de significancia de 0.01.

En el caso del liderazgo transformacional, el carisma personalizador está más asociado con el esfuerzo extra y, en menor medida con la inspiración, el liderazgo hacia arriba y la tolerancia psicológica.

### *b) Liderazgo y eficacia.*

Las cuatro dimensiones del liderazgo transformacional se asocian de forma más elevada y significativa con la eficacia en comparación con las dimensiones del liderazgo transaccional y el no liderazgo; sus correlaciones oscilan entre 0.593 y 0.303 con niveles de significancia de 0.01. De estas 4 dimensiones, la dimensión de tolerancia psicológica es la única que no presenta correlación significativa con la eficacia.

La dimensión de carisma personalizador es la que se relaciona con más fuerza con la eficacia, con una correlación de 0.593 a un nivel de significancia de 0.01.

En el liderazgo transaccional, la dimensión que tiene mayor relación con la eficacia es la dirección por contingencia con una correlación de 0.304 y un nivel de significancia de 0.01. En cambio, el estilo de no liderazgo tiene relación con la eficacia a una correlación de 0.240 y un nivel de significancia de 0.05.

### *c) Liderazgo y satisfacción de personal.*

En el caso del liderazgo transformacional, sólo tres dimensiones tienen relación importante con la variable de resultado: carisma personalizador (0.347), toleran-



cia psicológica (0.266), inspiración (0.248), con nivel de significancia de 0.05 para el primer caso y de 0.01 para las dos últimas.

Por su parte, en el liderazgo transaccional la dimensión de dirección por contingencia tiene la relación más elevada con la satisfacción de personal, por una correlación de 0.237 y un nivel de significancia de 0.05.

*d) Liderazgo y satisfacción con la dirección.*

Ninguna de las dimensiones de liderazgo transformacional, transaccional y no liderazgo, tiene correlación alguna y significativa con la variable de resultado de satisfacción con la dirección.

*e) Liderazgo e influencia directiva.*

Con respecto al liderazgo transformacional, sólo dos de sus cuatro dimensiones tienen relación con la influencia directiva: carisma personalizador (0.328) e inspiración (0.268); el nivel de significancia de la primera es de 0.01 y de la segunda 0.05.

En cambio, ninguna de las dos dimensiones de liderazgo transaccional tiene relación con la influencia directiva. Sin embargo, el estilo de no liderazgo tiene una correlación con la influencia directiva de 0.265 y un nivel de significancia de 0.05 (cuadro 7).

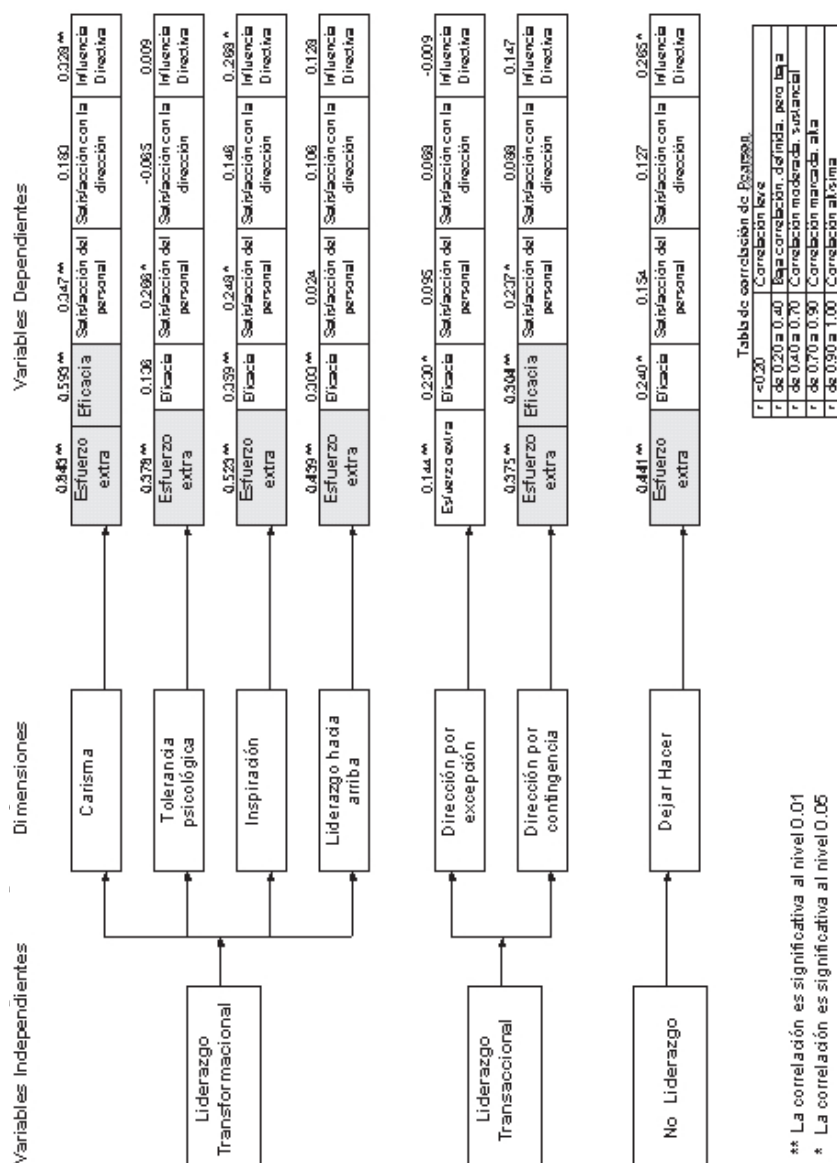
Estos resultados permiten confirmar la sexta hipótesis, en el sentido de que el liderazgo transformacional y sus cuatro dimensiones son las que correlacionan de forma más elevada y significativa con la mayoría de las variables de resultado, con excepción de la variable satisfacción con la dirección.

**Cuadro 7.** La matriz de coeficientes de correlación de Pearson

<i>Liderazgo transformacional</i>	<i>Esfuerzo extra</i>	<i>Eficacia</i>	<i>Satisfacción del personal</i>	<i>Satisfacción con la dirección</i>	<i>Influencia directiva</i>
1. Carisma	0.843 (**)	0.593 (**)	0.347 (**)	0.183	0.328 (**)
2. Tolerancia psicológica	0.378 (**)	0.136	0.266 (*)	-0.065	0.009
3. Inspiración	0.523 (**)	0.359 (**)	0.248 (*)	0.146	0.268 (*)
4. Liderazgo hacia arriba	0.439 (**)	0.303 (**)	0.024	0.106	0.118
<i>Liderazgo Transaccional</i>					
5. Dirección por excepción	0.144 (**)	0.230 (*)	0.095	0.068	-0.009
6. Dirección por contingencia	0.375 (**)	0.304 (**)	0.237 (*)	0.088	0.147
<i>No liderazgo</i>					
7. Dejar hacer	0.441 (**)	0.240 (*)	0.154	0.127	0.265 (*)

\* La correlación es significativa al nivel 0.05. \*\* La correlación es significativa al nivel 0.01.

Figura 2. El diagrama ex post facto



## Discusión

El estilo de liderazgo transformacional de la escuela de negocios confirma los hallazgos de los trabajos realizados por Bass y Avolio (1994). En este sentido, para los colaboradores este tipo de líder significa alguien que es convocante, inspira confianza, convence, tiene seguridad en sí mismo y en su visión, y tiene un alto grado de determinación y energía para llevar a cabo los cambios que se propone.

El líder transformador también se caracteriza, de acuerdo a la propuesta de Cardona (2001), por ser un líder carismático capaz de persuadir a sus colaboradores para que acepten lo que quiere el líder; de igual manera, implica la aceptación personal de los colaboradores respecto a ciertos valores que se reconocen en el líder transformacional, los cuales proporcionan pautas para la toma de decisiones y la conducta, y establecen cierto margen de autonomía relativa para los propios colaboradores, en tanto éstos comparten los valores del líder, pero no necesariamente dependen de sus órdenes, según los hallazgos de Hellriegel, Slocum y Woodman (1998).

El estilo de liderazgo transformacional tiene ventajas claras sobre los otros estilos de liderazgo, cuyo predominio fue corroborado por varios estudios sobre organizaciones de servicios educativos del País Vasco y de Castilla-León, España. Según estos estudios, los colaboradores tendían a percibir a los directores que ejercían el liderazgo transformacional, con más eficacia que a los que utilizaban el estilo de liderazgo transaccional o de no liderazgo; de igual forma cuando la dirección era calificada con el ejercicio de un liderazgo transformacional, los colaboradores manifestaban mejor disponibilidad a realizar un mayor esfuerzo extra, en torno al desarrollo de las actividades y al logro de objetivos de la organización; así mismo, los colaboradores estaban mejor satisfechos con la dirección de la organización, en tanto ésta ejerce un liderazgo esencialmente transformacional (Pascual, Villa y Arizmendi, 1993).

Por su parte, Bernal (2001) encontró que en los sistemas de dirección en organizaciones de servicios educativos públicos predominaba el liderazgo transformacional. Para el autor este estilo debía institucionalizarse porque respondía mejor a las necesidades operativas y a elevar la calidad y la excelencia.

Desde otra perspectiva, aun cuando el liderazgo transformacional predomina en la organización objeto de estudio, en los diferentes niveles de dirección no ocurre lo mismo ya que en algunos casos se destaca el liderazgo transaccional;

por ejemplo, los casos del director y el subdirector académico, y en cambio los subdirectores administrativos y de extensión y apoyo se caracterizan por su estilo transformacional.

Esta variación de estilos se presenta también en el nivel de los jefes de departamento que dependen de la dirección y de las tres subdirecciones. Estas diferencias pueden explicarse a partir de los resultados del trabajo de Lussier y Achua (2002), según los cuales ambas modalidades de liderazgo (transformacional y transaccional) son únicas mas no mutuamente excluyentes. Es decir, el mismo líder puede recurrir a ambos estilos de liderazgo en distintos momentos y en diferentes situaciones. Según Covey (2003), aunque el liderazgo transformacional no sea el mismo que el transaccional, es evidente que los dos son necesarios. El transformacional debe estar al mando porque otorga el marco de referencia, los carriles estratégicos para las transacciones. Si se carece de una clara visión del tipo de transformación que se requiere, los ejecutivos y los gerentes tenderán a operar según agendas y organigramas sociales y políticos cercanos al liderazgo transaccional (Covey, 2003).

Burns (1978) destaca que este estilo de liderazgo era muy característico en los niveles de dirección de las organizaciones, ya que implica el intercambio de algo entre el líder y el subordinado de tal modo que cada uno recibe algo del otro. El líder transaccional satisface las necesidades de los seguidores concertando una relación de dependencia mutua en la cual las contribuciones de ambas partes se reconocen y se premian. En efecto, las estrategias transaccionales presentan una relación quid pro quo entre líder y el subordinado (Aronson, 2001).

El liderazgo transaccional implica también el énfasis de mantener el status quo de la organización y asegurar la estabilidad de las prácticas de administración y recursos, vía estrategias y control (Conger y Kanungo 1998).

En este sentido, el líder transaccional tiende a ofrecer beneficios que satisfacen las necesidades y expectativas de los seguidores, mediante el establecimiento de convenios contractuales con los colaboradores, a cambio de cumplir con determinados objetivos o realizar ciertas metas. El liderazgo transaccional se identifica también con el mantenimiento de la estabilidad en lugar de promover el cambio en una organización, mediante intercambios económicos y sociales regulares con los que se consiguen objetivos específicos, tanto para los líderes como para los seguidores (Bass, 1995). En la medida en que el líder transaccional ayuda a sus seguidores a alcanzar sus metas, éstos tienden a seguir al líder

transaccional, en tanto se dan cuenta de que les conviene seguirlos (Shriberg, Shriberg y Lloyd, 2004).

El líder transaccional es un buen negociador y, en su caso, puede llegar a ser autoritario y autoagresivo, de modo que obtiene el máximo fruto por la relación económica que ha creado, en tanto involucra únicamente los comportamientos exigidos formalmente (Cardona, 2001).

El líder transformador no se opone al líder transaccional: se trataría más bien de un líder transaccional enriquecido, es decir, es la expansión del liderazgo transaccional. El líder transaccional es más bien el que empuja, mientras que el líder transformador es el que convence, el que atrae (Bass y Avolio, 1994). Los liderazgos transformacional y transaccional no deben ser vistos como polos opuestos sino como parte de lo mismo, como lo confirman los trabajos de Hater y Bass (1988), Howell y Avolio (1993), Yammarino, Spangler y Bass (1993), y Lievens, Van Geit y Coetsier (1997). El mismo líder puede manifestar cada uno de los tres estilos de liderazgo mencionados.

## **Conclusiones**

En la escuela de negocios objeto de estudio, los directivos poseen los tres estilos de liderazgo: transformacional, transaccional y no liderazgo, pero predomina más el transformacional y en menor medida el transaccional.

El director de la escuela posee el estilo de liderazgo transaccional, al igual que el subdirector académico; sin embargo, los subdirectores administrativos y de extensión y apoyo poseen el estilo transformacional.

En el caso del estilo transformacional, las dimensiones más influyentes fueron el carisma personalizador y el liderazgo hacia arriba. Con relación al transaccional, la dimensión más influyente fue la dirección por excepción. De las siete dimensiones que integran los tres estilos de liderazgo, seis se asocian con el esfuerzo extra. Las correlaciones más elevadas correspondieron al carisma personalizador y la inspiración.

Por su parte, las cuatro dimensiones que constituyen el liderazgo transformacional obtuvieron las correlaciones más altas con el esfuerzo extra, en comparación con las dimensiones de liderazgo transaccional. La dimensión de liderazgo transformacional mejor asociada con el esfuerzo extra fue el carisma personalizador y en menor medida las dimensiones de inspiración, liderazgo hacia arriba

y tolerancia psicológica. En cuanto al liderazgo transaccional, sólo la dirección por contingencia se correlacionó con el esfuerzo extra.

En relación con la eficacia, las cuatro dimensiones de liderazgo transformacional tuvieron correlaciones más elevadas y significativas con la eficacia, en comparación con las dimensiones de liderazgo transaccional y el no liderazgo. De las cuatro dimensiones, el carisma personalizador tuvo la correlación más alta con la eficacia. Por su parte, en el liderazgo transaccional la mayor correlación correspondió a la dimensión dirección por contingencia con la eficacia. También se dio correlación, aunque en menor medida, entre el estilo de no liderazgo y la eficacia.

Los directivos que poseen el estilo de liderazgo transformacional logran resultados más eficaces. Por tales motivos, las escuelas de negocios deberían hacer lo siguiente: incorporar en sus programas de formación profesional y de directivos así como en la práctica, la adopción del modelo de liderazgo transformacional de Bernard Bass; realizar diagnósticos como éste para identificar las tendencias de los directivos y de los alumnos respecto a los tipos de liderazgo empleados; utilizar la evaluación del estilo de liderazgo transformacional para la elección de profesores y directivos en las organizaciones.

## Bibliografía

- Aronson, E. (2001), "Integrating Leadership Styles and Ethical Perspectives", en *Canadian Journal of Administrative Sciences*, vol. 18, núm. 4, pp. 244-256.
- Astin, A. (1985), *Achieving Educational Excellence*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Barbuto, J. (2002), "Full Range Leadership. Leadership Development Extension Specialist", en *NebGujide*.
- Bass, B. (1985), *Leadership and Performance beyond Expectations*, New York: Free Press.
- (1995), "Theory of Transformational Leadership Redux", *Leadership Quarterly*, vol. 4, núm. 6, pp. 463-478.
- (1998), *Transformational Leadership*, Mahwah, NY: Lawrence Erlbaum Association.
- Bass, B. y Avolio, B. (1994), *Improving Organizational Effectiveness, Through Transformational Leadership*. London: Sage.
- Bernal, J. (2000), "Liderazgo escolar: eficacia en la organización y satisfacción en la comunidad educativa", presentado en el Concurso Nacional de Ayudas a la Investigación Educativa 1997.
- Blake, R. y Mouton, J. (1980), *El nuevo grid gerencial*, México, DF: Diana.

- Blumberg y Greenfield (1980), *The Effective Principal Perspectives on School Leadership*, Boston: Allyn Bacon.
- Brundage, D. (1980), *The Journalism Research Fellows Report: What makes an Effective School?*, Washington, DC: George Washington University Institute for Educational Leadership.
- Burns, J. (1978), *Dirección*, Nueva York: Harper & Fila.
- Campbell, K. y Campbell, J. (1977), "Effects of Extrinsic Financial Rewards on Intrinsic Motivation", en *Journal of Applied Psychology*, pp. 9-15.
- Cardona, P. (2001), "Liderazgo relacional", en J. Jarillo (ed.), *Paradigmas del liderazgo*, España: McGraw-Hill Profesional, pp. 131-146.
- Conger, J. y Kanugo, R. (1998), *Charismatic Leadership in Organizations*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Covey, S. (2003), *Liderazgo centrado en principios*, Buenos Aires: Paidós
- Fiedler, F. y Chemers, M. (1985), *Liderazgo y administración efectiva*, México, DF: Trillas.
- Hater, J. y Bass, B. (1988), "Superior's Evaluations and Subordinates Perceptions of Transformational and Transactional Leadership", en *Journal of Applied Psychology*, vol. 73, pp. 695-702.
- Hellriegel, D., Jackson, S. y Slocum, J. (2003), *Administración. Un enfoque basado en competencias*, México, DF: Thomson Learning.
- House, R. (1977), "A 1976 Theory of Charismatic Leadership", en J. Hunt y L. Larson (ed.), *Leadership: The Cutting Edge*, Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.
- Howell, J. y Avolio, B. (1993), "Transformational Leadership, Transactional Leadership, Locus of Control and Support for Innovation: Key Predictors of Consolidated-Business-Unit Performance", en *Journal of Applied Psychology*, vol. 78, pp. 891-902.
- Jung, D. y Avolio, B. (1999), "Effects of Leadership Style and Followers' Cultural Orientation on Performance in Group and Individual Task Conditions", en *Academy of Management Review*, vol. 42, pp. 208-218.
- Kotter, J. (1999), *La verdadera labor de un líder*, Colombia: Grupo Editorial Norma.
- Kouzes, J. y Posner, B. (1997), *El desafío del liderazgo*, México: Granica.
- Lawrence y Lorsh (1967), "Differentiation and Integration in Complex Organizations", en *Administrative Science Quarterly*.
- Lievens, F., Geit, P. y Coetsier, P. (1997), "Identifications of Transformational Leadership Qualities: An Examination of Potential Biases", en *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 6, núm. 4.
- Lopera, C. (2004), "Antinomia dilemas y falsas premisas que condicionan la gestión universitaria", en *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, vol. 9, pp. 617-635.
- Lussier, R. y Achua, C. (2002), *Liderazgo*, México, DF: Thomson Learning.
- Mann, R. (1959), "A Review of the Relationship between Personality and Performance in Small Groups", en *Psychological Bulletin*, vol. 56, pp. 241-270.

- McGregor, D. (1960), *The Human Side of Enterprise*, Nueva York: McGraw-Hill.
- Pacheco, P., Villa, A. y Auzmendi, E. (1993), *El liderazgo transformacional en los Centros Docentes*, España: Mensajero.
- Peters, T. y Waterman, R. (1982), *In Search of Excellence*, Nueva York: Harper and Row.
- Ramos, A., Sarrio, M., Barbera, E. y Candela, C. (2002), "Women Managers and Organizational Demands", en *Revista de Psicología Social*, vol. 17, núm. 2, pp. 183-192.
- Ruiz, R. (1989), *El liderazgo en Bernard Bass, su análisis, componentes y aplicación*, Bilbao: Universidad de Deusto.
- Shriberg, A., Shriberg, D. y Lloyd, C. (2004), *Liderazgo práctico. Principios y aplicaciones*, México: CECSA.
- Stogdill, R. (1948), "Personal Factors Associated with Leadership. A Survey of the Literature", en *Journal of Psychology*, vol. 25, pp. 35-71.
- Vromm, V. y Yetton, P. (1973), "Leadership and Decision-Making", en *Organizational Dynamics*, pp. 66-80.
- Waldman, D., Bass, B. y Yamarino, F. (1990), "Measures of Leadership", en K. Clark, *Leadership*, West Orange, NJ: Library of America.
- Yammarino, F., Sangler, W. y Bass, B. (1993), "Transformational Leadership and Performance: A Longitudinal Investigation", en *Leadership Quarterly*, vol. 4, núm. 1.
- Zavala, R. (2001), "Valores educativos, liderazgo y modernidad en la universidad pública", en *Revista Electrónica del Centro de Investigaciones y Servicios Educativos*, vol. 1, núm. 1.