

ESTUDIO DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DESDE LAS PERCEPCIONES DE JEFES Y SEGUIDORES DE UNA EMPRESA DE CONSULTORÍA EN MÉXICO

Área de investigación: Administración de Recursos Humanos

Dr. Ignacio Alejandro Mendoza Martínez

Universidad Anáhuac del Sur
Facultad de negocios
Hiuman, S.A. de C.V.
alexmemi@unam.mx
alejandro.mendoza@hiuman.mx

Mtra. Patricia Guadalupe Marín López

Universidad Anáhuac del Sur
Facultad de negocios
Hiuman, S.A. de C.V.
patricia.marin@hiuman.mx

Lic. Nancy Hernández Vera

Universidad Anáhuac del Sur
Facultad de negocios
Hiuman, S.A. de C.V.
nancy.hernandez@hiuman.mx

XX
CONGRESO
INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA
ADMINISTRACIÓN
E
INFORMÁTICA





ESTUDIO DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DESDE LAS PERCEPCIONES DE JEFES Y SEGUIDORES DE UNA EMPRESA DE CONSULTORÍA EN MÉXICO

Resumen

El objetivo del estudio fue analizar desde el modelo de Bass y Avolio el perfil jerarquizado del liderazgo transformacional, transaccional y su influencia en variables de resultado; desde la percepción de jefes y seguidores de una empresa dedicada a la consultoría en recursos humanos en México. Se aplicó la Adaptación al Multifactor Leadership Questionnaire, a una muestra de trabajadores y jefes de una empresa de consultoría, $n = 100$. Los Intervalos de Confianza para la Media permitieron integrar un perfil jerarquizado de las subescalas de liderazgo transformacional, transaccional y variables de resultado del personal investigado; en primer lugar se encuentran subescalas transformacionales en comparación con las transaccionales. Las Pruebas T de Student determinaron diferencias significativas entre el perfil de liderazgo por las percepciones de jefes y seguidores; en la Estimulación intelectual, la Consideración individual, en la Premio contingente y en la Esfuerzo extra, donde los jefes perciben mayor puntuación media. Los Modelos de Ecuaciones Estructurales determinaron que el liderazgo transformacional tiene una influencia mayor en las variables de resultado, en comparación con el liderazgo transaccional. Para garantizar la validez y confiabilidad del instrumento se corrió un Análisis factorial confirmatoria y el Alfa de Cronbach respectivamente, siendo satisfactorios.

Palabras clave: Liderazgo transformacional, liderazgo transaccional, variables de resultado, habilidades gerenciales.





Introducción

Cada vez, son más las empresas que se preocupan por evaluar el liderazgo de sus directivos como una medida que les permita garantizar el éxito de su negocio. Para garantizar el éxito del negocio, las organizaciones de cualquier sector se han orientado a evaluar el liderazgo de sus directivos.

Derivado de esta necesidad, han surgido diversas teorías que han abordado el estudio de liderazgo dentro de las organizaciones, como una forma de comprender la conducta de los directivos y la influencia que tiene en sus colaboradores. Dichas teorías han evolucionado a través de los años; en un inicio se centraron en la personalidad y el comportamiento, posteriormente en función de las situaciones y contingencias, y por último las teorías integrales que consideran la relación de la persona con su entorno.

Es por ello que para entender el presente estudio es importante revisar las teorías y los modelos que han surgido sobre el liderazgo transformacional que permitan un acercamiento puntual al análisis presentado.

Dentro de las teorías integrales sobre liderazgo, se encuentra las teorías de liderazgo transformacional (Mendoza, 2005). Las teorías de liderazgo transformacional, pretenden explicar la conducta de los líderes en organizaciones que se desenvuelven en ambientes cambiantes, de gran turbulencia e incertidumbre donde se tienen que tomar decisiones estratégicas de gran envergadura, haciendo evidente la participación del líder y sus seguidores.

El modelo de liderazgo transformacional fue originado por Burns, 1978 y posteriormente retomado por Bass, 1985. El primero distinguió dos tipos de liderazgo opuestos en los directivos, los cuales denominó: transaccional y transformacional, y más tarde Bass desarrolló la “Teoría de Liderazgo Transformacional de Bass” donde afirma que los líderes pueden desplegar comportamientos de los dos tipos de liderazgo: transformacional y transaccional.

Por un lado, el modelo de Burns (1985) hace énfasis que en el liderazgo transaccional se dan intercambios de “costo-beneficio”, entre los jefes y seguidores. Los seguidores reciben cierto valor como resultado de su trabajo. Desde esta perspectiva, los seguidores reciben cierto valor como resultado de su trabajo. La noción general es que, cuando el trabajo y el ambiente de los seguidores no proporcionan la motivación, dirección y satisfacción necesarias; para ser eficaz, la conducta del líder compensará dichas deficiencias.

El liderazgo transformacional se enfoca en elevar el interés de los seguidores, el desarrollo de la autoconciencia y aceptación de la misión organizacional, y el ir más allá de su interés individual por el interés de bienestar grupal. Mientras





que el líder transaccional motiva a los seguidores para lograr lo que se espera de ellos, el líder transformacional inspira a los seguidores para alcanzar más de lo esperado. La dinámica del liderazgo transformacional involucra una fuerte identificación entre el personal con el líder, integrando una visión compartida del futuro, logrando ir más allá del intercambio de intereses sobre premios contingentes. Los líderes transformacionales amplían y elevan los intereses de los seguidores, generan conocimientos y aceptación entre los seguidores en los propósitos y misión del grupo, así como los motivan para ir más allá en bienestar del mismo.

Por otro lado, el modelo de Bass y Avolio (1997) se considera uno de los modelos contemporáneos de intervención organizacional; ya que responde de manera directa a los nuevos enfoques administrativos que contemplan temas tales como: la calidad, la innovación organizacional, la necesidad de cambios organizacionales de gran rapidez, la innovación tecnológica, planeación estratégica creativa, y la orientación hacia los procesos de capacitación y desarrollo organizacional, entre otros. (Mendoza, 2007).

Lo anterior permitió orientar el presente estudio para entender el fenómeno de liderazgo transformacional y transaccional en trabajadores y jefes de una empresa mexicana, dedicada a la consultoría en Recursos Humanos que atiende las problemáticas del comportamiento humano; así como participar en los distintos procesos o subsistemas como reclutamiento, selección, contratación, capacitación, desarrollo organizacional y evaluación del desempeño entre los más importantes. Por lo anterior, es importante comprender la trascendencia del liderazgo transformacional que el personal de la empresa estudiada debe aplicar para generar el cambio organizacional en otras firmas.

Modelo de Bass y Avolio sobre Liderazgo Transformacional y Transaccional

Se considera importante conocer el modelo de Bass y Avolio (1997); el cual se compone de trece subescalas que corresponden a conductas que se pueden presentar en los líderes; seis corresponden al Liderazgo transformacional siendo: la Influencia idealizada (Atributos), la Influencia idealizada (Conducta), la Inspiración motivacional, la Estimulación intelectual, la Consideración individual y la Tolerancia psicológica. Tres subescalas integran el Liderazgo transaccional siendo: el Premio contingente, la Administración por excepción activo y la administración por excepción pasivo. Así mismo, existe otra subescala sobre el No Liderazgo denominada Laissez Faire. De forma complementaria se integraron tres Variables de resultado que son: Satisfacción, Esfuerzo extra y Efectividad; para evaluar el efecto de las subescalas transformacionales y transaccionales de los líderes en los seguidores. En la Figura 1, se presenta el modelo de Bass y Avolio de liderazgo transformacional y transaccional.





Modelo de Liderazgo Transaccional y Transformacional de Bass y Avolio

Líder Transformacional						Líder Transaccional			No Liderazgo	Variables de Resultado		
Carisma		Inspiración motivacional	Estimulación intelectual	Consideración individual	Tolerancia psicológica	Premio contingente	Admon. X Excepción Activo	Admon. X Excepción Pasivo	Laissez - Faire	Satisfacción	Esfuerzo extra	Efectividad
Influencia idealizada (Atributos)	Influencia idealizada (Conducta)											
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13

Figura 1. Modelo de Bass y Avolio de liderazgo transformacional y transaccional

Nota: la figura que integra la totalidad de las subescalas transformacionales, transaccionales, el Laissez faire y las variables de resultado fue desarrollado por Mendoza, I. (2005), en su tesis doctoral.

Planteamiento del problema

El presente estudio, surge como una necesidad fundamental de entender el liderazgo de los directivos desde el enfoque transformacional y transaccional; para conocer las percepciones de los jefes y seguidores realizando una comparación entre ambas para determinar la influencia o el impacto del tipo de liderazgo que tienen en las variables de resultado en ambos grupos. Se retoman el Modelo de Bass y Avolio (1997), así como los estudios previos que se han realizado en torno a este tema.

Estudios previos

Es importante mencionar que se han realizados diversos estudios sobre liderazgo transformacional dentro de diferentes ámbitos organizacionales como el de Pascual, Pacheco y otros (1993), que se realizó en el sector educativo como un estudio sobre las conductas de sus líderes y su influencia en el éxito de la institución. El objetivo del estudio fue comprobar la relación entre las diversas dimensiones del liderazgo transaccional y transformacional (variables independientes), con las variables de resultado (variables dependientes): satisfacción, esfuerzo extra y efectividad de los profesores. Se demostró una mayor correlación de subescalas transformacionales en variables de resultado en comparación con las subescalas transaccionales.

En otro estudio realizado por Mendoza y Torres (2006) se investigó el perfil de liderazgo transformacional de gerentes de una empresa de clase mundial en México; desde la percepción de los propios gerentes y sus seguidores, comprobando el mayor impacto de subescalas transformacionales en comparación con las transaccionales en variables de resultado empleando la





regresión múltiple. Lo cual también se confirmó en otro estudio por los mismos autores (Mendoza, Torres e Ibarra, 2007); donde se analizó la relación del liderazgo transformacional con el clima organizacional, en ambientes hospitalarios. Los resultados confirmaron la prioridad de la influencia de sub escalas transformacionales en contraste con las transaccionales en variables resultado empleando la misma metodología.

Justificación

El presente estudio se define como de investigación básica; ya que se pretende validar tanto el modelo teórico de Bass y Avolio, así como los hallazgos empíricos de estudios relacionados, realizados en diversos países, y en este caso, en México. Así mismo, se considera un estudio de caso; no pretende generalizar sus resultados, más bien apoyar o refutar los hallazgos tanto teóricos como de evidencia empírica.

Preguntas de investigación

1. ¿Qué sub escalas predominan en el perfil jerarquizado del liderazgo transformacional, transaccional y de variables de resultado; desde la percepción de jefes y seguidores que conforman la muestra del estudio?
2. ¿Qué diferencias significativas existen entre las percepciones de jefes y seguidores investigados en el perfil del liderazgo transformacional, transaccional y de variables de resultado?
3. ¿Qué influencia tiene el liderazgo transformacional en comparación con el transaccional, en el personal investigado con respecto a las variables de resultado?

Objetivo

Analizar desde el modelo de Bass y Avolio el perfil jerarquizado del liderazgo transformacional, transaccional y su influencia en variables de resultado; desde la percepción de jefes y seguidores de una empresa dedicada a la consultoría en recursos humanos en México.

Tomando en cuenta el objetivo y las preguntas de investigación, se plantearon las siguientes hipótesis.

Hipótesis

1. H1: “En el perfil jerarquizado del liderazgo transformacional, transaccional y de variables de resultado desde la percepción de jefes y seguidores investigados; predominan las subescalas transformacionales”.
2. H1: “Existen diferencias significativas entre las percepciones de jefes y seguidores investigados en el perfil del liderazgo transformacional, transaccional y de variables de resultado”.





3. H1: “El liderazgo transformacional influye con mayor impacto en variables de resultado, en comparación con el liderazgo transaccional en el personal investigado”.

Metodología

Tipo de estudio

Se trata de un estudio ex – post – facto, observacional, transaccional y un tanto explicativo por el uso de modelos de ecuaciones estructurales.

Unidad de análisis

Las unidades de análisis fueron dos: Jefes y los trabajadores inmediatos de los jefes, siendo los seguidores.

Se describe a continuación las características descriptivas de la muestra integrando a los jefes y seguidores, siendo:

Sexo: un 32 % fueron mujeres; con su contraparte hombres con un 68 %; la Edad se reportó de la siguiente forma: el 57 % entre los 30 a 40 años, el 37 % entre los 41 a 50 años, y el 6 % restante con más de 50 años; el Tipo de personal fue Jefes, con un 12 %, con su correspondiente Seguidores con un 88 %.

Procedimiento

Se aplicó el instrumento “Adaptación al Multifactor Leadership Questionnaire” de Mendoza (2005), a una muestra de trabajadores y jefes de una empresa dedicada a la consultoría en recursos humanos en México $n = 100$. De forma complementaria, se incluyeron algunas variables sobre datos Sociodemográficos y organizacionales (Sexo, Edad, y Tipo de personal).

Se les invitó a participar a dichos trabajadores de manera voluntaria en el estudio, pidiéndoles que contestaran el instrumento por vía WEB en el sistema KHOR de Hiuman, garantizándoles la absoluta confidencialidad de sus respuestas. La información de los cuestionarios una vez contestados, se integró en una base de datos que se editó y analizó en el Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales (IBM SPSS), Versión 21 para Windows, y el AMOS Versión 21.

Instrumentos





“Adaptación al Multifactor Leadership Questionnaire”. El instrumento empleado en la presente investigación se derivó de la Versión 5 del “Multifactor Leadership Questionnaire” (MLQ). La traducción literal al español es Cuestionario Multifactorial de Liderazgo, fue elaborado por Bernard Bass y Bruce Avolio, en la Universidad de Binghamton en Nueva York. Dicho instrumento ha sido aplicado en diversos países, en distintos idiomas y en todo tipo de organizaciones, tanto públicas como privadas.



Se entiende que cada líder despliega una frecuencia de factores tanto transaccionales como transformacionales, pero cada perfil del líder involucra más de uno o menos de otro. Existen dos versiones del mismo instrumento; la que está orientada para que responda el propio jefe o líder “Uno mismo” y la que responde los seguidores “Visto por otros”. La prueba fue desarrollada por Bass y Avolio siendo confiabilizada, validada y estandarizada en E.U. y otros países. En México, la Adaptación al MLQ fue realizada por Mendoza, I. (2005).



Seis subescalas de conductas de liderazgo transformacional son medidas en el original MLQ: (1) Influencia idealizada (Atributo) (ejemplo de reactivo: “Voy más allá de mis propios intereses por el bienestar del grupo”); (2) Influencia idealizada (Conducta) (ejemplo de reactivo: “Especifico la importancia de tener un fuerte sentido de propósito”); (3) Inspiración motivacional (ejemplo de reactivo: “Expreso confianza en que las metas puedan lograrse”); (4) Estimulación intelectual (ejemplo de reactivo: “Visualizo diferentes perspectivas en cuanto a la resolución de los problemas”); (5) Consideración individual (ejemplo de reactivo: “Considero que cada individuo tiene diversas necesidades, habilidades e inspiración”).

Otra escala de liderazgo transformacional se integró al modelo, siendo: (6) “Tolerancia psicológica”, la cual mide el uso del sentido del humor utilizado por el líder, para resolver la tensión emocional de los trabajadores (ejemplo de reactivo: “Empleo mi sentido del humor para reducir la tensión emocional de los trabajadores”).

Tres subescalas del MLQ se usan para medir el liderazgo transaccional, siendo: (1) Premio contingente (ejemplo de reactivo: “Puntualizo lo que recibirán mis trabajadores bajo mi cargo, si hacen lo que se necesita hacer”); (2) Administración por excepción activo (ejemplo de reactivo: “Estoy alerta para que no se falle en el logro de las metas”); (3) Administración por excepción pasivo (ejemplo de reactivo: “Las cosas tienen que estar mal, para que tenga que intervenir”).

Se incluye una escala (1) Laissez – Faire (ejemplo de reactivo: “Postergo la tomar decisiones”). La subescala de Laissez – faire mide la ausencia o abdicación del liderazgo.





Se miden también tres escalas de variables de resultado: Satisfacción, Esfuerzo extra y Efectividad.

Subescala (1) Satisfacción (ejemplo del reactivo: “Uso métodos de liderazgo que son satisfactorios”). Subescala (2) Esfuerzo extra (ejemplo de reactivo: “Consigo que los trabajadores a mi cargo, hagan más de lo que esperaban hacer, por ellos mismos”). Subescala (3) Efectividad (ejemplo de reactivo: “Soy efectivo en alcanzar los requerimientos organizacionales”). La subescala de efectividad refleja la efectividad de un líder siendo vista por otros en cuatro dominios: (1) el logro de las necesidades de relación laboral de los seguidores; (2) la atención de las necesidades de los seguidores en los altos niveles administrativos; (3) la contribución a la efectividad organizacional; (4) el desempeño como un líder trabajador grupal.



Los fundamentos teóricos del modelo cuentan con validez empírica demostrable en diversos contextos organizacionales. Lo anterior ha generado nuevas líneas de investigación sobre la propia instrumentación y metodología del MLQ.

Análisis estadístico y contrastación de hipótesis

Comprendiendo la naturaleza de las preguntas e hipótesis de investigación, fue necesario emplear Intervalos de Confianza para la Media para obtener el Perfil Jerarquizado del liderazgo transaccional, transformacional y variables de resultado del personal investigado. Para analizar las diferencias significativas en dicho perfil con respecto al sexo del personal investigado, fue necesario correr una Prueba T de Student. Para analizar las influencias particulares del liderazgo transformacional y el transaccional en las variables de resultado; fue necesario hacer un modelamiento estadístico empleando Modelos de ecuaciones estructurales. La confiabilidad de cada una de las subescalas del instrumento, se pudo evaluar mediante el Coeficiente Alfa de Cronbach. Para garantizar la validez del instrumento se corrieron los Análisis factoriales confirmatorios de cada subescala, bajo el método de componentes principales y una rotación varimax.



Resultados de la contratación de la hipótesis

Hipótesis 1:

H1: “En el perfil jerarquizado del liderazgo transformacional, transaccional y de variables de resultado desde la percepción de jefes y seguidores investigados; predominan las subescalas transformacionales”.

Para contrastar dicha hipótesis fue necesario calcular los Intervalos de Confianza para la Media de cada una de las Subescalas de liderazgo transformacional, transaccional y variables de resultado de los trabajadores investigados. Se integró un Perfil jerarquizado de las subescalas de liderazgo





transformacional, transaccional y variables de resultado a partir de la puntuación media y los Límites Inferiores y Superiores de Confianza. Se distinguieron tres bloques arbitrarios de cuatro subescalas en el primer bloque, cinco subescalas para el segundo bloque; y por último, para el tercer bloque de cuatro. Posteriormente, se ordenaron de acuerdo al orden de las puntuaciones medias de mayor a menor puntuación. Dicho perfil se presenta en la Tabla 1.

Jerarquía	Bloques	Subescalas	Liderazgo	N	Media	Desviación típica	Intervalo de confianza		Alfa normal	Alfa Estandarizada	Factores	Varianza explicada
							Inferior	Superior				
1	Primer bloque	E2 Influencia idealizada (Conducta)	Transformacional	100	14.42	3.05	13.81	15.03	0.96	0.96	1	89.58
2		E1 Influencia idealizada (Atributo)	Transformacional	100	14.22	3.09	13.61	14.83	0.97	0.97	1	92.28
3		E4 Estimulación intelectual	Transformacional	100	14.18	2.80	13.62	14.74	0.93	0.93	1	83.46
4		E7 Administración por excepción activo	Transaccional	100	13.72	2.59	13.21	14.23	0.90	0.99	1	75.75
5	Segundo bloque	E13 Tolerancia psicológica	Transformacional	100	13.70	2.88	13.13	14.27	0.94	0.94	1	84.08
6		E12 Efectividad	Variable de resultado	100	13.68	2.59	13.17	14.19	0.93	0.93	1	82.15
7		E11 Esfuerzo extra	Variable de resultado	100	13.61	2.63	13.09	14.13	0.94	0.94	1	85.04
8		E5 Consideración individual	Transformacional	100	13.50	2.96	12.91	14.09	0.92	0.92	1	80.95
9		E3 Inspiración motivacional	Transformacional	100	13.03	2.54	12.53	13.53	0.93	0.93	1	82.65
10	Tercer bloque	E10 Satisfacción	Variable de resultado	100	12.80	2.57	12.29	13.31	0.92	0.92	1	80.78
11		E6 Premio contingente	Transaccional	100	10.77	2.42	10.29	11.25	0.94	0.94	1	83.91
12		E8 Administración por excepción pasivo	Transaccional	100	9.02	1.86	8.65	9.39	0.88	0.88	1	74.26
13		E9 Laissez faire	Laissez faire	100	6.94	1.81	6.58	7.30	0.88	0.89	1	74.85

Nota: el cálculo de los intervalos de confianza se realizó al 95 %.

Tabla 1. Perfil jerarquizado del liderazgo transformacional, transaccional y variables de resultado.

Se observa en la Tabla 1, que en el Primer bloque predominan tres subescalas de liderazgo transformacional y una del transaccional en el siguiente orden: en primer lugar la E2 Influencia idealizada (Conducta) con una media de 14.42 (DE 3.05), en segundo lugar la E1 Influencia idealizada (Atributo) con una media de 14.22 (DE 3.09); en tercer lugar la E4 Estimulación intelectual con una media de 14.18 (DE 2.80), en cuarto lugar la E7 Administración por excepción activo con una media de 13.72 (DE 2.59). En el Segundo bloque se encuentran tres subescalas transformacionales y dos variables de resultados: en el quinto lugar la E13 Tolerancia psicológica (DE 2.88); en el sexto lugar la E12 Efectividad (DE 2.59); en séptimo lugar la E11 Esfuerzo extra (DE 2.63); en octavo lugar la E5 Consideración individual (DE 2.96); en noveno lugar la E3 Inspiración motivacional (DE 2.54); En el Tercer bloque, se ubican dos subescalas transaccionales, una variable de resultado y el Laissez faire: en décimo lugar la E10 Satisfacción con una media de 12.80 (DE 2.57); en décimo primer lugar la E6 Premio contingente con una media de 10.77 (DE 2.42); en décimo segundo lugar la E8 Administración por excepción pasivo con una media de 9.02 (DE 1.86); en décimo tercer lugar la E9 Laissez faire con una media de 6.94 (DE 1.81).

Lo anterior permite Aceptar la hipótesis H1.; con una P. de .05. Se puede afirmar que en el perfil jerarquizado del liderazgo, predominan en primer lugar subescalas transformacionales en la percepción de los trabajadores investigados, acerca de sus líderes.

Hipótesis 2:





H1: “Existen diferencias significativas entre las percepciones de jefes y seguidores investigados en el perfil del liderazgo transformacional, transaccional y de variables de resultado”.

Para contrastar dicha hipótesis fue necesario correr un análisis de diferencia de medias empleando la Prueba T de Student, para la igualdad de las varianzas con un intervalo de confianza del 95 %. Los resultados de la corrida se presentan en la Tabla 2.

Subescalas	Evaluated	N	Media	Desviación típ.	t	Sig. (bilateral)
E1 Influencia idealizada (Atributos)	Jefes	12	15.42	3.06	1.44	0.15
	Seguidores	88	14.06	3.08	1.44	0.17
E2 Influencia idealizada (Conducta)	Jefes	12	15.75	3.05	1.62	0.11
	Seguidores	88	14.24	3.02	1.61	0.13
E3 Inspiración motivacional	Jefes	12	14.25	3.08	1.79	0.08
	Seguidores	88	12.86	2.44	1.50	0.16
E4 Estimulación intelectual	Jefes	12	16.25	2.49	2.82	0.01
	Seguidores	88	13.90	2.74	3.03	0.01
E5 Consideración individual	Jefes	12	15.67	2.19	2.79	0.01
	Seguidores	88	13.20	2.94	3.49	0.00
E6 Premio contingente	Jefes	12	13.25	3.33	4.06	0.00
	Seguidores	88	10.43	2.08	2.85	0.01
E7 Administración por excepción activo	Jefes	12	15.08	2.75	1.97	0.05
	Seguidores	88	13.53	2.53	1.85	0.09
E8 Administración por excepción pasivo	Jefes	12	8.50	3.23	-1.03	0.31
	Seguidores	88	9.09	1.61	-0.62	0.55
E9 Laissez faire	Jefes	12	7.58	2.50	1.31	0.19
	Seguidores	88	6.85	1.70	0.98	0.35
E10 Satisfacción	Jefes	12	13.33	3.87	0.77	0.45
	Seguidores	88	12.73	2.36	0.53	0.61
E11 Esfuerzo extra	Jefes	12	15.25	2.05	2.36	0.02
	Seguidores	88	13.39	2.63	2.85	0.01
E12 Efectividad	Jefes	12	14.75	2.53	1.53	0.13
	Seguidores	88	13.53	2.58	1.56	0.14
E13 Tolerancia psicológica	Jefes	12	14.67	3.68	1.24	0.22
	Seguidores	88	13.57	2.75	1.00	0.34

** Diferencias significativas al 95 %.

Tabla 2. Prueba T de Student sobre la diferencia de medias de las subescalas del perfil de liderazgo transformacional, transaccional y variables de resultado de la percepción de los jefes y seguidores.

Se puede observar en la Tabla 2, que la corrida de la Prueba T de Student pudo determinar la existencia de diferencias significativas entre la percepción de jefes y seguidores en cuatro subescalas del perfil de liderazgo transformacional, transaccional y variables de resultado, siendo:

En la E4 Estimulación intelectual, en la E5 Consideración individual, en la E6 Premio contingente y en la E11 Esfuerzo extra, donde los jefes reportan mayor puntuación media en comparación con los seguidores. En las nueve restantes,





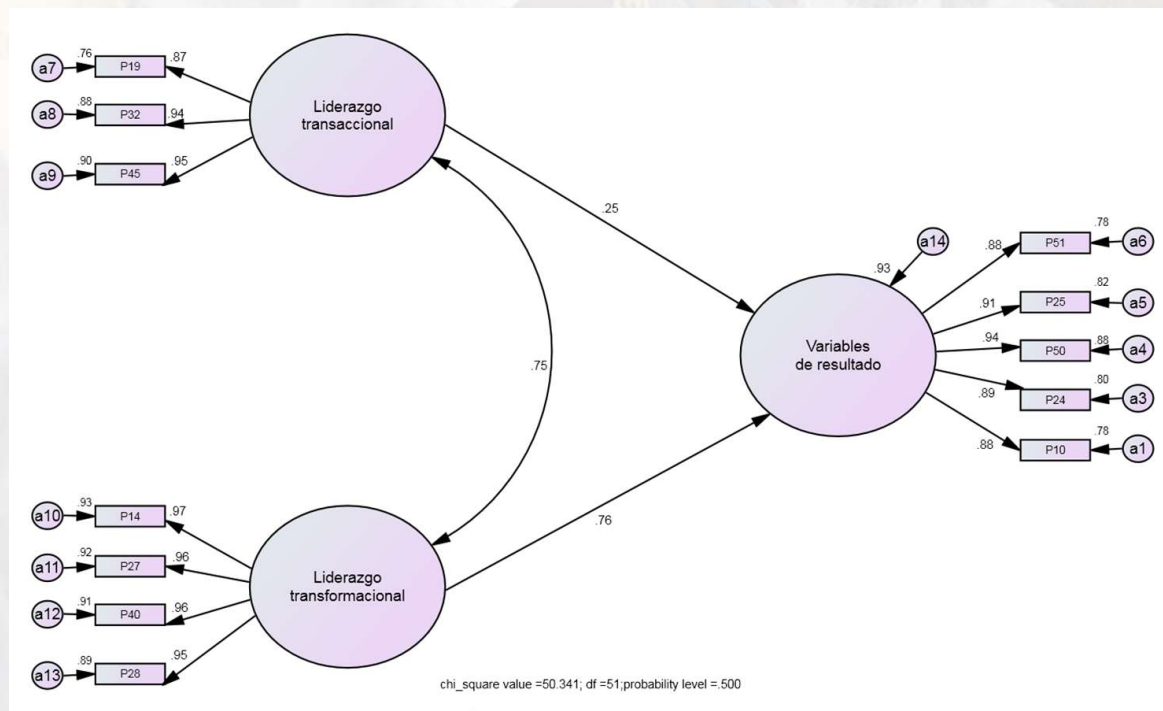
no se observan diferencias significativas entre las percepciones de jefes y seguidores.

Lo anterior permite Aceptar la hipótesis H1:, con una P. de .05. Se puede afirmar que los jefes tienen mayor apreciación para valorar la E4 Estimulación intelectual, la E5 Consideración individual, el E6 Premio contingente y el E11 Esfuerzo extra, en comparación con los seguidores.

Hipótesis 3:

H1: “El liderazgo transformacional influye con mayor impacto en variables de resultado, en comparación con el liderazgo transformacional en el personal investigado”.

Fue necesario representar un modelo hipotetizado bajo la postura nula (Ho:), para posteriormente contrastarlo empleado la base de datos y el uso de los Modelos de Ecuaciones Estructurales. Se ajustó el modelo inicial hipotetizado y se integró el modelo re – especificado. En la Figura 2, se presenta la corrida del Modelo de Ecuaciones Estructurales Re – especificado.



Índices de ajuste

Estadísticos	χ^2	D.F.	P	CMIN/DF	RMSEA	TLI	CFI	GFI	AGFI
Modelo Re - especificado	50.341	51	0.500	0.987	0	1	1	0.915	0.87

Figura 2. Modelo de ecuaciones estructurales sobre la influencia del liderazgo transformacional y transaccional en variables de resultado.

Se puede observar en la Figura 2, el Modelo de ecuaciones estructurales que representa en forma gráfica los siguientes aspectos:





- 1) La correlación existente entre el Liderazgo transformacional con el transaccional de 0.75.
- 2) La influencia particular del Liderazgo transformacional hacia las variables de resultado a partir del coeficiente beta estandarizado de 0.76.
- 3) La influencia particular del Liderazgo transaccional hacia las variables de resultado a partir del coeficiente beta estandarizado de 0.25.
- 4) La varianza explicada de las Variables de resultado a partir de la R Cuadrada de 0.93.



Se pueden observar en la Figura 2, los Índices de ajuste del modelo re – especificado con una Chi cuadrada de 50.341, un D.F. 51, con una P. superior a 0.05 de 0.500 excelente para rechazar la hipótesis nula. Un CMIN/D.F de 0.987 confirma un modelo adecuado, un RMSEA de 0.00 confirma un buen ajuste, los índices TLI, CFI, GFI y AGFI cercanos a 1 son sustentables, apoyan y reafirman la adecuada bondad de ajuste.

Lo anterior permite Aceptar la hipótesis H1:, con una P. de .05. Se puede afirmar que desde la percepción de jefes y seguidores, existe una correlación relevante entre el liderazgo transformacional con el transaccional; a su vez, el liderazgo transformacional tiene una influencia mayor que el transaccional en variables de resultado.



Discusión y conclusiones

Se puede concluir que se logró analizar el perfil jerarquizado del liderazgo transformacional, transaccional y de variables de resultado, desde la percepción de jefes y seguidores de una empresa dedicada a la consultoría en recursos humanos en México tomando en cuenta el modelo de Bass y Avolio.

Los hallazgos en cuanto al perfil jerarquizado del liderazgo transformacional, transaccional y de variables de resultado desde la percepción de jefes y seguidores investigados son los siguientes:

- En el Primer bloque jerarquizado predominan subescalas de liderazgo transformacional a partir de las puntuaciones medias.
- En el Segundo bloque jerarquizado se encuentran subescalas de liderazgo transformacional y variables de resultado a partir de las puntuaciones medias.
- En el Tercer bloque jerarquizado se encuentran subescalas transaccionales, una variable de resultado siendo la satisfacción; por último, la Laissez faire.

Por lo que respecta a las diferencias significativas del Perfil de liderazgo de los Jefes, a partir de la autopercepción y la percepción de los seguidores o trabajadores inmediatos, se encontraron los siguientes hallazgos:





- Se encontraron diferencias significativas con respecto en la puntuación media en las subescalas de: E4 Inspiración motivacional, la E5 Consideración individual y en la E6 Premio contingente; donde los jefes observan mayor puntaje, en comparación con los seguidores. Lo anterior observa un punto de vista más adecuado en cuanto al Liderazgo por parte de los propios jefes.

- En las diez subescalas restantes, no existió ninguna diferencia significativa importante.

Tomando en cuenta los Modelos de ecuaciones estructurales, se detallaron los siguientes hallazgos:

- Existe una correlación relevante entre el liderazgo transformacional con el transaccional, la cual confirma la evidencia empírica de estudios previos.

- Se observa una influencia mayor del liderazgo transformacional en comparación al transaccional en variables de resultado, confirmando la evidencia empírica de estudios previos.

- El liderazgo transformacional y transaccional explican más del 90 % de la varianza de las variables de resultado.

La aplicación del instrumento Adaptación del Cuestionario Multifactorial de liderazgo (MLQ), mantiene sus niveles de confiabilidad y validez adecuados en el presente estudio.

Referencias

Avolio, Bruce J. & Bass, Bernard M (2002). Developing potential across a full range of Leadership Tm : cases on transactional and transformational leadership. U.S.A.: Lawrence Erlbaum Assoc.

Bass Bernard M. (1997). Transactional versus transformational leadership: an analysis of the MLQ. U.S.A. Journal of Occupational and Organizational Psychology. . U.S.A. Journal of Occupational and Organizational Psychology.

Bass Bernard M. (1999) Two decades of research and development in transformational leadership. European Journal of Work and Organizational Psychology, 8 (1), 9 – 32.

Bass Bernard M. (1999). Re – examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire. U.S.A. Journal of Occupational and Organizational Psychology.





Bass, B.M., & Avolio, B.J. (1994), Improving organizational effectiveness through transformational leadership Thousand Oaks. U.S.A. Sage Publications.

Bass, B.M., & Avolio, B.J. (1997) Full range of leadership Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire. U.S.A. Palo Alto. CA Mind Garden.

Bass, Bernard M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. U.S.A.: Free Press.

Bernard M. Bass & Ralph M. Stogdill (1990). Bass and Stogdill's handbook of Leadership: theory, research, and managerial applications. U.S.A. Free Press. E MAIL: bbass @ binghamton.edu.

Carless Sally A. (1998). Assessing the discriminant validity of transformational leader behavior as measured by the MLQ. U.S.A. Journal of Occupational and Organizational Psychology.

Carless Sally A. (2001). Assessing the discriminant validity of the leadership practices Inventory. U.S.A. Journal of Occupational and Organizational Psychology.

Den Hartog Deanne N, Van Muijen Jaap J. y Koopman Paul L(1997) Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ. Journal of Occupational and Organizational Psychology (1997), 70, 19 – 34.

Gelis Zvi D.(2001). Social work perceptions of transformational and transactional leadership in health care. U.S.A. Social work Research / Volume 25, number 1 /March.

Mendoza Martínez Ignacio Alejandro (2005). Estudio diagnóstico del perfil de liderazgo transformacional y transaccional de gerentes de ventas de una empresa farmacéutica a nivel nacional”, Universidad Autónoma de Tlaxcala, Tesis de Doctorado en Ciencias Administrativas. <http://www.colpamex.org/Tesis/AMM.pdf>

Mendoza Martínez I. y Torres Solís J. (2006). Percepción del perfil de liderazgo transformacional y transaccional de gerentes de ventas de empresa química - farmacéutica de clase mundial en México, por parte de sus trabajadores inmediatos. Memoria del IV Congreso Internacional de Análisis Organizacional, Veracruz, México.

Mendoza, Martha; Ortiz, Carolina (2006). El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y





Reflexión, vol. XIV, núm. 1, junio, 2006, pp. 118-134 Universidad Militar Nueva Granada Bogotá, Colombia.

Mendoza Martínez I. y Torres Solís J. (2007). Perfil de liderazgo transformacional de gerentes de ventas de una empresa químico - farmacéutica de clase mundial en México. Memoria del XI. Congreso Internacional de la Academia de Ciencias Administrativas, A.C. (ACACIA), Jalisco, México.



Mendoza Martínez Ignacio Alejandro (2007). Traducción: Dos décadas de investigación y desarrollo en liderazgo transformacional. Revista del Centro de Investigación. Universidad La Salle, enero – julio, año / vol. 07. No. 027. México, D.F. Versión en Redalyc: <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=34202702>.

Mendoza Martínez Ignacio Alejandro, Torres Solís J e Ibarra Cortés T. (2007). Estudio sobre el clima organizacional de un sistema de atención médica gubernamental en la Ciudad de México y su relación con el liderazgo transformacional y transaccional de sus directivos. Memoria del V Congreso Internacional de Análisis Organizacional, Guanajuato, México.



Mendoza Martínez Ignacio Alejandro (2007). Perfil de liderazgo transformacional y transaccional de directivos del Hospital General de México, Segundo Lugar en el Premio de Investigación Laboral 2007 (Categoría de Investigación Aplicada), Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Texto de publicación en imprenta.

Mendoza, I. García, B. y Uribe, F. (2012). Liderazgo y su relación con variables de resultado: un modelo estructural comparativo entre liderazgo transformacional y transaccional en una empresa de entretenimiento en México.



Mendoza, Ignacio; Escobar, Gerardo y García, Blanca (2012) Influencia del liderazgo transformacional en algunas variables de satisfacción organizacional en personal docente y administrativo de una institución pública de educación media superior. Revista del Centro de Investigación. Universidad La Salle, vol. 10, núm. 38, julio-diciembre, 2012, pp. 189-206, Universidad La Salle, D.F., México.



Metcalf Robert J. y Alimo – Metcalfe Beverly (2000). The transformational leadership questionnaire (TLQ-LGV): a convergent and discriminant validation study. Leadership & Organization Development Journal 21 /06/2000 pág. 280 – 296.



Metcalfe Robert J. y Alimo – Metcalfe Beverly (2000). An analysis of the convergent and discriminant validity of the transformational leadership questionnaire. *International Journal of Selection Assessment*.

Pascual Pacheco, Roberto et. al. (1999). El liderazgo transformacional en los centros docentes. España, Ediciones Mensajero.

Vázquez Amaya Salvador (2007). Diseño de un modelo multidimensional de liderazgo para apoyar a la administración de recursos humanos en los procesos de selección y capacitación de personal directivo aplicable a instituciones de educación superior. Memoria del XI. Congreso Internacional de la Academia de Ciencias Administrativas, A.C. (ACACIA), Jalisco, México.

