

**EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL-TRANSACCIONAL Y SU
RELACIÓN CON LAS VARIABLES: AUTOEVALUACIONES
CENTRALES, SATISFACCIÓN, ESFUERZO EXTRA Y EFECTIVIDAD**

Área de investigación: Administración de recursos humanos

Wilson Geovanny Pesantez Molina

Facultad de Administración de Empresas

Universidad Católica de Cuenca

Ecuador

wgpsantezm@ucacue.edu.ec

Octubre 9, 10 y 11 de 2019

Ciudad Universitaria | Ciudad de México





EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL-TRANSACCIONAL Y SU RELACIÓN CON LAS VARIABLES: AUTOEVALUACIONES CENTRALES, SATISFACCIÓN, ESFUERZO EXTRA Y EFECTIVIDAD

Resumen

El estudio tuvo como objetivo encontrar cual es la relación existente entre el liderazgo transformacional y transaccional de directivos del nivel jerárquico medio de las empresas agroindustriales de la caña de azúcar en la zona costanera de la provincia del Cañar en Ecuador, con las variables de resultado: autoevaluaciones centrales, satisfacción, esfuerzo extra y efectividad, desde la percepción de los seguidores. Se aplicó los cuestionarios de Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) para liderazgo y variables de resultado satisfacción, esfuerzo extra y efectividad y Core Self-Evaluations Scale (CSES) para la variable autoevaluaciones centrales, a 128 seguidores, para el análisis estadístico se usó ecuaciones estructurales, se obtuvo como resultado que el liderazgo transformacional tiene una relación directa significativa con las variables de resultado y que tiene un mayor grado de impacto en las variables satisfacción, esfuerzo extra y efectividad.

Palabras clave: liderazgo transformacional, autoevaluaciones centrales, satisfacción, esfuerzo extra, efectividad.

Abstract

The objective of the study was to find out what is the relationship between the transformational and transactional leadership of managers of the middle hierarchical level of the sugarcane agroindustrial companies in the coastal zone of the province of Cañar in Ecuador, with the outcome variables: core self-evaluations, satisfaction, extra effort and effectiveness, from the perception of the followers. The Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) questionnaires were applied for leadership and satisfaction, extra effort and effectiveness outcome variables and Core Self-Evaluations Scale (CSES) for the core self-evaluations variable, to 128 followers, for the statistical analysis structural equations were used, it was obtained as a result that the transformational leadership has a significant direct



relationship with the outcome variables and that it has a greater degree of impact on the variables satisfaction, extra effort and effectiveness.

Key words: Transformational leadership, central self-evaluations, satisfaction, extra effort, effectiveness.

Introducción

El presente trabajo es una continuación de los estudios de liderazgo transformacional, realizado por (Pesantez W. G., 2017) en la empresas agroindustriales de la caña de azúcar en la provincia del Cañar, Ecuador. En este estudio se incluyen otras variables de resultado para medir la relación e impacto del liderazgo transformacional-transaccional de Bass y Avolio.

Las organizaciones están en constante cambio en un mundo globalizado por lo que requieren adaptarse al entorno, por lo que el liderazgo que tengan los directivos de las empresas u organizaciones para adaptarse a esos cambios es de trascendental importancia y los líderes puedan transformar a sus seguidores para alcanzar los objetivos organizacionales.

Un directivo que tiene un cargo formal no significa que necesariamente sea un líder, ya que para ser líder debe ejercer liderazgo en sus seguidores, teniendo como acepción que el liderazgo es la capacidad de una persona para influenciar positivamente en sus seguidores para alcanzar las metas de la organización y a su vez ayudarlos a convertirse en líderes.

Liderazgo

El Liderazgo es un fenómeno que ha sido estudiado desde diversos enfoques por diferentes autores, tal es el punto que existen varias acepciones de lo que es el Liderazgo.

El liderazgo es el hecho de ejercer una influencia interpersonal en una situación y dirigirla, a través de un proceso de comunicación, a la obtención de una meta o metas especializadas (Tannenbaum, Weschler, & Massarik, 1959).

El liderazgo es la capacidad de influir sobre las personas para que se unan con el fin de lograr una meta común (Koontz & O'Donnel, 1959).



El liderazgo es el proceso en el cual influyen líderes sobre seguidores y viceversa, para lograr los objetivos de una organización a través del cambio (Lussier & Achua, 2002).

El liderazgo es el proceso de influir sobre las actividades de un individuo o grupo en su esfuerzo por lograr una meta en una situación determinada. (Hersey & Ken H. Blanchard, 1984)

Existen varias teorías que han abordado el tema de liderazgo, en orden cronológico tenemos: la teoría de los rasgos, teorías conductuales, teorías situacionales o de contingencia, sin embargo, han tenido poca aceptación en la comprobación empírica por lo que se han considerado teoría inacabadas.

Una teoría que ha tenido en los últimos años y sigue siendo en la actualidad una de las más adoptadas en los estudios empíricos sobre liderazgo es la teoría transformacional, su precursor James Mac Gregor Burns (1978) introdujo los conceptos de liderazgo transformacional y transaccional en el contexto político, para Burns estos dos constructos son opuestos, el liderazgo transaccional es un intercambio entre el líder y seguidor para alcanzar una meta acordada y el liderazgo transformacional trasciende la consecución de metas por el interés en la satisfacción del seguidor y una visión de superación.

Bernard M. Bass (1985) se basó en los estudios originales de James Mac Gregor Burns (1978), para Bass el liderazgo transformacional implica inspirar a los seguidores para comprometerse con una visión y objetivos compartidos para una organización o unidad, desafiándolos a ser innovadores en la solución de problemas y el desarrollando la capacidad de liderazgo de los seguidores, que los líderes tienen conductas tanto transaccionales como transformacionales.

Bass y Avolio (1997) desarrollaron el instrumento de medición Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) para medir el liderazgo de transformacional y transaccional, este instrumento fue adaptado y validado al contexto ecuatoriano en un estudio previo en el contexto de las empresas agroindustriales de la zona costanera de la provincia del Cañar (Pesantez W. G., 2017).

Los factores que componen el constructo de liderazgo transformacional son cinco: Influencia idealizada (atributo), la Influencia idealizada (conducta), la Inspiración motivacional, la





Estimulación intelectual, la Consideración individual. Tres factores integran el liderazgo transaccional siendo: Premio contingente, la Administración por excepción activo y la Administración por excepción pasivo. Así mismo, existe otro factor sobre el No Liderazgo denominada Laissez Faire. En el modelo también se incluye tres variables de resultado que son: Satisfacción (con el líder), Esfuerzo extra y Efectividad (del líder).

Judge, Locke, & Durham (1997) introdujeron el concepto de las autoevaluaciones centrales en un esfuerzo de probar como un rasgo de la personalidad del seguidor podría ser un predictor de la satisfacción del trabajo, así como otros criterios aplicados.

Las autoevaluaciones centrales permiten identificar y analizar los rasgos de personalidad de los individuos que al auto-percibirlos y auto-evaluarlos conformarían su disposición para el cumplimiento de tareas. Individuos con autoevaluaciones centrales positivas, se evalúan de una manera consistentemente positiva a través de situaciones; estas personas se perciben competentes, que tienen el control de sus vidas. Los individuos con autoevaluaciones centrales negativas tienden a no agradarse, dudan de sus competencias y se perciben carentes de poder frente a su entorno.

Los individuos con autoevaluaciones positivas, se desempeñan mejor que otros porque se fijan en metas más ambiciosas, se comprometen más con estas y son más persistentes para alcanzarlas. (Robbins & Judge, 2013).

La variable autoevaluaciones centrales es de tipo constructo, que se mide a través de 4 factores o dimensiones: autoestima, autoeficacia, locus control y neurosis.

Estudios previos de liderazgo transformacional-transaccional y variables de resultado

Un estudio realizado por Pesantez (2017) relacionó el modelo de liderazgo transformacional-transaccional de Bass y Avolio con el constructo de autoevaluaciones centrales de Timothy Judge, en donde se comprobó que el liderazgo transformacional tiene una relación directa significativa con las autoevaluaciones centrales del seguidor, y que el liderazgo transaccional tiene una relación inversa significativa lo que inhibe al seguidor para evaluarse positivamente.



Un estudio realizado por Vega (2008) hace referencia al liderazgo transformacional y transaccional como moderador de la relación entre la disposición del trabajador y su desempeño, para medir el liderazgo utilizó el instrumento de medición MLQ (Bass B. M., 1985) y para medir la disposición del trabajador utilizó el instrumento CSES (Judge, Erez, Bono, & Thoresen, 2003), dando como resultados que la disposición del trabajador a través de las autoevaluaciones centrales era un determinante directo del desempeño y que la aplicación ocasional del liderazgo transformacional refuerza la disposición del trabajador y por ende el desempeño. El estudio se realizó a 150 trabajadores de una organización farmacéutica en la ciudad de México. (Pesantez, 2015, p. 3)

En un estudio realizado por Mendoza (2014), determinó la influencia de factores de liderazgo Transformacional-transaccional en las variables de resultado satisfacción, esfuerzo extra y efectividad, con personal directivo de nivel medio de una empresa de entretenimiento en Mexico, D.F, adoptó el modelo de Bass y Avolio a una muestra de 100 directivos de nivel medio.

Un estudio realizado por Mathew y Gupta (2015) en 300 industrias, relacionó el liderazgo transformacional con la inteligencia emocional, encontrando como resultado una relación positiva y significativa, lo que evidencia la importancia del liderazgo transformacional en las emociones del líder.

El liderazgo transformacional también se lo ha relacionado con la innovación, un estudio realizado a 195 miembros de 56 equipos determinó que el liderazgo transformacional impacta positivamente en la innovación del equipo pero impacta negativamente en la innovación individual (Li, Mitchell, & Boyle, 2016)

El liderazgo transformacional se lo ha relacionado con la variable dependiente desempeño organizacional y variables mediadoras como conocimiento e innovación, un estudio realizado a 408 organizaciones españolas determinó una relación positiva y significativa entre estas variables (García-Morales, Lloréns-Montes, & Verdú-Jover, 2008)

Otro estudio de liderazgo transformacional-transaccional, realizado a 113 participantes en Alemania, determinó que las mujeres se identificaban como líderes transformacionales y que las dimensiones motivación inspiracional e influencia idealizada son neutrales; respecto al liderazgo transaccional se percibió que la recompensa contingente se



identificaba más con las mujeres líderes y la administración por excepción se calificó como neutral (Stempel, Rigotti, & Mohr, 2015).



Un estudio transversal realizado en Alemania a 199 empleados, relacionó el liderazgo transformacional con la tensión emocional del seguidor, con una variable mediadora que es el apoyo social, en donde se determinó que la mediación por apoyo social es más fuerte para los empleados o profesionales ambiciosos, de modo que el liderazgo transformacional puede asociarse con menor tensión emocional para estos empleados (Holstad, Korek, Rigotti, & Mohr, 2014).

Como se abordó en los estudios previos hay suficiente bibliografía donde relaciona el liderazgo transformacional-transaccional con variables de resultado como desempeño, efectividad e innovación, pero hay escasa bibliografía donde se relaciona el modelo de liderazgo transformacional con variable dependientes en conjunto como autoevaluaciones centrales, satisfacción, esfuerzo extra y efectividad, por lo que surge la siguiente problemática.

Problemática central: “El estudio científico de los efectos del liderazgo transformacional-transaccional en las empresas agroindustriales de la caña de azúcar en Ecuador, ha sido relacionándolo con la variable autoevaluaciones centrales (Pesantez W. G., 2017), sin conocer cuál es la relación con otras variables de resultado que son parte del modelo de Bass y Avolio como son: satisfacción, esfuerzo extra y efectividad; la falta de conocimiento para identificar la variable independiente del modelo de liderazgo transformacional-transaccional que más impacta, provoca gastos inciertos al desconocer su eficiencia relativa a la variable impactada; también produce la incertidumbre sobre la proporción de los tipos de liderazgo (transformacional o transaccional) qué deberían conducirse por el líder para producir el máximo efecto en el modelo seleccionado.”

Con base a los argumentos anteriores se postulan las siguientes hipótesis:

H1: El liderazgo transformacional y transaccional impacta significativamente en las autoevaluaciones centrales, satisfacción, esfuerzo extra y efectividad.



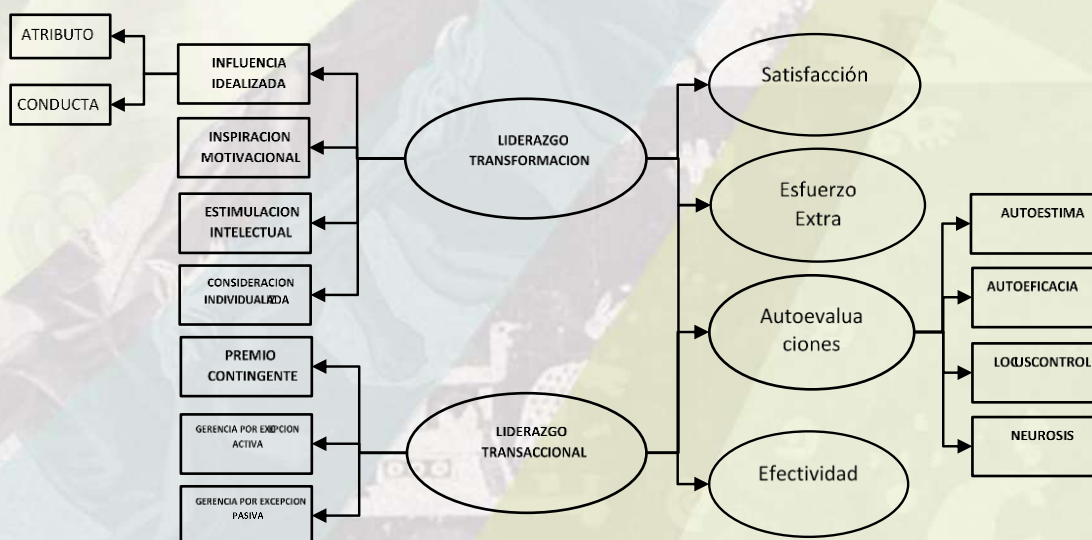


H2: El estilo de liderazgo transformacional se relaciona positiva y significativamente con las variables satisfacción, esfuerzo extra y efectividad

H3: El estilo de liderazgo transaccional tiene una relación positiva y significativa con la satisfacción de los seguidores

En la Figura 1 se presenta el modelo gráfico de investigación, donde se observa la relación entre las variables liderazgo transformacional-transaccional con las variables de resultado.

Figura 1
Modelo gráfico de investigación del Liderazgo transformacional con las variables de resultado



Fuente: Elaboración propia

Método de investigación

La investigación es de tipo, descriptiva, correlacional y explicativa, con un enfoque cuantitativo de diseño no experimental y transversal. Se emplea la técnica de encuesta, se utiliza un cuestionario con escala tipo Likert de cinco puntos.

El universo de este estudio está representado por el total de empleados de las empresas agroindustriales de la zona costanera de la provincia del Cañar, en donde se encuentra tres empresas agroindustriales de la caña de azúcar que producen azúcar y alcohol industrial, parte de su producción la destinan para el consumo interno y el resto exportación.



La población para los líderes de estas empresas es de 48 empleados entre gerencias media y jefaturas y para los seguidores es de 192 colaboradores entre supervisores y coordinadores. Dando como resultado una muestra de 43 líderes y 128 seguidores. Para realizar la medición de las variables del modelo de investigación, se utilizaron instrumentos de medición tipo cuestionario, se adoptó instrumentos ya desarrollados y probados por estudios previos.¹

Para asegurar la confiabilidad de los instrumentos se calculó el alfa de cronbach en el contexto de las empresas agroindustrial de la caña de azúcar en la zona costanera de la provincia del Cañar en Ecuador.

Para medir el liderazgo transformacional y transaccional se utilizó el Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) versión 5. Existen dos versiones del mismo instrumento; la que está orientada para que responda el propio jefe o líder (“Visto por uno mismo”), y la que responden los seguidores o trabajadores inmediatos (“Visto por otros”). Las adaptaciones al contexto ecuatoriano de ambas versiones fueron realizadas por Pesantez (2017), en su tesis doctoral. Para medir la variable autoevaluaciones centrales (CSE) se utilizó el instrumento de Timothy Judge “Core Self-Evaluations Scale”. Su característica principal es que modela y mide a las autoevaluaciones centrales como un solo concepto, evitando las mediciones individuales para cada uno de sus factores (autoestima, autoeficacia, locus de control interno y neurosis). La adaptación al contexto ecuatoriano fue realizada por Pesantez (2017), en su tesis doctoral.

El alfa de cronbach para el instrumento de medición de liderazgo transformacional fue de .94, para la escala de liderazgo transaccional fue de .82, para el instrumento de medición de autoevaluaciones centrales fue de .67, para efectividad fue de .88, para satisfacción fue de .87 y para esfuerzo extra fue de .88.

En la tabla 1 se observa el alfa de cronbach calculado con el software Smart PLS 2.0

¹ Este estudio toma como referencia la misma muestra de un estudio previo realizado por el mismo autor, incluyendo otras variables dependientes y ecuaciones estructurales. <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xx/docs/3.07.pdf>

Tabla 1
Alfa de Cronbach

Variables latentes	Alfa cronbach
Autoevaluaciones centrales	0,6648
Efectividad	0,883
Esfuerzo extra	0,8849
Liderazgo transaccional	0,8186
Liderazgo transformacional	0,9396
Satisfacción	0,8728

Fuente: Elaboración propia

Resultados

Análisis estadístico

Para la contratación de hipótesis se utilizó el software Smart PLS 2.0 de ecuaciones estructurales, este software ayuda a medir los pesos de las variables observables de un constructo o variable latente (Chin, 1998). El modelo de ecuaciones estructurales consiste de dos componentes, el modelo de medición y el modelo de trayectoria.

Modelo de medición

El modelo de medición define las cargas factoriales de cada una de las variables observables o indicadores de medición con la variable latente, las cargas factoriales deben ser entre .60 y .70, sin embargo se puede aceptar cargas de .50 (Chin, 1998) si elevamos esta carga al cuadrado obtenemos el valor de comunalidad, se aceptan valores entre .25 y .49 lo cual significa que el 49% de la variable manifiesta se relaciona con el constructo. En la tabla 2 observamos las cargas factoriales y la comunalidad de las variables observables.



Tabla 2
Análisis de medición, cargas y comunalidades

Variable	Carga	Comunalidad
Liderazgo transformacional		
V31	0,7048	0,497
V16	0,7633	0,583
V18	0,6999	0,490
V40	0,7385	0,545
V44	0,6912	0,478
V30	0,7426	0,551
V1	0,7476	0,559
V27	0,7527	0,567
V42	0,8005	0,641
V3	0,7392	0,546
V15	0,7944	0,631
V41	0,7484	0,560
V28	0,7445	0,554
V17	0,7448	0,555
V29	0,6932	0,481
V14	0,7027	0,494
V43	0,7088	0,502
V4	0,7106	0,505
V5	0,615	0,378
V2	0,6687	0,447
Liderazgo transaccional		
V19	0,8212	0,674
V45	0,7857	0,617
V7	0,7482	0,560
V33	0,7213	0,520
V46	0,7157	0,512
V6	0,7	0,490
V20	0,6838	0,468
V32	0,6753	0,456
Autoevaluaciones centrales		
V60	0,806	0,650
V61	0,7969	0,635
V54	0,5261	0,277
V64	0,6764	0,458
Satisfacción		
V49	0,8725	0,761
V23	0,8671	0,752
V10	0,8428	0,710
V36	0,8199	0,672
Esfuerzo extra		
V50	0,8673	0,752
V37	0,8676	0,753
V11	0,897	0,805
V24	0,8166	0,667
Efectividad		
V38	0,8537	0,729
V25	0,8624	0,744
V12	0,8574	0,735
V51	0,8676	0,753

Fuente: Elaboración propia

El instrumento original constaba de 64 ítems, se descartaron 20 ítems que no cumplían con una carga mínima de .50, en la tabla 2 se observa que todos los ítems tienen cargas superiores a .60 y comunalidades mayores a .45, a excepción del indicador V54 del constructo autoevaluaciones centrales, que tiene una carga de .5261 y comunalidad de .28, con lo que se valida los constructos.

Para evaluar la fiabilidad de la consistencia interna de un grupo de indicadores se acude al alfa de cronbach y a la fiabilidad compuesta, el alfa de cronbach se lo calculo en la tabla 1, y a continuación en la tabla 3 se presenta los resultados de la fiabilidad compuesta, los valores deben son mayores a .708 que es el mínimo aceptable.





Tabla 3
Calculo de AVE y fiabilidad compuesta

Variables latentes	AVE	Confiabilidad compuesta
Autoevaluaciones centrales	0,5032	0,80
Efectividad	0,7401	0,92
Esfuerzo extra	0,7441	0,92
Liderazgo transaccional	0,6474	0,88
Liderazgo transformacional	0,5802	0,95
Satisfacción	0,7239	0,91

Fuente: Elaboración propia

Para valorar los resultados de los modelos de medida reflectivos se tiene que calcular la validez convergente y la validez discriminante.

La validez convergente tiene que ver con el hecho de que, si los diferentes ítems o indicadores para medir el constructo miden realmente lo mismo, entonces el ajuste de dichos ítems será significativo y estarán altamente correlacionados. La valoración de la validez convergente se lleva a cabo por medio de la medida desarrollada por Fornell y Larcker (1981) denominada varianza extraída media (AVE), la misma que debería ser mayor a .50. En la tabla 3 se observa que el AVE para las variables latentes es superior a .50.

La validez discriminante nos indica que en qué medida un constructo dado es diferente de otros constructos. Para que exista la validez discriminante en un constructo han de existir correlaciones débiles entre este y otras variables latentes que midan fenómenos diferentes, existen dos criterios:

- Las cargas externas de los indicadores de un constructo deben ser mayores que todas las demás cargas cruzadas con otros constructos. Es decir, los indicadores deben estar más correlacionados con su propio constructo que con los otros. En la tabla 4 se observa las cargas para cada indicador y su mayor correlación con el mismo constructo.

Tabla 4
Matriz de cargas cruzadas

Item	Autoevaluac. centrales	Efectividad	Esfuerzo extra	Liderazgo transaccional	Liderazgo transformaci.	Satisfacción
V60	0,8073	0,2493	0,2208	0,2078	0,2176	0,2559
V61	0,8578	0,0987	0,1083	0,2155	0,1554	0,1897
V64	0,5894	0,0264	0,0774	0,056	0,1346	0,1382
V54	0,5272	0,1018	0,0583	0,1409	0,1166	0,1326
V12	0,2144	0,8563	0,6211	0,6598	0,6786	0,6901
V38	0,1712	0,8548	0,7112	0,7083	0,7397	0,6767
V25	0,1855	0,8629	0,6354	0,682	0,6875	0,6616
V51	0,0866	0,867	0,7283	0,6376	0,6831	0,6601
V37	0,1803	0,6939	0,869	0,6385	0,7438	0,7253
V50	0,0931	0,7054	0,867	0,6227	0,6921	0,7007
V11	0,1477	0,656	0,8977	0,6215	0,72	0,6486
V24	0,2001	0,6499	0,8146	0,5484	0,659	0,6373
V46	0,1327	0,684	0,6439	0,8016	0,6927	0,5983
V7	0,1906	0,6123	0,5732	0,8353	0,6722	0,5835
V33	0,1749	0,623	0,5719	0,7773	0,6348	0,4898
V20	0,2867	0,5881	0,463	0,8031	0,5444	0,4281
V42	0,224	0,6753	0,6831	0,5832	0,7943	0,6478
V3	0,1473	0,6197	0,7023	0,5767	0,7333	0,6105
V4	0,1992	0,5643	0,6962	0,5234	0,7173	0,6073
V15	0,2955	0,5983	0,5831	0,6194	0,8198	0,5926
V17	0,0949	0,5987	0,5768	0,6278	0,7584	0,5908
V16	0,2437	0,6412	0,696	0,6329	0,7638	0,573
V30	0,0731	0,5949	0,6261	0,5888	0,7207	0,5716
V1	0,083	0,6476	0,5516	0,6523	0,7638	0,5684
V27	0,1532	0,6315	0,5905	0,6382	0,771	0,5496
V41	0,1974	0,6152	0,6215	0,5794	0,7835	0,5446
V14	0,1384	0,5665	0,5179	0,5699	0,7445	0,5359
V40	0,1673	0,6225	0,5674	0,6304	0,7643	0,5156
V28	0,1937	0,6466	0,6354	0,6602	0,7611	0,5121
V49	0,1367	0,659	0,69	0,5824	0,6555	0,8716
V23	0,2399	0,6888	0,6937	0,5791	0,6743	0,8676
V10	0,1879	0,7184	0,6381	0,5642	0,6474	0,8456
V36	0,3459	0,5871	0,6557	0,5126	0,5747	0,8174

Fuente: Elaboración propia

- b) El criterio de Fornell- Larcker indica que la raíz cuadrada del AVE del constructo sea mayor que la correlación entre este constructo y todos los demás. En la tabla 5 se observa la matriz de correlaciones de las variables latentes, los valores de la diagonal corresponden a la raíz cuadrada del AVE, las correlaciones son más altas con el mismo constructo que con otro diferente.





Tabla 5
Correlación de variables latentes

Variable	Autoev. centrales	Efectividad	Esfuerzo extra	Liderazgo transaccional	Liderazgo transformaci.	Satisfacción
Autoev. centrales	0,709366					
Efectividad	0,1917	0,860291				
Esfuerzo extra	0,1795	0,7841	0,862612			
Liderazgo transaccior	0,2387	0,7822	0,7059	0,804612		
Liderazgo transforma	0,2256	0,8116	0,817	0,7958	0,761709	
Satisfacción	0,2631	0,7815	0,7868	0,6588	0,7516	0,850823

Fuente: Elaboración propia

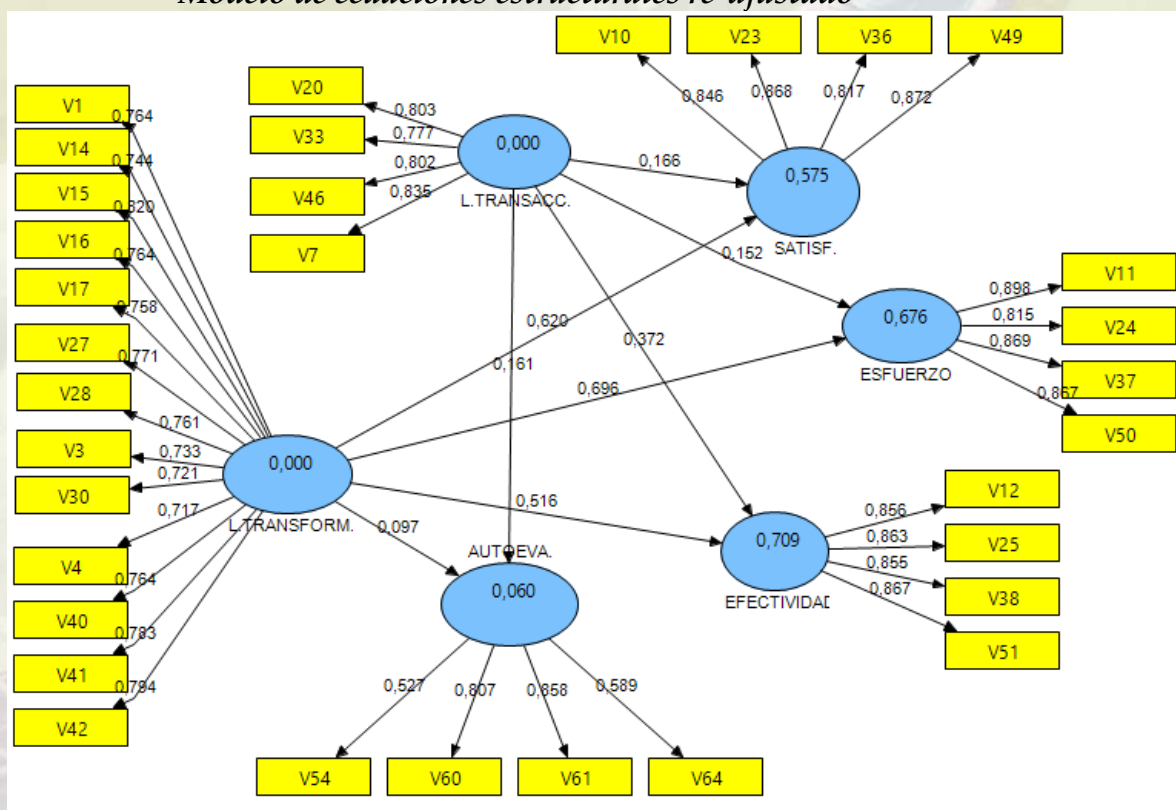
Como se ha demostrado, el modelo de medición es confiable y valido.

Modelo Estructural

El modelo estructural evalúa el peso y la magnitud de las relaciones entre las distintas variables latentes, se requiere conocer que cantidad de las variables endógenas es explicada por los constructos que la predicen, en qué medida las variables predictoras contribuyen a la varianza explicada de las variables endógenas, para ello se requiere analizar los coeficientes de determinación (R^2) y los coeficientes path estandarizados β . El índice R^2 es interpretado de la misma forma que se analiza en la regresión múltiple. Falk y Miller. (1992) señala que la varianza explicada de las variables endógenas R^2 debería ser mayor o igual a 0.1, valores menores, aunque sean estadísticamente significativos proporcionan poca información de las variables latentes endógenas.

En la figura 2 se observa el modelo de ecuaciones estructurales reajustado.

Figura 2.
Modelo de ecuaciones estructurales re-ajustado



Fuente: Elaboración propia

Al igual que los R^2 , los coeficientes path han de ser interpretados de manera similar a los coeficientes β de la regresión múltiple, para ser considerados significativos deberían ser al menos .2 y preferible por encima de .3 (Chin, 1998).

En la tabla 6 se observa los valores de los coeficientes de determinación R^2 , las variables independientes liderazgo transformacional y transaccional impactan en un 6.05 % a la variable dependiente autoevaluaciones centrales por lo que no se consideran predictores, en contraste con las variables dependientes efectividad, esfuerzo extra y satisfacción que tiene un R^2 mayor a .1 por lo que se considera al liderazgo transformacional y transaccional como variable predictoras.



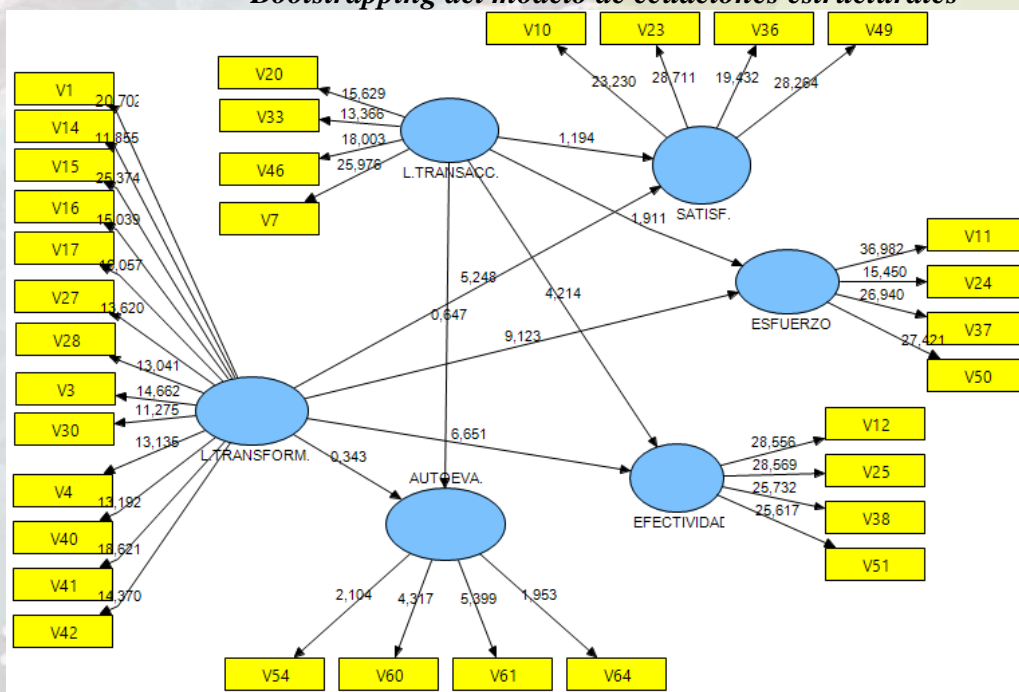


Tabla 6
Valores de R² de variables dependientes

Variable dependiente	R ²
Autoevaluaciones centrales	0,0605
Efectividad	0,7094
esfuerzo extra	0,6759
Satisfacción	0,575

El Bootstrapping representa otra técnica no paramétrica para estimar la precisión de las estimaciones PLS. Consiste en un re-muestreo, considerando los datos originales del investigador como si fuera la población (Segovia, 2014). Se calcula la t-Student que permite estimar el p-value y conocer la significancia de la relación, valores de t mayores o iguales a 2 se consideran estadísticamente significativos. La simulación se realizó para 5000 iteraciones como se observa en la figura 3.

Figura 3.
Bootstrapping del modelo de ecuaciones estructurales



Fuente: Elaboración propia



En la tabla 7 se observa los resultados de los coeficientes β estandarizados, la t-Student y la significancia de los modelos de trayectoria.

Tabla 7
Resultados del análisis estructural

Trayectoria	Beta	t-Student	Significancia
Liderazo transaccional- autoeval.	0,1614	0,6474	no significativa
liderazo transaccional- efectividad	0,3717	4,2143	significativa
liderazo transaccional-esfuerzo extra	0,152	1,911	no significativa
liderazo transaccional-satisfacción	0,1656	1,1945	no significativa
liderazo transformacional-autoeval.	0,0971	0,3433	no significativa
liderazo transformacional-efectividad	0,5158	6,6512	significativa
liderazo transformacional-esfuerzo extra	0,696	9,1226	significativa
liderazo transformacional-satisfacción	0,6198	5,2478	significativa

Fuente: Elaboración propia

Contrastación de hipótesis

H1: El liderazgo transformacional y transaccional impacta significativamente en las autoevaluaciones centrales, satisfacción, esfuerzo extra y efectividad.

De acuerdo a los resultados de la tabla 6, se observa que el liderazgo transformacional-transaccional impacta en un 70% con la efectividad, en un 67% con el esfuerzo extra, en un 57% con la satisfacción y un 6% con las autoevaluaciones centrales, por lo que se acepta la hipótesis de investigación.

H2: El estilo de liderazgo transformacional se relaciona positiva y significativamente con las variables satisfacción, esfuerzo extra y efectividad

De acuerdo a los resultados presentado en la tabla 7, se observa que la variable latente exógena liderazgo transformacional tiene un β mayor a .30 y una t-Student mayor a 2 para las variables dependientes efectividad, esfuerzo extra y satisfacción, siendo esta relación positiva y significativa, no así para la relación con la variable autoevaluaciones centrales. Lo anterior permite aceptar la hipótesis 2 de investigación

H3: El estilo de liderazgo transaccional tiene una relación positiva y significativa con la satisfacción de los seguidores



De acuerdo a los resultados de la tabla 7, el liderazgo transaccional tiene un coeficiente β de 16 y una t-Student de 1.19 lo que indica que la relación es positiva pero no significativa, lo que permite rechazar la hipótesis de investigación.

Discusión y conclusiones

De acuerdo a los resultados encontrados se pudo contrastar las hipótesis de investigación y determinar la relación existente entre las variables independientes liderazgo transformacional-transaccional con las variables dependientes autoevaluaciones centrales, satisfacción, esfuerzo extra y efectividad, llegando a las siguientes conclusiones.

El liderazgo transformacional se relaciona positiva y significativamente con todas las variables de resultado a excepción de la variable autoevaluaciones centrales donde la relación es positiva pero no significativa, al compararlo con el estudio previo de Pesantez (2017) donde relacionó el liderazgo transformacional directamente con las autoevaluaciones centrales, y encontró esta relación es positiva y significativa, se podría decir que esta variación se debe al tener un modelo de ecuaciones estructurales reajustado más parsimonioso, debido a la eliminación de ciertos indicadores.

El liderazgo transformacional se relaciona positiva y significativamente con satisfacción, esfuerzo extra y efectividad, por lo que el líder debe potenciar este estilo de liderazgo para incrementar la disposición del trabajador a esforzarse en las tareas encomendadas, estar satisfechos con la organización y con el líder y potenciar la efectividad de su liderazgo.

El liderazgo transaccional se relaciona positiva y significativamente solo con la efectividad, con la acotación de que en el presente estudio se utilizó un modelo reajustado, quedando como indicadores la recompensa contingente y administración activa. En el constructo original al incluir todos los indicadores que forman el constructo se tiene como resultado que la administración pasiva se relaciona negativamente con las autoevaluaciones centrales (Pesantez W. G., 2017) y que la administración pasiva y Laissez Faire se relaciona negativamente con la satisfacción, esfuerzo extra y efectividad (Mendoza, 2014), lo que evidencia la superioridad del liderazgo transformacional, por esta razón el líder debe disminuir el grado de conducta transaccional en los factores supervisión pasiva, los seguidores prefieren que se realice una





supervisión activa, también se evidencia que la recompensa contingente no incrementa la satisfacción del seguidor comparada con los factores de liderazgo transformacional.

Los líderes de las empresas objeto de estudio son considerados transformacionales desde la percepción de los seguidores y potencian los factores del constructo como son la estimulación intelectual, la inspiración motivacional, la influencia idealizada, la consideración individualizada, cada uno de estos factores influye en los seguidores o colaboradores para que se sientan identificados con su líder, lo traten de emular, estén dispuestos a trabajar mejor y realizar las tareas en el tiempo encomendado, se sientan satisfechos con su trabajo.

Los líderes transformacionales potencian las autoevaluaciones positivas de los seguidores por lo que aumenta su disposición al trabajo por ende a un mejor desempeño en el cumplimiento de sus tareas.

Esta investigación sirve como aporte empírico para que las empresas agroindustriales orienten su estrategia de capacitación en liderazgo hacia un estilo transformacional. También esta investigación sirve como base para estudios futuros sobre liderazgo y otras variables en otros contextos, así como en diferentes niveles jerárquicos.

Referencias

- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2002). *Developing Potential Across a Full Range of Leadership TM: Cases on Transactional and Transformational Leadership*. USA: Lawrence Erlbaum Assoc.
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: free Press.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Nueva York: The Free Press.
- Bass, B. M. (1997). Transactional versus transformational leadership: an analysis of the MLQ. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*.
- Burns, J. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach for structural equation modeling. En G. A. Marcoulides, *Modern methods for*



business research (págs. 295-336). Manhwah,NJ,US: Lawrence Erlbaum Associates, Publisher.

Falk, R. F., & Miller, N. B. (1992). *A Primer for Soft Modeling*. Akron, Ohio: The University of Akron.

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 39-50.

García-Morales, V., Lloréns-Montes, F. J., & Verdú-Jover, A. J. (2008). The Effects of Transformational Leadership and Organizational Performance through knowledge and Innovation. *British Journal of Management*, 9, 299-319.

Hersey, P., & Ken H. Blanchard. (1984). *Estilo eficaz de dirigir: Liderazgo situacional*. Mexico: IDH.

Holstad, T. J., Korek, S., Rigotti, T., & Mohr, G. (2014). The relation between transformational leadership and follower emotional strain: The moderating role of professional ambition. *Leadership*, 10, 269-288.

Judge, T., Locke, E., & Durham, C. (1997). The dispositional causes of job satisfaction. *Research in Organizational Behavior*, 151-188.

Koontz, H., & O'Donnel, C. (1959). *Principles of Management*. New York: McGraw Hill Book Company.

Li, V., Mitchell, R., & Boyle, B. (2016). The Divergent Effects of Transformational Leadership on Individual and Team Innovation. *Group & Organization Management*, 41(1), 66-97.

Lussier, R. N., & Achua, C. F. (2002). *Liderazgo. Teoria, aplicacion y desarrollo de habilidades*. Mexico: Thomson Learning.

Mathew, M., & Gupta, K. (2015). Transformational Leadership : Emotional Intelligence. *SCMS Journal of Indian Management*, 75-89.

Mendoza, I. A. (2014). Liderazgo y su Relación con Variables De Resultado: un Modelo Estructural. *ACTA DE INVESTIGACIÓN PSICOLÓGICA*, 1412 - 1429.



Pesantez, W. G. (2015). *XX Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática*. Obtenido de <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xx/docs/3.07.pdf>



Pesantez, W. G. (2017). *El Liderazgo Transformacional - Transaccional y su impacto en las Autoevaluaciones Centrales del trabajador, en el sector agroindustrial de la caña de azúcar en la zona costanera de la provincia del Cañar, Ecuador*. Universidad Nacional Autónoma de México. México: Tesis de Doctorado en Ciencias de la Administración. Obtenido de http://tesis.unam.mx/F/?func=direct&doc_number=000758143&no Sistema¤t_base=TES01

Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson.

Segovia, A. (2014). *El liderazgo, la compensación variable, el empowerment psicológico y su impacto en la efectividad del empleado: un enfoque de modelación mediante ecuaciones estructurales*. Monterrey; N.L.México: Universidad Autónoma de Nueva León.

Stempel, C. R., Rigotti, T., & Mohr, G. (2015). Think transformational leadership – Think female? *Leadership*, 11, 259-280.

Tannenbaum, R., Weschler, I., & Massarik, F. (1959). *Leadership and Organization: A Behavioral Science Approach*. New York: Mc Graw-Hill Book Company.

Vega Henze, A. (2008). *El Liderazgo, como moderador de la relacion entre la disposicion del trabajador y su desempeño*. Mexico DF: Universidad Nacional Autónoma de México.

