

---

# Efectos del entrenamiento en liderazgo desde la Teoría de Rango Completo

---

## Effects of Leadership Training from Full Range Theory

---

*Gabriela Álava<sup>1\*</sup>*

*Lucia Domínguez Vázquez<sup>1</sup>*

*Bernarda Guerrero<sup>1</sup>*

*Lucía Pinos<sup>1</sup>*

*Dolores Sucozhañay<sup>1</sup>*

*Francisco Francés<sup>2</sup>*

1. Universidad de Cuenca – Ecuador

2. Universidad de Alicante – España

\*Autor para correspondencia: [gabriela.alava@ucuenca.edu.ec](mailto:gabriela.alava@ucuenca.edu.ec)

RECIBIDO: 30/09/2016

APROBADO: 16/11/2016

### RESUMEN

El presente artículo tiene como objetivo analizar los efectos del entrenamiento del programa de formación "Liderazgo Transformacional Ecuador 2014" en resultados de liderazgo como eficacia, satisfacción, extra esfuerzo desde la teoría de rango completo planteada por Bass (1985). En la fase de levantamiento de información se aplicó el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ) validado por Bass y Avolio (1991), durante tres momentos del proceso y con ello se consolidó una muestra pareada; a partir de la cual, se generaron análisis de regresión y correlación, que muestran la preeminencia explicativa en todas las dimensiones del estilo de liderazgo transformacional (estimulación intelectual, motivación inspiracional, influencia idealizada atributos, influencia idealizada comportamiento, consideración individual) y dos

### ABSTRACT

This article aims to analyze the effects of the training program "Transformational Leadership Ecuador 2014" on leadership results such as effectiveness, satisfaction and extra effort according to full range theory raised by Bass (1985). In the information gathering phase, the Multifactorial Leadership Questionnaire (MLQ), validated by Bass and Avolio (1991), was applied on three different moments of the training process and a paired sample was created. Then, regression and correlation analysis showed that all dimensions included in the survey have explanatory preeminence in transformational leadership style (intellectual stimulation, inspirational motivation, influences of idealized influence, influence of idealized behavior, individual consideration) and also in two dimensions of transactional leadership (contingent reward

dimensiones del liderazgo transaccional (recompensa contingente y dirección por excepción activa) que inciden en los resultados de un líder.

**Palabras clave:** Eficacia, Satisfacción, Extra Esfuerzo, Liderazgo transformacional, Liderazgo transaccional.

and active management by exception) that affect the results of a leader.

**Keywords:** Efficiency, Satisfaction, Extra Effort, Transformational Leadership, Transactional Leadership.

## ■ INTRODUCCIÓN

El estudio del liderazgo y de los procesos de capacitación son importantes no sólo para la persona que se prepara sino para la sociedad en donde se desenvuelve; ya que sus acciones permitirán que las personas que colaboran, o están en el entorno del líder, aporten lo mejor de sí mismos, realizando sus actividades más allá del propio interés y en función del bien de la organización. La clave no está en que una persona o líder tenga únicamente carisma, inspire, tenga visión o motive, sino que a partir de esas habilidades desarrolle competencias que le permitan generar resultados como producto de su labor. En un liderazgo efectivo es indispensable la obtención de resultados pues sin ellos no se generaría la confianza y la figura de un auténtico líder.

En este sentido, el presente artículo analiza los efectos del proceso de capacitación en los estilos de liderazgo de la teoría de rango completo. Los estudios del liderazgo se han multiplicado, es así que autores como Bass y Avolio (1991) han identificado tres estilos de liderazgo desde la teoría planteada: el transformacional, el transaccional y el pasivo o no liderazgo. A su vez, autores como Perez, Bañuelos y Moreno (2014 y 2015), han identificado tres dimensiones para medir resultados de: Eficacia, Satisfacción y Extra esfuerzo a partir del estilo de liderazgo de la teoría de rango completa de Bass y Avolio (1991).

La estructura del presente trabajo inicialmente contiene una revisión de la literatura

sobre los temas en cuestión, que nos permite plantear la interrogante de si los procesos de capacitación sobre liderazgo inciden significativamente en el estilo de liderazgo de los participantes y en los resultados de eficacia, satisfacción y extra esfuerzo; de igual manera, un análisis de la literatura, nos permite plantear seguidamente los instrumentos y técnicas metodológicas para alcanzar el objetivo. Finalmente, se presentan los resultados, la discusión, las conclusiones y recomendaciones a las que se llega con la investigación.

En relación a la teoría de liderazgo de rango completo, de Bass y Avolio (1991), una revisión de la literatura indica que el instrumento validado para medir los tipos de liderazgo y como han influido en resultados de eficacia, satisfacción y extra esfuerzo es el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ). Por ello, para medir el impacto del proceso de capacitación en Liderazgo Transformacional, se aplicó el MLQ en tres momentos a una muestra representativa de los participantes. Para evaluar la influencia del proceso de capacitación se emparejaron las muestras de las tres rondas de aplicación del cuestionario, y con la técnica estadística de análisis de regresión y correlación se analizaron y contrastaron los resultados en función de las hipótesis:

**H1:** Hay una diferencia estadísticamente significativa en el estilo de liderazgo de los participantes después del programa de formación en "Liderazgo Transformacional Ecuador 2014 .

**H2:** Hay una diferencia estadísticamente

significativa en los resultados del liderazgo después del programa de formación en "Liderazgo Transformacional Ecuador 2014".

**H3:** Hay una relación positiva entre el estilo de liderazgo transformacional y los resultados esperados del liderazgo.

## Estilos de liderazgo: El modelo de liderazgo de rango completo

El liderazgo ha sido considerado como un elemento fundamental para el desarrollo de las organizaciones. Yukl (2013) define al liderazgo como "el proceso de influir sobre otras personas para conseguir su comprensión y consenso acerca de las acciones y medidas necesarias en una situación dada, y el proceso de facilitar los esfuerzos individuales y colectivos para conseguir objetivos comunes" (p. 23). El análisis del liderazgo ha tenido una evolución bastante grande a lo largo de los años. Este análisis ha partido desde teorías como la de los rasgos, que ponía énfasis en características del líder tales como personalidad, valores y destrezas, hasta llegar a teorías integradoras como las de liderazgo carismático y transformacional que enfatizan en otras variables además del líder (Marshall, 2008).

Varias investigaciones han mostrado que el liderazgo transformacional es mucho más efectivo en procesos de cambio (Bass, 1990; Eisenbach, Watson & Pillai, 1999; Herold, Fedor, Caldwell & Liu, 2008; Kneese & Ballinger, 2009; Pearce & Sims, 2002). Además, varios estudios han reportado también una relación positiva entre el estilo transformacional y el compromiso organizacional (Barling, Weber & Kelloway, 1996), una fuerte conexión con la visión (Howell & Shamir, 2005) y confianza en el liderazgo (Arnold, Barling & Kevin Kelloway, 2001). Por ejemplo, Bommer, Rich y Rubin (2005), llegan a la conclusión de que el liderazgo transformacional reduce el cinismo de

los empleados sobre el cambio organizativo. En la misma línea, el estudio realizado por Hill, Seo, Kang y Taylor (2011) identifica al liderazgo transformacional como una influencia positiva para el compromiso con el cambio. Estos resultados han hecho que este estilo de liderazgo sea mucho más difundido y estudiado.

El liderazgo transformacional permite que el rendimiento de los seguidores vaya más allá de su propio interés y se mueva hacia el interés de la organización (Bass, 1990; Eisenbach et al, 1999; Yukl, 2002). El estilo transformacional está principalmente dirigido a la forma en que los líderes transforman y motivan a sus seguidores por medio de la influencia idealizada, la motivación inspiradora, la consideración individualizada, y la estimulación intelectual (Bass y Avolio, 1994). La influencia idealizada implica que el líder sirve de modelo para la perseverancia y el sacrificio (Kouzes y Posner, 2012). Los líderes son admirados, respetados y generan confianza (Bass y Riggio, 2006). La motivación inspiradora es motivar a los seguidores a través de proporcionar una visión atractiva, e inspirarlos para conseguirla (Bass y Riggio, 2006). La consideración individualizada es prestar atención a las necesidades y deseos de cada individuo (Bass, 1990; Bass y Avolio, 1994). Por último, la estimulación intelectual que incentiva a los seguidores a ser innovadores y buscar nuevas soluciones a sus problemas (Bass y Riggio, 2006).

El liderazgo transformacional generalmente ha sido explicado en relación con el liderazgo transaccional (Bass, 1990), el que es definido como un proceso de intercambio en donde los líderes "prometen y entregan recompensas a los empleados para llevar a cabo las tareas" (Bass, 1990, p. 30). El liderazgo transaccional tiene dos componentes: gestión activa por excepción que se define como la búsqueda y tratamiento de las irregularidades, errores, excepciones y desviaciones de las normas (Bass, 1990) y, la

recompensa contingente que incluye la clarificación de las expectativas y ofrece un reconocimiento cuando se alcanzan los objetivos.

Bass y Avolio (1991) integran a los estilos transformacional y transaccional, el estilo de liderazgo pasivo o no liderazgo, para desarrollar el "modelo de liderazgo de rango completo". El liderazgo pasivo comprende dos componentes, denominados, *laissez-faire* y la gestión pasiva por excepción (Bass, 1990). *Laissez-faire* o "no liderazgo" es evitar involucrarse o tomar decisiones sobre temas importantes. La gestión pasiva por excepción es dar, sistemáticamente, una respuesta pasiva y reactiva a situaciones y problemas (Avolio y Bass, 1991).

## Resultados de Liderazgo de la teoría de Rango Completo

Pérez, Bañuelos y Moreno (2015) y Pérez, Bañuelos y Moreno (2014) han conceptualizado las tres dimensiones de resultados de liderazgo de Bass y Avolio. Ellos definen Extra Esfuerzo (EE) como el grado de disposición de la persona de emplear energía y ánimo en las actividades de la organización, mientras que la Satisfacción (S) hace referencia al grado de aceptación de la actuación y confianza de la persona como la relación con los demás. Mientras que Efectividad (E) se refiere a la capacidad de lograr las metas y de la participación en equipos de trabajo.

## Investigaciones previas

Howell y Avolio (1993) reportaron evidencia para apoyar el efecto de aumento cuando el resultado era desempeño de la unidad de negocio. Los resultados demuestran un punto fundamental con respecto al modelo original, (1985) de la dirección de Bass: el liderazgo transaccional proporciona una base para un liderazgo eficaz, pero una mayor cantidad de esfuerzo ex-

tra, la efectividad y la satisfacción son posibles a partir de los empleados mediante el aumento de liderazgo transaccional con el transformacional. La gama completa de potencial se logra a través de ambos, no uno contra el otro estilo de liderazgo.

El esfuerzo extra generado por el liderazgo transformacional se demostró recientemente en un estudio con 39 unidades de combate de Singapur. Ben Chang y Ployhart (2004) mostraron que la escala de liderazgo transformacional tuvo un coeficiente de validez 0.30 con el desempeño de la unidad en condiciones de funcionamiento normales. Sin embargo, el coeficiente de validez se elevó a 0.60 para la predicción de liderazgo transformacional máximo de la unidad frente al nivel de rendimiento típico en un contexto de evaluación muy difícil.

Se afirma que en contraste con el liderazgo transformacional, el liderazgo transaccional produce niveles más altos de Eficacia, Satisfacción y Extra Esfuerzo, (Avolio, Waldman, y Einstein, 1988; Howell y Avolio, 1993; Avolio y Bass 1994, Lowe et al, 1996; Bass, 1985a; Dum Dum, et al., 2002, Hater & Bass, 1988; Waldman, Bass, y Einstein, 1987). Aunque estas investigaciones han encontrado la relación entre liderazgo transformacional y el impacto en diferentes ámbitos, no directamente con las tres dimensiones. Por ejemplo Avolio, Waldman, y Einstein (1988) encontraron en su investigación conexión entre liderazgo transformacional, liderazgo transaccional y el desempeño de la organización. Además, los resultados del proceso de liderazgo transformacional están asociados a quienes son más capaces de auto guiarse, asumiendo la responsabilidad de sus propias acciones, y la obtención de recompensas a través del auto refuerzo.

Perez, Bañuelos y Moreno (2015) evaluaron los resultados de los líderes a través de la percepción de los subordinados. Los resultados señalan que el estilo de liderazgo que tuvo una

mayor correlación con la Eficacia del líder fue el liderazgo transformacional, con un coeficiente de Pearson de 0,925 en comparación con el liderazgo transaccional, con un coeficiente de 0,646. Además, las conductas pasivas del liderazgo transaccional generan en el subordinado una correlación negativa en relación a la Eficacia del líder, en tanto que las conductas activas del liderazgo transaccional generan una correlación positiva.

Pérez, Bañuelos y Moreno (2014) encuentran que los dos estilos de liderazgo correlacionan positivamente con la variable de resultado Eficacia; sin embargo, es necesario destacar que el estilo de liderazgo que tuvo una mayor correlación fue el Liderazgo Transformacional en comparación con el Liderazgo Transaccional.

Dominguez, Santellán y Ramírez (2013), identifican la relación de las variables independientes sobre las variables dependientes de resultados (satisfacción, esfuerzo extra y efectividad) en función del estilo de liderazgo practicado. Las relaciones observadas entre los estilos de liderazgo con mayor intensidad son las dadas entre Liderazgo transformacional-Satisfacción, Liderazgo transformacional-Eficacia, Liderazgo Transformacional-Esfuerzo extra, Liderazgo transaccional. Además, el liderazgo transformacional se relaciona intensamente con las variables de resultados con una asociación de 0,786, con un nivel de significancia del 0,01, mientras que el liderazgo pasivo no tiene una relación significativa con la variable resultados.

## METODOLOGÍA

Para evaluar la incidencia del proceso de formación en Liderazgo Transformacional se realizó una investigación explicativa; a través de un análisis de la influencia de las dimensiones de los estilos de liderazgo de rango completo planteados por Bass (1985) sobre los resultados esperados de un líder.

## Unidad de análisis y población

La unidad de análisis lo comprenden diversos líderes sociales de las ciudades de Cuenca, Guayaquil, Portoviejo, Riobamba y Tena, que se matricularon en el "Programa de capacitación en fortalecimiento socio-organizacional para un liderazgo transformacional con la generación de conocimientos y análisis de propuestas que dinamicen el desarrollo territorial en el Ecuador, 2014". La población está conformada por un total de 165 líderes matriculados que registraron asistencia normal al programa.

## Muestra pareada

Debido a diversas características sociodemográficas, socio-laborales y socioeconómicas de la población de estudio, se decidió trabajar con una muestra representativa de 116 participantes que contempló un nivel de confianza del 95%, un margen de error máximo permisible del 5% y probabilidad estandarizada (éxito 50%, fracaso 50%) a través de un muestreo aleatorio estratificado con afijación simple. La información obtenida en la muestra de 116 participantes fue a partir de la primera ronda de encuestas, aplicada durante la ejecución del primer módulo de refuerzo del programa de formación. Durante el último módulo de capacitación se aplicó una segunda ronda de encuestas a los participantes que asistían con normalidad; sin embargo, la muestra en estudio disminuyó debido a que no todos los participantes que asistieron al último módulo fueron los que formaron parte de la muestra en un primer momento. En un tercer momento, seis meses posteriores al proceso de formación, en la entrega de certificados se aplicó la tercera ronda de encuestas a los participantes graduados, con lo cual se llegó a trabajar con una muestra pareada en los tres tiempos de 41 participantes.

## Instrumento

Para medir los estilos de liderazgo de rango completo, y cómo estos explican los resultados de la gestión de un líder, se decidió utilizar el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ). El cuestionario contiene un total de 36 preguntas en escala Likert y permite medir las nueve dimensiones que forman parte de los tres estilos de liderazgo de la teoría de rango completo: liderazgo transformacional, transaccional y Laissez-Faire o no liderazgo; además presenta nueve ítems más, que nos permiten medir los tres resultados esperados de todo líder, como el extra esfuerzo, la eficacia y la satisfacción (Avolio y Bass, 1994).

Para complementar la investigación con datos de variables que respondan a las características de líderes ecuatorianos, se incorporaron 20 preguntas en escala nominal y ordinal, con categorías dicotómicas y politómicas.

## Aplicación del cuestionario

El MLQ se aplicó a los participantes del programa de formación en tres tiempos (en la mitad, al final y después de seis meses de concluido el proceso) con el objetivo de medir longitudinalmente el impacto del entrenamiento.

Tiempo I: Se aplica el MLQ, primera ronda de encuestas (R1), al tercer mes de inicio del programa, durante el primer módulo de refuerzo. Tiempo II: se realiza la segunda ronda de encuestas (R2), al final del proceso de capacitación, durante el desarrollo del módulo 11: "Mediación y resolución de conflictos". Tiempo III: la tercera recolección de datos (R3), se ejecuta seis meses posteriores al programa de formación. En las tres rondas de encuestas se obtuvo una base de datos (B1, B2 y B3) con sus correspondientes análisis (A1, A2 y A3).

Finalmente, para el análisis longitudinal del

impacto del proceso de formación, se genera con el programa estadístico *SPSS (Statistical Package for the Social Sciences)* versión 20, una sola base de datos con casos pareados en las tres rondas de las encuestas (B1, B2 y B3).

## Técnicas de análisis

Se describe la muestra objeto de análisis y luego se utilizan las técnicas de correlación y regresión múltiple, con las cuales se prueban las relaciones y la influencia explicativa de los estilos de liderazgo de rango completo (liderazgo transformacional, liderazgo transaccional y liderazgo pasivo), así como también cada una de sus dimensiones en los resultados esperados del liderazgo (eficacia, satisfacción y extra esfuerzo), en las tres rondas de encuestas.

## ■ RESULTADOS

### Estadísticos descriptivos

Los 116 participantes que conforman la muestra de estudio, están divididos proporcionalmente según su sexo: 57 hombres y 59 mujeres. La edad promedio, tanto de hombres como de mujeres es de 35 años, con una desviación típica de 9 años. Con respecto al sector de trabajo, el 58% de ellos pertenecen al sector público (administración local y regional), un 36% al sector privado (empresas privadas y ONGs) y un 7% son del sector comunitario y social. Un 45% de los encuestados afirman tener entre 1 y 5 años de experiencia laboral; 22% de participantes tiene menos de un año de experiencia en el trabajo; un 18% tienen entre 6 y 10 años de experiencia; y, un 14% de participantes tiene más de 10 años de experiencia laboral (Ver Tabla N° 1)

### Prueba de hipótesis

Se plantearon tres hipótesis para respon-

der al objetivo planteado, para contrastarlas se usó la técnica de regresión múltiple y las correlaciones bivariadas, en los tres tiempos de aplicación del cuestionario, esto permitió evaluar el cambio en el tiempo de las relaciones y la capacidad predictiva de los estilos de liderazgo de rango completo y los resultados esperados de un buen líder.

**H1:** Hay una diferencia estadísticamente significativa en el estilo de liderazgo de los participantes después del programa de formación en "Liderazgo Transformacional Ecuador 2014 .

**H3:** Hay una relación positiva entre el estilo de liderazgo transformacional y los resultados esperados del liderazgo.

El liderazgo transformador es el único que posee significancia empírica y capacidad predictiva sobre los distintos resultados esperados del ejercicio de liderazgo (extra esfuerzo, eficacia y satisfacción), en los tres tiempos de aplicación de los cuestionarios, mostrando en todos los casos el *p-value* menor a 0,05 ( $p < 0,05$ ). Sin embargo, los líderes transaccionales mantienen una relación positiva con los resultados esperados del liderazgo en al menos dos tiempos de aplicación de las encuestas (T1 y T2), más no tienen influencia explicativa. Con respecto al liderazgo pasivo, se evidencia que no posee ni relación ni influencia sobre los resultados del liderazgo (Ver Tabla N° 2).

Estos resultados son coherentes en relación a la teoría, ya que los líderes transformadores inspiran a sus subordinados para conseguir altos niveles de esfuerzo y dedicación, siendo primero una figura de ejemplo, por lo que sus resultados están íntimamente relacionados y explicados por este estilo de liderazgo. Por lo antes expuesto, se corrobora la primera hipótesis, con una fuerte evidencia según el valor *p*, igual a 0,004 (Ver Tabla N° 2).

Los líderes transaccionales, a pesar que no

presentan una capacidad explicativa sobre los resultados esperados de un liderazgo, si mantienen una relación positiva significativa con estos, en el T1 y T3. Esto es porque los líderes transaccionales premian el cumplimiento de metas y objetivos de sus subordinados.

A continuación nos centraremos en las dimensiones internas del estilo de liderazgo transformacional y transaccional, para determinar su relación y la capacidad predictiva diferencial de sus componentes sobre los distintos resultados esperados de liderazgo, en las 3 rondas de encuestas.

## Dimensiones internas de los estilos de rango completo - resultados esperados del liderazgo

### 1. Correlaciones

Como se indicó anteriormente, los individuos que presentan un liderazgo transformacional van de la mano con los resultados de un buen líder, por la relación significativa que mantienen. Lo mismo sucede a nivel desagregado (Ver Tabla No 3), todas las dimensiones internas correspondientes al estilo de liderazgo transformacional mantienen una relación positiva y significativa con los resultados esperados de un buen líder, en los tres tiempos, con un 99% y 95% de confianza. Esto significa que, mientras más transformacionales sean los líderes, al presentar altos niveles de estimulación intelectual, motivación inspiracional, carisma (influencia idealizada atributos y comportamiento) y consideración individualizada, mejores serán sus resultados esperados y su desempeño en rol laboral en su ambiente de trabajo.

Con respecto al liderazgo transaccional y sus dimensiones internas, se destaca que al menos dos de sus tres componentes se relacionan significativamente con los resultados espe-

rados de un buen líder. Estos son, recompensa contingente y dirección por excepción activa. Teóricamente estos resultados se sustentan ya que los líderes transaccionales recompensan a sus subordinados por su labor, esto influye positivamente para que se cree un ambiente de mayor dedicación en el trabajo y satisfacción por el premio al esfuerzo. Así mismo, la aclaración de metas y objetivos conlleva a un proceso de disciplina y control sobre las actividades a realizarse para su cumplimiento, generando un desempeño más eficaz en el trabajo y evitando futuros inconvenientes (dirección por excepción activa). La intervención inusual, después de que situaciones problemáticas se vuelvan graves (dirección por excepción pasiva) no forman parte de las acciones de un buen líder, por lo tanto, no se relacionan con sus resultados esperados, tal y como se evidencia empíricamente en la Tabla No 3 (con un p-value mayor a 0,05, que indica una relación no significativa, en los tres tiempos).

## 2. Capacidad Explicativa

**H2:** Hay una diferencia estadísticamente significativa en los resultados del liderazgo después del programa de formación en "Liderazgo Transformacional Ecuador 2014".

En la *Tabla No 4* se muestran los betas obtenidos en cada una de las regresiones planteadas entre los resultados de los estilos de liderazgo (eficacia, satisfacción y extra esfuerzo) y cada una de las dimensiones del liderazgo transformacional y transaccional. Se observa que las dimensiones motivación inspiracional e influencia idealizada (atributos) del liderazgo transformacional en los tres momentos de evaluación poseen fuerte capacidad predictiva en el cumplimiento de resultados del líder. En cambio, la estimulación intelectual que posee significancia explicativa sobre los resultados del liderazgo en los dos primeros momentos de evaluación, pierde capacidad de influencia para los 3 resultados en el tiempo 3.

En lo referente al liderazgo transaccional la dimensión recompensa contingente es la que en los 3 momentos de aplicación del cuestionario demuestra mayor poder explicativo sobre los resultados. Lo que indica de acuerdo a lo manifestado por Bass y Avolio (1997) que las conductas a través de las cuales los líderes recompensan a los subordinados buscan generar cumplimiento de las metas y objetivos establecidos. Con respecto a las dimensiones dirección por excepción activa y pasiva, la mismas no demuestran comparativamente en los 3 momentos de evaluación poder explicativo sobre los resultados del liderazgo.

Variables	Media	Categorías	Casos/%
Edad	35,6		116
Género		Hombre Mujer	57 59
Sector de trabajo		Sector público Sector privado Sector comunitario y social	58% 36% 7%
Años de experiencia		Menos de un año Entre 1 y 5 años Entre 6 y 10 años Más de 10 años	22% 45% 18% 14%

Tabla 1. Estadísticos descriptivos de la muestra objeto de estudio.

Elaboración: Autores.

Fuente: Base de datos R1, R2 y R3 – Programa en Liderazgo Transformacional 2014

	Eficacia R1				Eficacia R2				Eficacia R3			
	R	Sig.	$\beta$	Sig.	R	Sig.	$\beta$	Sig.	R	Sig.	$\beta$	Sig.
Liderazgo transformacional	,710**	<b>,000</b>	,727	<b>,000</b>	,508**	<b>,000</b>	,601	<b>,001</b>	,674**	<b>,000</b>	,477	<b>,004</b>
Liderazgo transaccional	,488**	<b>,000</b>	,064	,646	,137	,358	,036	,852	,460**	<b>,000</b>	,163	,287
Liderazgo pasivo	-,036	,773	,042	,712	-,107	,475	-,095	,627	-,246*	<b>,043</b>	-,097	,484

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

	Satisfacción R1				Satisfacción R2				Satisfacción R3			
	R	Sig.	$\beta$	Sig.	R	Sig.	$\beta$	Sig.	R	Sig.	$\beta$	Sig.
Liderazgo transformacional	,527**	<b>,000</b>	,553	<b>,001</b>	,571**	<b>,000</b>	,636	<b>,000</b>	,630**	<b>,000</b>	,451	<b>,012</b>
Liderazgo transaccional	,414**	<b>,000</b>	,117	<b>,471</b>	,115	,426	-,015	<b>,927</b>	,329**	,006	,042	,803
Liderazgo pasivo	,081	,509	,223	<b>,098</b>	-,137	,343	-,122	<b>,469</b>	-,225	,065	-,011	,942

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

	Extra esfuerzo R1				Extra esfuerzo R2				Extra esfuerzo R3			
	R	Sig.	$\beta$	Sig.	R	Sig.	$\beta$	Sig.	R	Sig.	$\beta$	Sig.
Liderazgo transformacional	,679**	<b>,000</b>	,613	<b>,000</b>	,637**	<b>,000</b>	,520	,001	,606**	<b>,000</b>	,429	,017
Liderazgo transaccional	,522**	<b>,000</b>	,208	,145	,370**	<b>,008</b>	,233	,144	,414**	<b>,000</b>	,077	,645
Liderazgo pasivo	-,034	,781	-,018	,875	-,143	,316	-,205	,192	-,144	,240	,007	,966

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Tabla 2. Correlaciones y regresiones entre los resultados esperados del liderazgo y los estilos de liderazgo de rango completo

Elaboración: Autores.

Fuente: Base de datos R1, R2 y R3 – Programa en Liderazgo Transformacional 2014.

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).  
\* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Dimensiones	EFICACIA			SATISFACCIÓN			EXTRA ESFUERZO											
	Ronda 1		Ronda 2		Ronda 3		Ronda 1		Ronda 2		Ronda 3							
	R	Sig.	R	Sig.	R	Sig.	R	Sig.	R	Sig.	R	Sig.						
Estimulación intelectual	,591**	,000	,448**	,002	,487**	,000	,461**	,000	,409**	,003	,350**	,003	,585**	,000	,488**	,000	,417**	,000
Motivación inspiracional	,515**	,000	,354*	,015	,574*	,000	,358**	,003	,597**	,000	,617**	,000	,566**	,000	,672**	,000	,648**	,000
Influencia idealizada: atributos	,538**	,000	,454**	,001	,566**	,000	,409**	,001	,474**	,001	,566**	,000	,481**	,000	,453**	,001	,443**	,000
Influencia idealizada: comportamiento	,515**	,000	,413**	,004	,510**	,000	,293*	,015	,410**	,003	,422**	,000	,421**	,000	,419**	,002	,381**	,001
Consideración individual	,634**	,000	,393**	,006	,557**	,000	,545**	,000	,462**	,001	,564**	,000	,629**	,000	,605**	,000	,532**	,000
Recompensa contingente	,532**	,000	,249	,092	,541	,000	,509**	,000	,304*	,032	,489**	,000	,608**	,000	,477**	,000	,556**	,000
Dirección por excepción pasiva	,017	,893	,129	,386	,079	,524	,099	,422	-,004	,975	,003	,982	,051	,679	,261	,064	,022	,861
Dirección por excepción activa	,440**	,000	-,016	,916	-,359**	,003	,258*	,033	,034	,817	,237	,052	,415**	,000	,166	,243	,324**	,007

Dimensiones	EFICACIA			SATISFACCIÓN			EXTRA ESFUERZO											
	Ronda 1		Ronda 2		Ronda 3		Ronda 1		Ronda 2		Ronda 3							
	β	Sig.	β	Sig.	β	Sig.	β	Sig.	β	Sig.	β	Sig.						
Estimulación intelectual	,350	,031	,602	,021	,020	,890	,415	,020	,585	,010	-,050	,695	,415	,018	,649	,003	,031	,834
Motivación inspiracional	,484	,056	,071	,739	,358	,044	,251	,356	,787	,006	,259	,099	,688	,013	,976	,000	,703	,000
Influencia idealizada: atributos	,492	,015	,182	,343	,415	,004	,279	,193	,095	,568	,346	,007	,261	,216	,111	,511	,285	,047
Influencia idealizada: comportamiento	-,143	,490	,076	,790	-,099	,535	-,267	,242	-,025	,920	-,154	,280	-,151	,498	-,433	,092	-,446	,009
Consideración individual	,265	,245	-,022	,951	,223	,273	,299	,231	-,278	,375	,281	,124	,230	,347	-,218	,483	,301	,151
Recompensa contingente	,550	,011	,616	,011	,155	,411	,538	,003	,667	,003	,311	,061	,747	,001	,806	,000	,443	,033
Dirección por excepción pasiva	-,051	,682	,162	,235	,085	,398	-,059	,594	-,053	,676	,046	,591	-,028	,815	,250	,045	,023	,832
Dirección por excepción activa	,360	,007	-,076	,505	,220	,055	,292	,015	,061	,564	,045	,640	,349	,007	-,041	,698	,103	,396

Tabla 3. Correlaciones entre los resultados del estilo de liderazgo y las dimensiones de los estilos de liderazgo de rango completo.

Elaboración: Autores.

Fuente: Base de datos R1, R2 y R3 – Programa en Liderazgo Transformacional 2014

Tabla 4. Regresiones entre los resultados del estilo de liderazgo y las dimensiones de los estilos de liderazgo de rango completo.

Elaboración: Autores.

Fuente: Base de datos R1, R2 y R3 – Programa en Liderazgo Transformacional 2014

## ■ DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos corroboran lo planteado por Pérez, Bañuelos y Moreno (2014, 2015), Domínguez Aguirre, Santellán Palaox y Ramírez Campos, (2013), en que los estilos de liderazgo transformacional y transaccional correlacionan de forma positiva con las variables de resultados (eficacia, satisfacción y extra esfuerzo) mostrándose siempre un coeficiente de correlación más alto en el estilo de liderazgo transformacional en comparación al estilo de liderazgo transaccional.

Respecto al nivel explicativo que ejercen los tipos de liderazgo en la obtención de resultados como eficacia, satisfacción y extra esfuerzo, se comprueba en parte lo planteado en la literatura. Ratificándose que, a medida que incrementa el liderazgo transformacional se producen niveles más altos de eficacia, satisfacción y extra esfuerzo del líder (Bass, 1985). Estos resultados son coherentes en relación a la teoría, ya que los líderes transformadores inspiran a sus subordinados para conseguir altos niveles de esfuerzo y dedicación, por lo que sus resultados están íntimamente relacionados y explicados por este estilo de liderazgo. Sin embargo, no se llega a comprobar que con un incremento del estilo de liderazgo transaccional se produzcan explicaciones significativas de resultados (eficacia y satisfacción) más que en la dimensión del liderazgo transaccional recompensa contingente que demuestra explicaciones significativas en resultados extra esfuerzo del líder.

Se sugiere en futuras investigaciones profundizar en el análisis del nivel explicativo de cada una de las dimensiones de los dos estilos de liderazgo en las variables de resultados; ya que en base a lo obtenido inferimos que, para alcanzar liderazgos transformacionales eficaces, que inspiren, generen confianza, demuestren energía y esfuerzo para alcanzar resultados, es necesario trabajar a la par del estilo de liderazgo transaccional.

## ■ CONCLUSIONES

El liderazgo transformacional posee significancia empírica y capacidad predictiva sobre los distintos resultados esperados del ejercicio de liderazgo (eficacia, satisfacción y extra esfuerzo), en los tres tiempos de aplicación de los cuestionarios. Sin embargo, los líderes transaccionales mantienen una relación positiva con los resultados esperados del liderazgo, en al menos dos tiempos de aplicación de las encuestas (T1 y T2), más no tienen influencia explicativa. Con respecto al liderazgo pasivo, se evidencia que no posee ni relación ni influencia sobre los resultados del liderazgo.

Se evidencia que, hasta el tercer momento de aplicación de la encuesta, el programa de formación incrementa en los participantes las dimensiones motivación inspiracional e influencia idealizada por atributos, explicando significativamente los resultados de eficacia del líder; además, la dimensión influencia idealizada por atributos explica de manera significativa la satisfacción del líder; y que, las dimensiones de motivación inspiracional, de influencia idealizada por atributos y por comportamiento, explican significativamente el extra esfuerzo del líder.

## LITERATURA CITADA

Aguirre, L. R. D., Palafox, P. A. S., & Campos, Á. F. R. (2013). El efecto del liderazgo transformacional en las variables de resultados en la industria restaurantera. RECAI Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Informática.

Arnold, K. A., Barling, J., & Kevin Kelloway, E. (2001). Transformational leadership or the iron cage: which predicts trust, commitment and team efficacy?. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(7), 315-320.

Avolio, B. J., Waldman, D. A., & Einstein, W. O. (1988). Transformational leadership in a management game simulation: Impacting the bottom line. *Group & Organization Studies*, 13(1), 59-80.

Barling, J., Weber, T., & Kelloway, E. K. (1996). Effects of transformational leadership training on attitudinal and financial outcomes: A field experiment. *Journal of applied psychology*, 81(6), 827.

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.

Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational dynamics*, 18(3), 19-31.

Bass, B. M. (1991). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational dynamics*, 18(3), 19-31.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Shatter the glass ceiling: Women may make better managers. *Human resource management*, 33(4), 549-560.

Bommer, W. H., Rich, G. A., & Rubin, R. S. (2005). Changing attitudes about change: Longitudinal effects of transformational leader behavior on employee cynicism about organi-

zational change. *Journal of Organizational Behavior*, 26(7), 733-753.

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Psychology Press.

Eisenbach, R., Watson, K., & Pillai, R. (1999). Transformational leadership in the context of organizational change. *Journal of organizational change management*, 12(2), 80-89.

Hater, J. J., & Bass, B. M. (1988). Superiors' evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership. *Journal of Applied psychology*, 73(4), 695.

Herold, D. M., Fedor, D. B., Caldwell, S., & Liu, Y. (2008). The effects of transformational and change leadership on employees' commitment to a change: a multilevel study. *Journal of applied psychology*, 93(2), 346.

Howell, J. M., & Shamir, B. (2005). The role of followers in the charismatic leadership process: Relationships and their consequences. *Academy of Management Review*, 30(1), 96-112.

Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance. *Journal of applied psychology*, 78(6), 891.

Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2012). *The Leadership Challenge: How to Make Extraordinary Things Happen in Organizations* Ed. 5. Jossey Bass Incorporated.

Kneese, C., & Ballinger, C. (Eds.). (2009). *Balancing the school calendar: Perspectives from the public and stakeholders*. R&L Education.

Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *The leadership quarterly*, 7(3), 385-425.

Marshall, C. C. (2008). Rethinking personal digital archiving, Part 1: Four challenges from the field. *D-Lib Magazine*, 14(3), 2.

Pearce, C. L., & Sims Jr, H. P. (2002). Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: An examination of aversive, directive, transactional, transformational, and empowering leader behaviors. *Group dynamics: Theory, research, and practice*, 6(2), 172.

Pérez, M. C. R., Bañuelos, D. C. A., & Moreno, V. M. L. (2014, July). Estilos de liderazgo de los directivos del Ciidir Durango y la percepción de su eficacia desde el mlrc/leadership styles of managers in the research center of ciidir durango and the perception of their effectiveness from the mlrc. In *Global Conference on Business & Finance Proceedings* (Vol. 9, No. 2, p. 1965). Institute for Business & Finance Research.

Pérez, M. C. R., Bañuelos, D. C. A., & Moreno, V. M. L. (2015). Estilo de liderazgo y su percepción de la eficacia en educación superior: evidencias de México/leadership style and perception of their effectiveness in higher education: evidence from México. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 8(6), 39.

Waldman, D. A., Bass, B. M., & Einstein, W. O. (1987). Leadership and outcomes of performance appraisal processes. *Journal of occupational psychology*, 60(3), 177-186.

Yukl, G., Mahsud, R., Hassan, S., & Prussia, G. E. (2013). An improved measure of ethical leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(1), 38-48.

Yukl, G. A. (2002). Leadership in organizations.