



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES  
CARRERA: RELACIONES INDUSTRIALES  
Opción: Recursos Humanos  
Proyecto No. : 74

TRABAJO DE GRADO  
ESTILO DE LIDERAZGO DE LOS REPRESENTANTES ESTUDIANTILES  
DE LA UCAB SEGÚN EL MODELO DE LIDERAZGO DE BERNARD BASS.

Tesista: Carmen Dos Santos  
Tutor: Pedro Navarro  
Caracas, 06 de Octubre del 2006.

## DEDICATORIA

A mi familia y a los que estuvieron conmigo apoyándome durante la ejecución de esta investigación. Por estar conmigo en las buenas y en las malas durante estos cinco años de Carrera y porque sé que van a estar presentes si en algún momento los necesito. No sólo les dedico este Trabajo de Grado, sino también los logros que espero alcanzar en el futuro como profesional.

## AGRADECIMIENTOS

A Dios, ante todo, por permitirme existir.

A mis padres, hermanos, a Tomás, Norma, mis primas, por el apoyo, la ayuda y deseos de superación que me han brindado y enseñado. El Título y el mérito lo comparto con ustedes.

A Carlos Andrés, por hacerme ver mi prioridad: mis estudios. Gracias por motivarme.

A mis compañeros de clase, por compartir cada día con ustedes y estar dispuestos a colaborar.

Al personal de cada Escuela de la Universidad, al personal del Decanato de Desarrollo Estudiantil y O.C.A.C.E., por la cooperación brindada.

Al Profesor Pedro Vicente Navarro, mi tutor, por su apoyo y asistencia, siempre dispuesto a enseñar y trabajar en la investigación.

A la Profesora Ingrid Ochoa, por ayudarme a clarificar el rumbo de esta investigación.

Al Profesor César Sánchez, por contribuir a la rectificación de aspectos del instrumento aplicado.

Al personal de la Escuela de Ciencias Sociales, por atenderme constantemente con las dudas respecto al Trabajo de Grado.

A los estudiantes y representantes estudiantiles a los cuales apliqué el instrumento, por ayudarme en la recolección de datos, sobre todo a los estudiantes de la Escuela de Letras de Cuarto Año, todos colaboraron de muy buena manera y se mostraron ampliamente generosos.

Por último, a la Universidad, por ayudarme a crecer como persona y como profesional.

## INDICE GENERAL

	N° de Pág.
DEDICATORIA	
AGRADECIMIENTOS	
INDICE GENERAL	iv
INDICE DE TABLAS	vi
RESUMEN	viii
INTRODUCCIÓN	9
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	11
1.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	11
2.- OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	16
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	17
1.-EL LIDERAZGO CARISMÁTICO COMO BASE FUNDAMENTAL DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL.	17
2.-ENFOQUE DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y TRANSACCIONAL DE B. BASS (1999)	33
3.-VARIABLES E INDICADORES	55
CAPÍTULO III: EL MARCO METODOLÓGICO	56
1.-TIPO DE INVESTIGACIÓN	57
2.-DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	57
3.-UNIDAD DE ANÁLISIS	58
3.-POBLACIÓN O UNIVERSO DE ESTUDIO	58
4.- MUESTRA DEL ESTUDIO	60
5.-INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	63
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	66
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	96

ANEXOS

Anexo A: Cuestionario Multifactorial de Liderazgo para Representantes Estudiantiles.

Anexo A1: Estadísticos obtenidos para el Estilo de Liderazgo Transformacional.

Anexo A2: Estadísticos obtenidos para el Estilo de Liderazgo Transaccional.

Anexo B: Cuestionario Multifactorial de Liderazgo para Estudiantes.

Anexo C: Alpha de Cronbach por factor eliminando un ítem.

Anexo D: Glosario

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Operacionalización de Variables	55
Tabla 2: Muestra de Estudiantes por Escuela para Régimen Anual	62
Tabla 3: Muestra de Estudiantes por Escuela para Régimen Semestral	63
Tabla 4: Factores utilizados con las siglas e ítemes que los componen	67
Tabla 5: Alpha de Cronbach por factor	68
Tabla 6: Valores de sexo por tipo (representantes estudiantiles y estudiantes)	69
Tabla 7: Valores de sexo por carrera estudiada	70
Tabla 8: Frecuencias de edades para representantes estudiantiles	71
Tabla 9: Frecuencias de edades para estudiantes	72
Tabla 10: Valores de edades por tipo (representantes estudiantiles y estudiantes)	73
Tabla 11: Valores de edades por sexo	74
Tabla 12: Valores de edades por Carrera	75
Tabla 13: Valores de régimen por tipo (representantes estudiantiles y estudiantes)	76
Tabla 14: Valores de régimen por tipo (representantes estudiantiles y estudiantes): Tabla Base 100%	76
Tabla 15: Valores de año que estudia por tipo (representantes estudiantiles y estudiantes)	77
Tabla 16: Valores de semestre que estudia por tipo (representantes estudiantiles y estudiantes)	78
Tabla 17: Valores de carrera que estudia por tipo (representantes estudiantiles y estudiantes)	79
Tabla 18: Valores de carrera que estudia por semestre	80
Tabla 19: Valores de carrera que estudia por año	81
Tabla 20: Tabla resumen de porcentajes obtenidos tanto para Liderazgo Transformacional como para Liderazgo Transaccional para muestra total	83
Tabla 21: Tabla resumen de porcentajes obtenidos tanto para Liderazgo Transformacional como para Liderazgo Transaccional por tipo	84

Tabla 22: Estilos de liderazgo en relación con la variable sociodemográfica “Sexo”	90
Tabla 23: Estilos de liderazgo en relación con la variable sociodemográfica “Edad”	91
Tabla 24: Estilos de liderazgo en relación con la variable sociodemográfica “Carrera que estudia”	92
Tabla 25: Estilos de liderazgo en relación con la variable sociodemográfica “Año / Semestre que estudia”	93

## RESUMEN

La siguiente investigación se refiere a un tema que ha adquirido interés en la actualidad debido a su repercusión en la Universidad Católica Andrés Bello y se refiere a la presencia del estilo de liderazgo en una muestra de representantes estudiantiles de Pre-grado de la UCAB tomando en cuenta el período 2005-2006.

La intención principal de esta investigación consiste en analizar el estilo de liderazgo en la muestra a estudiar por ser un estudio de interés para la comunidad ucabista en general dado que no se ha realizado un estudio de este tipo dentro de la universidad anteriormente, y para ello se consideran todos los aspectos referidos a la teoría de Liderazgo propuesta por Bernard Bass (1999). Este autor propone como estilos de liderazgo: Estilo de Liderazgo Transformacional y Estilo de Liderazgo Transaccional.

En otros estudios se han propuesto dimensiones distintas relacionadas con estos estilos de liderazgo, distinguiendo sus características y efectos en la función del líder en las organizaciones. La mayoría de estos trabajos no reportan específicamente el que un estilo sea más favorable que otro, más bien, ubican esta distinción en relación al tipo de organización donde se desenvuelven estos líderes. Sin embargo, existe una preferencia por la aplicación del liderazgo transformacional en las organizaciones, debido a la creciente necesidad en la actualidad de que exista una alineación entre los intereses de las organizaciones y sus miembros. (Yukl, 1998).



## INTRODUCCIÓN

Esta investigación se refiere, principalmente, a los estilos de liderazgo que se pueden presentar y cada uno posee diversas características que al ser aplicadas en organizaciones se comportan de forma distinta. En el caso de esta investigación se tomó como marco contextual a la Universidad Católica Andrés Bello de Caracas como organización, para conocer el estilo de liderazgo de los representantes estudiantiles y analizarlo en relación con el modelo de Liderazgo de Bernard Bass.

En cuanto a la investigación como tal, se seleccionó un tipo de estudio descriptivo de acuerdo a la formulación del problema de investigación y de los objetivos. Asimismo, se trata de un diseño de campo, observando y obteniendo datos directamente de los sujetos observados. Para la recolección de estos datos se utilizó un cuestionario apropiado y ya existente, que es llamado Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ), y se adoptó su versión abreviada o Forma 5X para este estudio. Este cuestionario fue aplicado a dos grupos: representantes estudiantiles y estudiantes, ambos cuestionarios poseen la misma cantidad de ítems (45 preguntas cerradas) y sólo varía el contenido de cada ítem. Los cuatro primeros ítems están referidos a la variable sociodemográfica y no están incluidos en la versión original del cuestionario, estos ítems se agregaron en función de esta investigación para el análisis correspondiente a la variable sociodemográfica referida anteriormente.

El análisis estadístico de los datos consistió principalmente en aplicación de medias aritméticas, porcentajes, tablas de contingencia, análisis factorial y frecuencias, basadas en la distribución de las variables utilizadas, los valores presentes en cada dimensión de las

variables y las respuestas codificadas de los ítemes contenidos en el proceso de operacionalización.

Esta investigación se dividió en cuatro partes: La primera parte, se refiere al planteamiento del problema de investigación y los objetivos del estudio. La segunda parte, corresponde a las bases teóricas de la investigación, donde se observa un marco teórico respaldado por bibliografía consultada referida al tema de estudio. Además se presentan las variables tomadas en cuenta en el estudio mediante un cuadro de operacionalización. En la tercera parte, se enfatizan aquellos procedimientos metodológicos por medio de los cuales se obtuvieron datos que respaldan la teoría y permitieron dar respuesta al problema del presente estudio, tales como el tipo de investigación, su diseño, la población y muestra del mismo, se mencionan las herramientas para recolectar los datos y la forma de medirlos, en la cuarta parte se describe el proceso por medio del cual se analizaron los datos obtenidos. Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones, la bibliografía utilizada en la investigación, los anexos que forman parte del apoyo al análisis metodológico y la definición de conceptos claves para facilitar la comprensión de esta investigación.

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Si se toma en cuenta la función principal de un líder, vemos que este tipo de persona es capaz de mostrar y guiar a sus subordinados a un camino adecuado. El líder de hoy debe poseer un perfil muy distinto al que predominaba hace varias décadas, se les exige mucho más en conocimiento, en habilidades estratégicas, en capacidad de comunicación y de toma de decisiones y estos son sólo algunos de los aspectos a tener en cuenta para ser líderes exitosos y competitivos; según Naím (1989) la profesionalización de la gerencia, entendida como impulso de las nuevas exigencias, parte de la premisa de que en el futuro no sobrevivirán las organizaciones que no se planteen claramente sus objetivos y que no los alcancen de forma eficiente.

Se han realizado diversas investigaciones en cuanto al liderazgo, como las de Tichy y Devanna (1986), Bennis y Nanus (1985), House (1977), Conger y Kanungo (1987), y Burns (1978) (citados por Yukl;1998), debido a que es un tema que ha tomado relevancia en las últimas décadas. Estas investigaciones han analizado las características de los líderes, sus retos fundamentales, su eficiencia, la proporción en que alcanzan el éxito en sus empresas, su relación con el incremento de la productividad, e incluso se han realizado análisis completos de personajes que han ejercido un liderazgo efectivo con el fin de determinar qué hacen estas personas para lograr su meta, por qué lo hacen, qué les impulsa o les motiva, y en qué medida logran resultados verdaderamente eficaces.

La sociedad y todas sus instituciones necesitan de personas capacitadas para el progreso, capaces de crear incentivos, dispuestas a enfrentar el reto que significa la presión de

adecuarse a las nuevas pautas y que estén dispuestas también a guiar a las personas de su entorno cuando ya se tiene un cúmulo de conocimientos y experiencia que debe transmitirse a los demás. Según Kotter (1990) se considera que un buen liderazgo conduce a la gente en una dirección que es la que realmente le conviene a largo plazo.

Cuando ya le ha sido asignada la responsabilidad del liderazgo y la autoridad correspondiente, es tarea del líder lograr las metas trabajando con y mediante sus seguidores, ya que lo que hace que una persona sea líder es la disposición de la gente a seguirla. Además, la gente tiende a seguir a quienes le ofrecen medios para la satisfacción de sus deseos y necesidades. Al respecto, se puede considerar que existen muchos estilos de liderazgo que describen el comportamiento o las conductas que asumen los líderes en su labor; sin embargo, para efectos de esta investigación se tomó en cuenta el enfoque utilizado por Bernard Bass (1999), quien propuso una teoría del liderazgo que incluye una serie de comportamientos específicos que lo identifican. Su estudio comienza a dominar en diferentes áreas durante la década de los 90, luego de ser ampliamente explorado en el campo organizacional.

Por todo lo señalado se debe mencionar que el liderazgo transformacional es el estilo de liderazgo que más se relaciona con entusiasmo, comunicación, respeto, confianza, compromiso, reducción de conflictos, autonomía, fuerza de las relaciones interpersonales y también se observa que el líder que ejerce este estilo fomenta la formación de organizaciones en la ciudadanía. Se aspira que demuestre ser un líder efectivo, con capacidad para desarrollar el potencial de las demás personas y estimularlos en la solución de los problemas dentro de la organización. Lograr cambios significativos es el trabajo primordial del llamado líder transformacional. Según Yukl (1998) “El Liderazgo Transformacional se define en términos de los efectos de los líderes sobre sus seguidores: ellos sienten confianza, admiración, lealtad, y respeto hacia el líder, y ellos están motivados a hacer más de lo que originalmente esperaban.”

A través del liderazgo transformacional se pueden mejorar las expectativas del personal, e incluso sirve de inspiración y da el ejemplo para que los demás puestos directivos desarrollen el liderazgo. Este estilo tiene varias semejanzas con el estilo carismático, pero no

toma en cuenta la innovación y el cambio, aspecto que sí considera el liderazgo transformacional para su enfoque. Bass (citado por Yukl; 1998) observa el liderazgo carismático, por otra parte, como un componente muy importante dentro del liderazgo transformacional considerándolo como su base, sin embargo, destaca entre ellos una variedad de diferencias y reacciones muy distintas por parte de sus seguidores.

El liderazgo transaccional, por otro lado, es aquel que se basa específicamente en el intercambio de relaciones entre el líder y sus subordinados y viceversa, en este estilo de liderazgo los líderes influyen en sus subordinados principalmente a través de recompensas y castigos.

Según Carlos Mora Vanegas (2004) “El liderazgo transformacional busca potenciar el desarrollo de sus colaboradores, de sus capacidades, motivaciones y valores, y no sólo su desempeño. Además, este tipo de liderazgo produce el llamado efecto dominó, ya que contagia a la organización”. Bernard Bass ha realizado aportes muy significativos con respecto a esta teoría y es quien ofrece una explicación y análisis completos de la misma. El enfoque teórico propuesto por Bass (1999), que se ha catalogado como una de las propuestas más contemporáneas referida al liderazgo, es una fuente enriquecedora de conocimiento en cuanto a esta teoría de modelos de estilos de liderazgo con una información detallada y notable que brinda un soporte útil a la investigación.

En relación a la delimitación del problema de investigación, se considera necesario señalar que la investigación se realizó en la Universidad Católica Andrés Bello y se tomó en cuenta como población del estudio a los representantes estudiantiles y estudiantes de Pregrado de esta institución durante el período 2005-2006, además se tomó en cuenta, a efectos de esta investigación, una muestra representativa de estos representantes estudiantiles por cada Escuela y una muestra representativa de estudiantes que cursan los últimos tres años de carrera en cada Escuela y que constituyen los seguidores de los representantes estudiantiles. Es así como se puede señalar que existen dos criterios básicos para la muestra: uno referido a los Representantes Estudiantiles de cada Escuela, y otro criterio referido a los estudiantes que representan a los “seguidores” de estos representantes estudiantiles, los cuales se

seleccionaron tomando en cuenta los últimos tres años de cada carrera de las distintas Escuelas de la Universidad.

La Universidad Católica Andrés Bello está conformada por la Facultad de Humanidades y Educación: Escuela de Educación, Escuela de Comunicación Social, Escuela de Psicología, Escuela de Filosofía, Escuela de Letras; la Facultad de Ingeniería: Escuela de Ingeniería Industrial, Escuela de Ingeniería Civil, Escuela de Ingeniería en Telecomunicaciones, Escuela de Ingeniería Informática; la Facultad de Derecho: Escuela de Derecho; la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales: Escuela de Economía, Escuela de Ciencias Sociales, Escuela de Administración y Contaduría y también la Escuela de Teología, sin embargo, esta última no se consideró en el estudio debido a su ubicación. En cada Escuela pueden participar dos representantes estudiantiles para el Consejo de Escuela además de los respectivos directores de las mismas, estos representantes estudiantiles son elegidos por votación y tienen la potestad de expresar las necesidades y opiniones de los estudiantes ante el Consejo de Escuela para que la toma de decisiones dentro de esta organización sea lo más participativa posible. Para saber las necesidades de los estudiantes se realizan asambleas de estudiantes, sondeos de opinión, o se utiliza la red electrónica. Estos Representantes Estudiantiles, elegidos por los estudiantes de la Universidad, son categorizados como “líderes” dentro de esta investigación para diferenciarlos por sus rasgos y su grado de autoridad en relación a los demás estudiantes de la Universidad.

De esta forma, se debe señalar que esta investigación surge por el interés de conocer el estilo de liderazgo que están ejerciendo los Representantes Estudiantiles de Pre-grado de la Universidad Católica Andrés Bello de Caracas durante el período 2005-2006, así como la evaluación que reciben estos por parte de los demás estudiantes o seguidores, y este es un factor significativo ya que los representantes estudiantiles son quienes representan a los demás estudiantes ante la toma de decisiones de la Universidad como organización.

Este estudio, además, refleja una aplicación innovadora del modelo propuesto por Bernard Bass (1999) sobre Liderazgo ya que se aplica en una organización educativa, además es una investigación que no tiene precedentes puesto a que no se han elaborado proyectos

relacionados con este modelo de Liderazgo de Bernard Bass aplicado a una población como la presentada en esta investigación; por otra parte este proyecto resulta de interés tanto para los representantes estudiantiles como para los demás estudiantes ya que de esta forma se puede analizar el modelo de Liderazgo propuesto por Bernard Bass desde otra perspectiva diferente a la perspectiva de “empresa” y se pueden analizar y evaluar los efectos de los estilos de liderazgo presentes en los Representantes Estudiantiles de la Universidad así como la importancia de este tema en las conductas que poseen tanto seguidores como Representantes Estudiantiles. Por lo demás, se puede destacar que este estudio permite que existan intereses por conocer los estilos de liderazgo que no fueron tomados en cuenta en esta investigación y que se pueden presentar en la Universidad Católica Andrés Bello.

En este sentido y a fin de responder a las variables relacionadas con el tema se hace indispensable formular la pregunta general a que se refiere la investigación:

¿Cuál es el estilo de liderazgo de los representantes estudiantiles de pre-grado de la Universidad Católica Andrés Bello durante el período 2005-2006, según el modelo de Liderazgo de Bernard Bass?

## OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

- **Objetivo General.**

Describir el estilo de liderazgo de los representantes estudiantiles de pre-grado de la Universidad Católica Andrés Bello de Caracas durante el período 2005-2006, según el modelo de Liderazgo de Bernard Bass.

- **Objetivos Específicos.**

1. Determinar en los Representantes Estudiantiles de Pre-grado de la Universidad Católica Andrés Bello de Caracas durante el período 2005-2006, su estilo de liderazgo de acuerdo al modelo de Liderazgo de Bernard Bass.
2. Describir cómo los estudiantes evalúan a los Representantes Estudiantiles de Pre-grado de la Universidad Católica Andrés Bello de Caracas durante el período 2005-2006, de acuerdo al modelo de Liderazgo de Bernard Bass.
3. Establecer diferencias en el estilo de liderazgo de los Representantes Estudiantiles de Pre-grado de la Universidad Católica Andrés Bello de Caracas durante el período 2005-2006, según las variables sociodemográficas.



## MARCO TEÓRICO

1.- El Liderazgo Carismático como base fundamental del Liderazgo Transformacional.

1.1. Primeras concepciones del Liderazgo Carismático.

Carisma es una palabra que puede ser utilizada para describir a algunas personas por ciertas características de su personalidad, sin embargo es un término que hasta hace poco era poco conocido en el mundo empresarial. Su entrada en este ámbito comenzó luego de que se diera una gran cantidad de cambios en la industria norteamericana. Para pasar a un entorno más competitivo había que inculcar nuevas ideas para mejorar los procesos, de allí surge también el papel del liderazgo y la idea de ejercer un liderazgo más efectivo en las organizaciones.

Entre tanto, surgían líderes con alta capacidad como Lee Iacocca, entre otros empresarios. Pero estos líderes surgían con nuevas formas de actuar, con enfoques distintos a los aplicados con anterioridad, capaces de motivar e inspirar por sus acciones. A estos se les nombraba como carismáticos.

En cuanto a la definición de la palabra Carisma se puede señalar que “El sociólogo Max Weber (1947) usó el término para describir una forma de influencia basada no en la tradición o autoridad formal sino en las percepciones del seguidor de que el líder está dotado de cualidades excepcionales”. (Yukl, 1998)

Para Conger (1991), si se toma en cuenta la historia, es posible observar como los líderes que son llamados carismáticos tienden al no convencionalismo, al cambio. Por el contrario, los líderes tradicionales tienden a administrar antes que liderar, no son tan visionarios como lo puede ser un líder carismático.

Por ejemplo, está el caso de Lee Iacocca, quien con acciones no convencionales dentro de la industria automotriz logró ser reconocido mundialmente como un ejemplo de liderazgo empresarial.

Al respecto Conger (1991) señala que “...estos líderes son incansables retadores del statu quo, implacables en su búsqueda de nuevos enfoques a los problemas y los mercados. Estimulan un profundo sentido de compromiso e impulso en sus subordinados, quienes luego intentarán alcanzar lo aparentemente inalcanzable.”

En cuanto a su trayectoria, Yukl (1998) plantea que luego de que Weber propuso el concepto de Carisma, se ha dado una mayor controversia por conocer si el carisma es inicialmente el resultado de los atributos del líder, condiciones situacionales o un proceso interactivo entre líder y seguidores. No obstante, actualmente se le ve como el resultado de las percepciones del seguidor y atribuciones influenciadas por la actual conducta del líder, el contexto y por las necesidades individuales y colectivas de los seguidores.

Para Conger (1991), en el rol que tienen que ejercer los líderes carismáticos en las organizaciones, se puede señalar que estos tienen una capacidad única para aprovechar las oportunidades estratégicas, para asumir riesgos y estimular el cambio, hasta motivar a los que están a su alrededor. Dadas las características de los líderes carismáticos se puede deducir que estos son fuente de grandes transformaciones en las organizaciones y que pueden ser de ayuda para organizaciones que buscan adaptarse a los cambios que incluyen un entorno de competencia.

Asimismo, es posible verificar que muchas veces un líder carismático puede ser más perjudicial que constructivo para una determinada organización ya que estos tienen también un conjunto de debilidades. Al respecto Conger (1991) establece que “es posible que no queramos más líderes carismáticos. Además del riesgo asociado con estas figuras, hay otro aspecto: no todos tenemos la disposición para llegar a ser líderes carismáticos”.

De hecho, este mismo autor explica que es posible que muchas personalidades se sientan atraídas por el poder y la atención asociadas al rol de un líder carismático. Es por esto que “No es el “carisma” del líder per se lo que importa, sino sus capacidades”. (Conger, 1991).

Por otra parte, la concepción del carisma atribuido a una persona es considerado algo difícil porque no se pueden señalar con precisión las cualidades que conforman el carisma de un individuo. No obstante, según Conger (1991) existen dos elementos que contribuyen con la mística del carisma, el primero consiste en los lazos del carisma con la percepción humana, es decir, la atribución de carisma que haga la persona, así algunos interpretarán a una persona como carismática y otros no. El segundo componente se refiere al término en sí mismo, es una palabra griega que significa “don”, en especial “don de los dioses”. De esta forma, el término fue acogido por la iglesia cristiana para especificar talentos como sabiduría, curar, que se creían eran conferidos por Dios. Luego Weber revoluciona el término cuando encuentra que de vez en cuando un solo individuo podía revolucionar la autoridad política, no por el poder de la ley sino por su personalidad.

A pesar de la caracterización propuesta por Weber sobre el carisma, los científicos sociales a partir de este comenzaron a analizar las “fuentes” del carisma de líderes como Castro, Hitler, Kennedy, entre otros. Se encontraron variaciones tan grandes que parecía improbable definir una personalidad carismática única. Pese a esto, el término se hizo popular y se empezó a utilizar para referirse a líderes que pudiesen inspirar y despertar emociones en la gente. (Conger, 1991).

## 1.2. Perfil de un Líder Carismático.

Como puntos principales sobre los cuales se puede establecer un perfil de este tipo de líderes, Conger (1991) propone los siguientes:

- Los líderes carismáticos, dada su vocación, son agentes de cambio: están en constante búsqueda de oportunidades.
- Son impacientes: este rasgo está muy relacionado con el anterior dado que tratan de actuar y cambiar las cosas en el momento.
- Están buscando de forma constante un reto mayor: se observa que las cosas suceden más rápidamente y los resultados también se observan más rápidamente, de esta forma la impaciencia se traduce en acción.
- En grandes organizaciones, la intolerancia que pueden presentar con el statu quo puede alienar a otros: de forma deliberada impulsan una imagen que a otros puede parecer desafiante. Esta ventaja de ser impaciente con el statu quo puede convertirse en una debilidad.
- Capacidad para resolver defectos y motivar el cambio mediante su visión estratégica: esta visión sirve de guía a los subordinados y a la empresa que desee adaptarse a un entorno cambiante.
- Para propiciar el cambio, el líder carismático puede alienar el statu quo, acción que puede volverse contra el líder.
- La falta de convencionalismos es un sello de este tipo de líder: esto tiene como ventaja la puesta en prueba de las tradiciones, valores y normas que pueden interponerse en el cambio. La desventaja es que los convencionalistas pueden sentirse amenazados, el problema es el poder: el carismático hace que las cosas sucedan y además atrae seguidores devotos y atrae atención sobre sí, a medida que va ganando influencia y atrae seguidores también es rechazado por colegas y superiores.

- Les atrae “la gran imagen”: principalmente son conceptualizadores y promotores, les gusta saber que hacen sus subordinados, a veces pueden ser duros y exigente pero el elogio y recompensa es muy reconfortante.

Establecidos los aspectos anteriores como rasgos más importantes que se pueden apreciar en un líder carismático, Conger (1991) considera que los líderes carismáticos son “una poderosa fuerza que, si no se maneja adecuadamente, puede crearles serios problemas a las organizaciones y creárselos a sí mismos. Sin embargo, hay pocas dudas de que sus capacidades para crear y revitalizar organizaciones son únicas entre los líderes.”

Además, se puede especificar que la teoría de la atribución es importante para entender las conductas que distinguen a los líderes carismáticos. Esta teoría sostiene que todos buscamos el significado de la conducta de la gente y tiene dos implicaciones: 1) qué conducta conduce a percepciones compartidas del carisma en nuestra sociedad; 2) reconocer que interpretamos la conducta de acuerdo a nuestra experiencia y situación personales. (Conger, 1991).

Asimismo, cada dimensión de la conducta carismática (visión estratégica, falta de convencionalismo, etc.) debe tener un sentido de acuerdo al contexto del que se trate, si no sucede esto no se percibirá como cualidad carismática. (Conger,1991). Para comprender mejor lo que distingue a los líderes carismáticos de los otros se propone el siguiente modelo de cuatro etapas que se aplica principalmente a la alta gerencia de una organización:

-Primera Etapa: Intuir la oportunidad y Formular una Visión:

Los líderes carismáticos poseen dos características en esta etapa, la sensibilidad a las necesidades de su audiencia (necesidades de cambio o que ofrezcan oportunidades inexploradas) y la percepción de las deficiencias de la situación existente así como oportunidades no comunicadas.

-Segunda Etapa: Comunicar la Visión:

Los líderes carismáticos se diferencian de otros por sus objetivos y la forma en que los comunican. Se caracterizan por su visión estratégica. Generalmente sus objetivos se presentan como utópicos y van contra el statu quo, por esto es posible que sus subordinados perciban los objetivos del líder como una visión extraordinaria. En cuanto a la forma como comunican la visión se presentan dos dimensiones: la primera es describir la situación actual como insostenible, esforzándose por crear descontento, paso indispensable en un proceso de cambio. La segunda considera cómo comunican los líderes carismáticos su propia motivación para liderar, es decir, pueden escoger palabras que indiquen auto confianza, convicción, preocupación por los seguidores; cualidades que también se pueden expresar con el comportamiento del líder, sus acciones, lenguaje corporal, apariencia personal y el vestuario. Pueden también parecer altamente animados o hablar en tono fuerte y resuelto para comunicar entusiasmo, motivación y compromiso.

-Tercera Etapa: Creación del Compromiso con la Visión:

Para que el líder sea efectivo, lo ideal es que los seguidores deseen los objetivos que este propone. El líder debe generar una alta confianza en sí mismo, entre los subordinados y en los objetivos que expresa. Esto lo hace tomando riesgos y sacrificios personales y manejando habilidades no convencionales. Estos niveles de confiabilidad los alcanzan preocupándose por las necesidades de sus seguidores, más que por sí mismos. Cuanto mayor sea el riesgo personal que asuma el líder para alcanzar la misión, mayor confianza se desarrollará.

-Cuarta Etapa: Logro de la Visión:

Los líderes carismáticos son un ejemplo personal del modelo de comportamiento de sus seguidores, confianza en tácticas no convencionales y uso de técnicas motivacionales para demostrar la posibilidad de que se cumpla la visión. Con elogios hacen creer a sus seguidores en su capacidad para lograr la visión.

Englobando lo mencionado anteriormente Conger y Kanungo, (1988) (citados por Conger; 1991) explican que “Las probabilidades de que los subordinados perciban al líder

como carismático depende de la variedad de conductas que el líder exhibe, la intensidad de cada conducta del líder y la pertinencia de la conducta del líder con la situación actual.”

A su vez, es necesario aclarar, según Bass & Avolio, (1990) (citados por Bass, 1999) que el factor “Carisma” se incluye como una de las cuatro dimensiones que posee un Liderazgo Transformacional, sin embargo el término Influencia Idealizada fue concebido como un sustituto del término Carisma por varios motivos: Primero, “carismático” ha venido a representar muchos significados en la mente de la gente: exitoso, emotivo, magnético y sobreinspirador. Segundo, el carisma ha estado muy asociado a líderes dictatoriales y pseudo-transformacionales como Benito Mussolini y Adolf Hitler. Tercero, para investigadores como House (1995) o Conger y Kanungo (1988), “carisma” era un término exclusivo para el liderazgo transformacional abarcando Inspiración, Estimulación Intelectual y Consideración Individual. Es así como, para entrenamientos y algunos propósitos de investigación, el término Influencia Idealizada fue sustituido por el factor Carismático.

### 1.3. Teoría de Atribución de Carisma.

Anteriormente se hizo mención de que si los seguidores no se sienten realmente identificados con la visión o los objetivos que propone el líder, entonces es probable que este no sea efectivamente apreciado como un líder carismático.

La dinámica del proceso de comprender la conducta de la gente se puede explicar mediante la Teoría de la Atribución. De esta forma las personas tienen ciertas teorías respecto a qué conducta se asocia a algunos tipos de líderes. Apoyando la información anterior, Conger (1991) plantea que “...creemos que cierto tipo de liderazgo, sea tiránico o carismático, produce un conjunto específico de conductas”.

La teoría de la atribución, como se mencionó antes, tiene dos implicaciones que son, en primer lugar descubrir la conducta que lleva a percepciones compartidas del carisma en la

sociedad y en segundo lugar aceptar que analizamos la conducta de acuerdo a nuestra experiencia o situación personal. (Conger, 1991).

En una organización en particular puede darse el caso de que el establecimiento del ambiente musical en cada departamento sea percibido como una conducta convencional mientras que en otra organización quizás no sea percibido como tal. Este es un ejemplo de las atribuciones de ciertas conductas en las organizaciones.

Del mismo modo, se atribuye la conducta en relación a quien la percibe, y a pesar de que la conducta no convencional y la visión de largo plazo son rasgos del líder, su contenido o calidad estarán determinados porque sean percibidos como tal. En relación con esto Conger (1991) ostenta que “Comprender el liderazgo carismático incluye poner de relieve la conducta específica del líder y luego evaluar cómo afecta las percepciones de los seguidores...”.

Para acercarse más a la conducta de los líderes carismáticos, Yukl (1998) propone que los seguidores no aceptarán una visión que sea muy radical y verán a los líderes que sustentan una visión así como incompetentes o locos. Los líderes no carismáticos normalmente mantienen el status quo o abogan por cambios pequeños e incrementales. Los líderes serán más vistos como carismáticos en caso de que realicen auto sacrificios, tomen riesgos personales, y de esta forma se ganarán la confianza de los seguidores, que es un componente importante del carisma. Igualmente, los líderes que parecen seguros sobre sus propósitos serán más vistos como carismáticos que los que parecen tener dudas o sentirse confundidos. Los líderes que usan comúnmente el sentido de visión y persuasión son percibidos como carismáticos más que aquellos líderes que simplemente usan la autoridad o participación en la decisiones.

Yukl (1998) también señala que el primer proceso de influencia es la identificación personal. Un líder carismático puede ser tan extraordinario debido a sus cualidades que los seguidores pueden convertirlo en un ideal y querer ser como él. Muchos seguidores de líderes carismáticos consideran como principal motivador la aprobación de estos líderes. Su



influencia se debe también a la internalización de nuevos valores y creencias en los seguidores, así un líder carismático que proponga una visión de inspiración puede internalizar estos nuevos valores o creencias en sus seguidores, valores que luego serán fuente de motivación intrínseca para alcanzar la misión de la organización.

Otra variable importante es que los líderes carismáticos son más propensos a aparecer en situaciones de crisis en las cuales se necesitan grandes cambios, sin embargo una crisis objetiva no es una condición necesaria para que aparezcan estos líderes. En este caso el líder puede desacreditar las viejas formas de hacer las cosas para proponer nuevas ideas. El impacto de esto último es mayor cuando los seguidores ven que las antiguas estrategias ya no son efectivas. (Yukl, 1998).

#### 1.4. Comparación entre Teorías sobre Carisma.

En esta investigación, el análisis del apartado referido al Liderazgo Carismático, que corresponde a la primera etapa del desarrollo del presente marco teórico, está apoyado principalmente en la teoría de atribución de carisma de Conger (Conger, 1989; Conger & Kanungo, 1987); sin embargo, al respecto se han establecido otras investigaciones teóricas como las de House (1977), Meindl (1990), Shamir y sus colegas (1993) y la teoría psicoanalítica de Lindholm (1988) y Kets de Vries (1988) (citados por Yukl, 1998).

Las cinco teorías son similares en algunos aspectos pero a la vez muy diferentes en otros. La base para la comparación entre estas teorías es el tipo de proceso de influencia que se destaca. En este sentido, Yukl (1998) menciona respecto a estas teorías, que el psicoanálisis destaca la influencia del líder derivada de la identificación personal. La teoría de atribución de carisma de Conger (Conger, 1989; Conger & Kanungo, 1987) destaca la identificación personal como el proceso inicial y la internalización como segundo proceso. La teoría de Meindl (1990) destaca que los cambios iniciales son influenciados directamente por el líder (probablemente por identificación personal), sin embargo otras personas se pueden ver influenciadas por contagio social. House (1977) destaca la identificación personal, motivación

al cambio por parte del líder y la influencia de este en las metas y auto confianza del seguidor. La teoría de Shamir y sus colegas (1993) destaca la internalización de valor, identificación social y la influencia del líder en la auto eficacia del seguidor, con un pequeño papel en la identificación personal. (Yukl, 1998).

Detallando un poco más acerca de estas teorías también se observa que en la teoría psicoanalítica la obediencia de los seguidores se debe a su dependencia en un líder súper humano que los protegerá. Para el caso de las teorías de House (1977) y de Conger y Kanungo (1987), esta obediencia se debe a la identificación personal y dependencia en la experticia del líder. La incuestionable obediencia y lealtad no se incluyen en la teoría social de Meindl (1990) ya que la atribución de carisma a un líder es para los seguidores una manera de racionalizar su cambio de conducta. La obediencia, para la teoría de Shamir y sus colegas (1993), sólo es posible si los líderes son percibidos como confiables y consistentes con las ideas internalizadas por los seguidores. Para la teoría psicoanalítica y la teoría social de Meindl (1990) no se destacan las conductas que usan los líderes para influir en sus seguidores, mientras que las restantes teorías mantienen la misma posición de que es importante que el líder articule una visión. El uso de la impresión en la administración por parte del líder se encuentra en todas las teorías menos en la de Meindl (1990), sin embargo House (1977) y Conger y Kanungo (1987) destacan esta conducta. Shamir y sus colegas (1993) no toman en cuenta la impresión en la administración pero destacan las conductas que permiten la participación en los seguidores. (Yukl, 1990)

Para finalizar, Yukl (1990) establece que todas las teorías concuerdan en que el líder carismático surge cuando la organización está en un estado de crisis o transición; por otra parte, sólo la teoría psicoanalítica -al igual que la posición tomada por Weber (1947)- destaca como un prerrequisito necesario para que el líder carismático aparezca, la existencia de una crisis personal o social.

### 1.5. Aspectos Positivos y Negativos del Carisma.

Como se podrá verificar a continuación un líder carismático puede ser clasificado como un carismático positivo o negativo. Asimismo esta clasificación no es del todo fácil, sólo si se toma en consideración las consecuencias que trae alguna de estas clasificaciones en sus respectivos seguidores. También se debe considerar el hecho de que la conducta depende de la atribución que se le de al líder, en este caso una persona puede considerar a Mao Tse-tung como un carismático positivo mientras que otra persona puede que no comparta esta percepción.

Respaldando lo anterior, Yukl (1998) presenta aproximaciones diferenciadoras entre un líder carismático positivo y uno negativo en términos de sus valores y personalidades. En relación a esto, Musser (1987) (citado por Yukl, 1998) clasifica ambos tipos de líder carismático en base a si se orientan en sus propias necesidades o en las de los seguidores y la organización. Los carismáticos negativos tienen una orientación del poder personalizada mientras que el carismático positivo tienen una orientación del poder socializada. Los negativos dominan a sus seguidores convirtiéndolos en dependientes, los premios y recompensas son usados para manipular y controlar a los seguidores, y la información es usada de forma restringida. Los positivos buscan construir el compromiso hacia la organización y sus ideales, buscan internalizar valores más que la identificación personal, delegan autoridad, comparten la información y las recompensas son usadas para reforzar la conducta y la motivación.

A continuación se especificarán las distintas consecuencias que puede traer un carismático negativo para la organización. Esto se debe a que los carismáticos negativos son los que en su mayoría pueden ocasionar problemas a la organización, sin embargo de la misma forma un carismático positivo puede ocasionar algunos problemas.

En relación con lo anterior, Conger (1989) (citado por Yukl, 1998) expone las siguientes consecuencias negativas:

1. Relaciones Interpersonales pobres: Los carismáticos negativos son a menudo narcisistas y usan sus habilidades de persuasión para manipular y explotar a la gente. Por esto tienen dificultades en mantener las relaciones con los subordinados, colegas y superiores.
2. Consecuencias negativas del comportamiento impulsivo y no convencional: la misma conducta impulsiva y no convencional que hace que la gente vea a un líder como carismático puede ofender a otras personas por creer que es una conducta inapropiada. Tal como señala Bass (1985) (citado por Yukl, 1998) “la respuesta de la gente hacia un líder carismático está polarizada: el mismo líder despierta extrema admiración por algunas personas y extremo rechazo por otras personas”.
3. Consecuencias negativas de la impresión en la administración: muchos carismáticos tratan de crear la impresión de que son esenciales para la organización. Sin embargo, la impresión en la administración del líder que puede ser beneficiosa para asociarse y proteger la reputación del líder, también puede ser excesiva y resultar en una consecuencia negativa.
4. Prácticas administrativas pobres: muchos carismáticos tienden a enfocarse en la gran pantalla pero olvidan las operaciones diarias, estos líderes desean tener tiempo para promulgar una visión. Tienden a dudar entre los extremos de perder la delegación cuando todo marcha bien y sobre controlar cuando un problema aparece en el proyecto.
5. Consecuencias negativas de la auto confianza: el mismo optimismo y auto confianza de que es importante influir en los demás para apoyar la visión del líder puede resultar un fracaso por parte del líder si este debe reconocer fallas en la visión. El líder puede empezar a creer que su visión es infalible e irrefutable.
6. Fallas para planear la sucesión: los líderes carismáticos a menudo fallan desarrollando sucesores competentes, esto se debe en gran parte a que los carismáticos negativos tratan de mantener a sus subordinados como

dependientes. Esta consecuencia, a su vez, puede acarrear una crisis de liderazgo si el líder muere o se marcha de la organización.

A su vez, es posible destacar los beneficios y los costos que implican el hecho de que un líder carismático positivo actúe dentro de la organización.

Tomando en cuenta lo expuesto por Yukl (1998), se puede comenzar explicando que los seguidores son mucho mejores con un carismático positivo que negativo, son capaces de experimentar un crecimiento psicológico y desarrollo de sus habilidades y la organización es capaz de adaptarse a un ambiente dinámico y competitivo. La organización tiene una misión clara que envuelve valores sociales, los miembros en todos los niveles tienen participación en las decisiones sobre como implementar estrategias y hacer su trabajo, la información es compartida, la comunicación es abierta. Todas estas son ventajas importantes; no obstante, Harrison (1987) (citado por Yukl, 1998) plantea que existen ciertos costos: por ejemplo si existe una cultura de seguimiento de una sola persona dentro de la organización se puede crear mucho stress y los miembros que no lo toleren podrían experimentar desordenes psicológicos, una cultura de logro creada sobre la base de una subunidad en una organización grande puede ocasionar falta de cooperación entre las demás subunidades. Harrison (1987) (citado por Yukl, 1998) finaliza explicando que el subordinar las necesidades de los miembros hacia la misión se puede justificar en una crisis severa, pero en menores condiciones de demanda la cultura debe tener un mejor balance entre los asuntos relacionados con actividades y asuntos relacionados con las personas.

Adicional a todo lo anterior, existe otro problema que puede afectar a la organización y se refiere a que el carisma es un fenómeno transitorio que depende de la identificación personal en el líder el cual se observa como extraordinario. El problema se da cuando este líder abandona la organización o muere y surge una crisis. Una sugerencia es transferir el carisma a un sucesor designado lo cual rara vez puede acarrear buenos resultados porque no es fácil conseguir un sucesor para un líder extraordinario. Al mismo tiempo este tipo de líderes no siempre están pensando en dejar un sucesor que pueda suavizar la transición, posiblemente

por preocupación en la misión o miedo de potenciales rivales. Otra sugerencia puede ser la creación de una estructura administrativa que continúe sustentando la visión del líder, esta “rutinización del carisma” puede reducir la efectividad de la organización por lo difícil que es mantener el compromiso de los miembros cuando, al partir el líder, sólo queda la burocracia que enfatiza las reglas formales. Otra sugerencia para perpetuar la visión del líder es ajustarse a la cultura de la organización persuadiendo a los seguidores a que la internalicen y apoyándoles para que la implementen. (Yukl, 1998)

Muchas organizaciones tienen que reconocer también que si alguien es un líder carismático en una situación, de repente no lo es en otra situación. (Conger, 1991)

Asociado a lo anterior, se debe explicar que la visión es el componente esencial del líder para reconocer si es carismático o no. En tal sentido, Conger (1991) expresa que “la visión estratégica no es propiedad exclusiva de los líderes carismáticos; probablemente sea esencial para los empresarios; sean carismáticos o no. Sin embargo, en organizaciones maduras es probablemente un rasgo raro entre los líderes no carismáticos”.

#### 1.6. Desarrollo del Líder Carismático.

En muchas ocasiones se ha visto como las empresas expresan su malestar por la falta de liderazgo, sin embargo existe más potencial para liderar del que imaginan. Muchas veces en las mismas empresas se desestimula la acción del líder por cuidar el statu quo. Tratando de entrenar en cuanto a liderazgo mediante los llamados “estilos gerenciales” sólo se obtienen entrenamientos en destrezas administrativas. Estas son importantes pero para el desarrollo de un líder carismático existe otras capacidades como la visión, capacidad de persuasión, motivación, entre otras. (Conger, 1991)

Las compañías no deberían fijarse sólo en los programas de entrenamiento sino en empezar el desarrollo del liderazgo desde que se selecciona al personal. Parte del problema está también en nuestra cultura empresarial y sistema educativo, es decir, se pretende que una

persona asista a un seminario sobre liderazgo y cuando esta regresa a la oficina no ve oportunidades de practicar esas nuestras destrezas y sus iniciativas no son recompensadas; tampoco se está educando a los jóvenes para que piensen con más creatividad, sobre todo con temas de ciencias sociales y humanidades. (Conger, 1991)

La buena noticia es que se puede entrenar y enseñar las destrezas de los líderes carismáticos. Las principales son: destrezas de visión, de comunicación, destrezas para desarrollar la confianza y destrezas de dinamización.

Para especificar mejor cada una de las anteriores, Conger (1991) comienza señalando:

- Destrezas de Visión: como no se puede entrenar a nadie en la visión per se, se puede facilitar el proceso que permite que se dé. Las organizaciones pueden alcanzar esto mediante la selección, experiencias en el trabajo, estilos de supervisión y programas específicos de entrenamiento. Para seleccionar podemos tomar como criterios de selección a individuos con destrezas creativas y conceptuales superiores al promedio, buscar gente con fuerte determinación e interés por su producto o servicio, también es útil que se tenga cierto grado de experiencia en la industria correspondiente, la motivación intrínseca fuerte en razón de su trabajo también es esencial por esto se debe averiguar sobre las tareas y proyectos predilectos del candidato en el pasado.

Las experiencias de trabajo pueden ser vitales para estimular el desarrollo de líderes visionarios. El estilo de supervisión es otro aspecto que juega un papel importante en las capacidades creativas asociadas con la visión.

- Destrezas de Comunicación: en este sentido la mayoría de los líderes requiere un curso básico de destrezas de comunicación cuyo programa contenga los siguientes aspectos: mejorar la expresión oral (rapidez, tono y volumen de la voz), aprender a articular con claridad (eliminar hábitos pobres del habla y mejorar la articulación),

mejorar el lenguaje corporal (coordinación de las manos y rostro al hablar), aprender a desarrollar, organizar y defender las ideas (presentar ideas con claridad evitando confundirse).

- Destrezas para desarrollar la Confianza: debe existir una relación de confianza entre subordinados y líder, esto se puede lograr enseñando a los líderes a expresar compromiso en un proyecto, demostrar auto confianza o valores compartidos con los subordinados, podría entrenárseles en destrezas para la sensibilidad que les ayuden a entender las necesidades y valores de los subordinados, se puede entrenar al líder para que demuestre una conducta ejemplar. Como el no convencionalismo genera confianza en el líder las organizaciones deberán aceptar estos enfoques a pesar de que vayan contra la cultura.
- Destrezas de Dinamización: una de ellas son las expresiones de confianza y se dan con la práctica, el entrenamiento puede enseñar las prácticas en sí mismas y las organizaciones deben apoyar su uso mediante sistemas de recompensas.

Para complementar lo anterior Conger (1991) afirma que estas destrezas son complementarias entre sí, por lo que el entrenamiento reforzará su integración.

Un factor importante en el desarrollo de los líderes carismáticos esta relacionado con la actitud de las organizaciones para manejar a los líderes no convencionales. Conger (1991) señala que "... debe equilibrarse la autonomía con objetivos sobre los cuales las dos partes se hayan puesto de acuerdo. Esta estrategia permite que la organización controle y evalúe los logros del carismático, a la vez que le permite cierto grado de autonomía".

El líder carismático puede ser, para la organización, aquel ser humano que reactive a la organización dadas las características que se han venido explicando a lo largo de esta investigación. Si una organización ya tiene un líder carismático puede analizar los dos dilemas principales: ponen a prueba la manera como se están haciendo las cosas y son impacientes y



desean autonomía. Quizás para la organización parezcan un dolor de cabeza pero se debe tomar en cuenta que el cambio requiere una cierta sacudida. (Conger, 1991).

Puede resultar útil señalar la propuesta de Bennis y Nanus (1985), de que uno de los mitos del liderazgo es que “los líderes son carismáticos”. Ellos sustentan la idea de que la mayoría lo son pero no todos, y de igual forma señalan que “Tenemos la idea de que la cosa funciona en sentido opuesto; es decir, el carisma es el resultado del liderazgo eficiente...”.

## 2.- Enfoque del Liderazgo Transformacional y Transaccional de B. Bass (1999).

### 2.1. Categorías de comportamientos de liderazgo según B. Bass (1999).

La conducta del líder se describe en términos de dos categorías de comportamiento: transformacional y transaccional. Bass (1985) (citado por Yukl, 1990) ve al liderazgo transformacional y transaccional como distintos pero no mutuamente excluyentes y además reconoce que el mismo líder puede presentar ambos tipos en diferentes momentos y en diferentes situaciones.

#### 2.1.1. Conductas del Liderazgo Transformacional.

La formulación original de la teoría (Bass, 1985) incluía tres tipos de conductas transformacionales: carisma, estimulación intelectual y consideración individual. Carisma (también llamada “influencia idealizada”) es la conducta que inicia fuertes emociones en los seguidores e identificación con el líder. La Estimulación Intelectual es la conducta que incrementa la precaución de los problemas e influye en los seguidores para que vean los problemas desde una nueva perspectiva. La Consideración individual incluye el brindar soporte, ánimo y coaching a los seguidores. Una revisión de la teoría añadió otra conducta transformacional llamada “motivación Inspiracional”, la cual incluye comunicar una visión retadora, usando símbolos para focalizar el esfuerzo de los subordinados, y modelando conductas o comportamientos apropiados. (Bass & Avolio, 1990) (citado por Yukl, 1990).

Las cuatro conductas transformacionales están altamente interrelacionadas, y de forma unida interactúan para influenciar cambios en los seguidores. La evaluación del estudio del Cuestionario Multifactorial (forma 5X) concluyó que el cuestionario estaba compuesto por ítemes conductuales para todas las escalas de liderazgo, excepto para la influencia idealizada (formalmente llamada Carisma). De ahí que la influencia idealizada puede ser vista como conducta o atributo. Además una quinta escala transformacional fue incluida en el estudio para agrupar estos ítemes no conductuales y/o de atributo. Y posteriormente estos ítemes se relacionaron con otras variables del estudio, tales como Esfuerzo Extra, Efectividad del líder y Satisfacción con el líder (Bass y Avolio, 1995). Estas son definidas a continuación: (1) Esfuerzo Extra: se refleja a los colegas y seguidores un esfuerzo extra como extensión o consecuencia del estilo del líder; (2) Efectividad: es percibida por el propio líder y por los seguidores en cuatro áreas: relación entre el trabajo y las necesidades de los seguidores, la representación de las necesidades de los seguidores en los gerentes de alto nivel, contribución a la efectividad organizacional, y el desempeño del grupo de trabajo del líder; (3) Satisfacción: refleja cuán satisfechos pueden estar los seguidores con el estilo y métodos del líder. (Bass y Avolio, 1995). (citado por Yukl, 1990).

Tal como lo menciona Bass (1985), para resumir, se ve al líder transformacional como aquel que nos motiva a hacer más de lo que originalmente esperábamos hacer. Esta original expectativa de actuación se basa en nuestro nivel original de confianza en alcanzar los resultados deseados y diseñados por significado de nuestra acción. Una transformación de este tipo puede ser alcanzada en cualquiera de tres formas interrelacionadas:

- 1.- Elevando nuestro nivel de precaución, nuestro nivel de conciencia sobre la importancia y valor de resultados designados, y formas de alcanzarlas.
- 2.- Llevándonos a trascender nuestro propio interés por el cuidado del grupo, organización.
- 3.- Alterando nuestro nivel de necesidad en la jerarquía de Maslow o expandiendo nuestro portafolio de necesidades y deseos.

### 2.1.2. Conductas del Liderazgo Transaccional.

La formulación original de la teoría incluía dos tipos de conducta transaccional: refuerzo contingente y administración por excepción pasiva. La conducta refuerzo contingente incluye claridad del trabajo requerido para obtener recompensas y el uso de incentivos y refuerzos contingentes para influenciar la motivación. La administración por excepción pasiva incluye el uso de castigos contingentes y otras acciones correctivas en respuesta a desviaciones obvias de las actuaciones estándar aceptables. Revisiones de la teoría han añadido dos conductas adicionales a la categoría transaccional (Bass & Avolio, 1990) (citado por Yukl, 1990) que son la administración por excepción activa, la cual incluye monitoreo de subordinados y acciones correctivas para asegurar que el trabajo se lleva a cabo efectivamente; y liderazgo laissez-faire el cual describe la conducta que muestra indiferencia pasiva entre la tarea y los subordinados (por ejemplo no monitoreo, no responder a los problemas, ignorar las necesidades de los subordinados). (Yukl, 1998)

### 2.1.3. Entrenamiento, educación y desarrollo del liderazgo transformacional y transaccional.

El liderazgo transformacional y transaccional están afectados por el desarrollo moral y personal, entrenamiento y educación.

Avolio (1994) (citado por Bass, 1999) señala que el desarrollo moral de forma madura se requiere en el líder transformacional. Los estándares morales de nuestros padres y nuestras experiencias de liderazgo en la escuela y con actividades extracurriculares, pronostica tendencias a ser más transformacional como líderes adultos. El inmaduro, auto engrandecido carismático es pseudotransformacional. Él o ella puede parecer elevado y responsable pero en una reexaminación se encuentra que es un falso Mesías. Mucho más debe ser aprendido sobre los factores éticos y morales que distinguen al verdadero líder transformacional del líder pseudotransformacional.

Intuitivamente, enseñar y aprender sobre como ser más o menos constructivo y correctivo como un líder transaccional no debería ser difícil. Más difícil es desarrollar la voluntad y habilidad para ser más transformacional. El entrenamiento para aumentar las conductas del líder transformacional comienza examinando las teorías implícitas del liderazgo ideal que los entrenadores llevan en sus cabezas.

#### 2.1.4. Medición del Liderazgo Transformacional y Transaccional.

Hasta ahora, mucho conocimiento empírico sobre el liderazgo transformacional y transaccional se ha dado por la investigación usando el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo para el cual los problemas descansan en la multicolinealidad de sus escalas, más baja que la confiabilidad deseada bajo ciertas circunstancias para la administración por excepción activa, y las preguntas sobre la universalidad del factor estructura del modelo del rango completo de liderazgo. El liderazgo es, de hecho, tanto emocional y subjetivo como racional y objetivo.

Luego del criterio de Weber sobre lo que se considera carismático, y luego incluyéndolo como una de las cuatro dimensiones del liderazgo transformacional como influencia idealizada, mucho se ha aprendido sobre el liderazgo transformacional así como carisma. (Bass, 1985) (citado por Bass, 1999).

Un factor de análisis confirmatorio para 3786 encuestados mediante el MLQ sugiere que un buen ajuste del modelo para el liderazgo transformacional es dado por tres factores: consideración individual, estimulación intelectual e influencia idealizada-inspiracional (carisma) (Avolio, Bass & Jung, in press) (citado por Bass, 1999).

Igualmente un factor de análisis confirmatorio de larga escala sugiere que se pueden distinguir seis factores del liderazgo transformacional. Además de la consideración individual y la estimulación intelectual, fueron capaces de dividir el sector carismático-inspiracional en

identificar y articular una visión, proveer un modelo y establecer el ejemplo, fomentar la aceptación de las metas del grupo y establecer expectativas de buenas conductas. (Bass, 1999).

Tres factores -carisma-inspiración, estimulación intelectual y consideración individual- emergen en la mayoría de los estudios aún cuando se usan los componentes principales del análisis factorial o cuando se emplean cuadros parciales menores de análisis. Mientras que los factores transformacionales estén substancialmente interrelacionados, un único factor transformacional que sea combinado con los demás puede satisfacer la necesidad de parsimonia en alguna investigación. Sin embargo, los tres factores distintos en vez de un factor de liderazgo transformacional resulta útil cuando es aplicado en entrenamientos. Los entrenadores pueden aprender mucho sobre cómo generar más inspiración; ellos pasan un rato auténticamente difícil reinventándose a sí mismos mientras que son estimuladores intelectuales. (Bass, 1999)

Ha sido discutido que el MLQ medía atributos y efectos, no comportamientos o conductas. No obstante, la mayoría de los ítemes del MLQ se refieren a conductas. Solo unos pocos son atribuciones o efectos. Pero particularmente cuando se aprecia la influencia idealizada, es esencial que algunas atribuciones de los seguidores se obtengan, y así dos escalas altamente correlacionadas son apreciadas: atributos de influencia idealizada, que “nos hace sentir orgullosos de estar asociados a él o ella”, y las conductas de influencia idealizada, las cuales “ especifican la importancia de estar comprometidos con nuestras creencias”. (Bass, 1999)

A su vez, se debe señalar que el liderazgo transformacional es un agregado de la efectividad del liderazgo transaccional; el liderazgo transformacional no substituye al liderazgo transaccional. Los mejores líderes son tanto transformacionales como transaccionales. En el primer y muchos subsiguientes análisis factoriales, emergieron dos factores transaccionales. Estas fueron las dos facetas del reforzamiento contingente, refuerzo contingente, el cual “informa sobre lo que se debe hacer para ser recompensado”, y reforzamiento negativo contingente (renombrado administración por excepción), el cual “no

actúa hasta que el problema es serio”. Menos efectivo que el proactivo refuerzo contingente es la administración por excepción, el cual varía en diferentes situaciones de ser levemente efectivo a levemente inefectivo de acuerdo al meta-análisis. Hater y Bass (1988), Hoover (1987) y Yammarino y Bass (1990) (citados por Bass, 1999) encontraron factorialmente válido para futuros líderes administradores por excepción un factor activo que “sabe cuando las cosas van mal” y un factor pasivo que “se adscribe a la idea de que si no está roto no hace falta repararlo”. Generalmente, la administración por excepción activa es más efectiva que la administración por excepción pasiva.

El Liderazgo Laissez-faire, la evitación del liderazgo, que es algo como “está ausente cuando se le necesita”, y “no toma acción incluso cuando los problemas se vuelven crónicos” fue fuertemente asociado con la insatisfacción del subordinado, conflicto e inefectividad. Pero luego se incluyeron ítems que permitieron el más positivo empoderamiento, que “me permite decidir en asuntos sobre los cuales yo conozco mejor”. El empoderamiento dado por el líder implicaba el dar a los seguidores autonomía pero dándola con razón e interés en lo que fue delegado. Los ítems de empoderamiento fueron removidos de la más reciente versión estandarizada del MLQ. (Bass, 1999)

Se debe mencionar que las escalas que miden aspectos separados del liderazgo transformacional y transaccional están basados en el análisis factorial del cuestionario inicial y subsiguientes versiones del mismo. Las primeras versiones del MLQ tuvieron serias debilidades que limitaron su utilidad para probar la teoría. Por ejemplo, muchos ítems en las escalas carismáticas y de estimulación intelectual describían los resultados del liderazgo, en vez de acciones específicas y observables por el líder para causar estos resultados. Para remediar estas debilidades, otros ítems describiendo las conductas observables del líder fueron incluidas en revisiones del cuestionario, y la escala de la motivación inspiracional fue añadida. (Bass, 1999; Bass & Avolio, 1990) (citados por Yukl, 1998)

## 2.2. Liderazgo Transformacional Vs. Liderazgo Carismático.

Bass ve al liderazgo transformacional como distinto del liderazgo carismático en varios aspectos. Según Bass (1985) “Carisma es un ingrediente necesario del liderazgo transformacional, pero por sí mismo no es suficiente para contar en el proceso transformacional”. Los seguidores se pueden identificar con una celebridad carismática e imitar la conducta y apariencia de la persona, pero rara vez se sienten motivados a trascender el propio interés para el beneficio de una causa abstracta. Como los carismáticos, los líderes transformacionales influyen en sus seguidores despertando fuertes emociones e identificación con el líder, pero ellos también pueden transformar a los seguidores sirviendo como coach, profesor y mentor. Los líderes transformacionales buscan empoderar y elevar a sus seguidores, mientras que muchos líderes carismáticos buscan mantener a sus seguidores débiles y dependientes e instilar lealtad personal en vez de compromiso a los ideales. (citado por Yukl, 1998)

Para Bass (citado por Yukl, 1998) los líderes transformacionales se pueden encontrar en cualquier organización a cualquier nivel. En contraste, los líderes carismáticos son escasos. Es más probable que aparezcan cuando una organización está en un estado de estrés porque la autoridad formal ha fallado en lidiar con una crisis severa y los valores tradicionales y creencias son cuestionables. La respuesta de la gente a un líder carismático tiende a ser altamente polarizada; un líder carismático puede ser amado por algunas personas y odiado por otras. Esta polaridad ayuda a explicar el por qué tantos líderes carismáticos políticos son blancos de asesinato. Las reacciones para los líderes transformacionales son menos extremas.

El profundo enlace emocional que caracteriza la relación del líder carismático con sus seguidores puede estar presente cuando el liderazgo transformacional ocurre, pero nosotros podemos distinguir un tipo de carismáticos que no son del todo transformacionales en su influencia. Las celebridades pueden ser identificadas como carismáticas por un largo segmento de lo público. La gente estará emocionalmente elevada en la presencia de celebridades e identificarse con ellos en sus fantasías pero las celebridades pueden no estar envueltas del todo

en ninguna transformación de su público. Por otra parte, con el carisma, los líderes transformacionales pueden ejercer el rol de profesor, mentor, coach, reformador o revolucionario. Los líderes transformacionales estructuran y articulan problemas para sus seguidores, para que así puedan lidiar efectivamente con ellos. Los líderes transformacionales pueden también sobre simplificar los problemas para que sus seguidores puedan dar respuestas excesivamente apresuradas a ellos, soportando la posición de cada uno o aún evadiendo los problemas. El carisma es un ingrediente necesario del liderazgo transformacional, pero por sí mismo no es suficiente en el proceso transformacional. (Bass, 1985)

### 2.3. Liderazgo y Cultura de la Organización.

La cultura de una organización consiste en sus valores, su filosofía, y sus recursos técnicos, financieros y humanos. El líder transaccional trabaja junto a la cultura organizacional mientras exista; el líder transformacional cambia la cultura organizacional. El líder transaccional acepta los grupos e identidades como ya definidas; el líder transformacional las cambia. Otros aspectos de la cultura organizacional que el líder transaccional acepta y el líder transformacional cambia incluyen: quién domina y bajo que significado, las normas de trabajo en equipo, así como las creencias sobre religión, ideologías, moral, ética, espacio, tiempo, y naturaleza humana. El líder transaccional acepta y usa los rituales, historias y modelos de rol pertenecientes a la cultura organizacional para comunicar sus valores; el líder transformacional inventa, introduce, y desarrolla las formas de la cultura. Con todo, no es sorpresa que a menudo se identifique la cultura organizacional principalmente como el producto de un líder transformacional. (Bass, 1985)

El liderazgo de los grandes hombres y mujeres de la historia ha sido usualmente transformacional, no transaccional. Estos líderes han influido en sus contemporáneos en dos formas: a través de sus personalidades y a través de las ideas por las cuales se mantienen. En ambos casos, la influencia no fue un asunto de una transacción costo-beneficio, ni de intercambio costo-beneficio. Para Erikson (1969), grandes hombres como Martín Luther y Mahatma Gandhi demostraron “una formidable buena voluntad para hacer el trabajo sucio de



sus épocas”. Ser transaccional es la forma más fácil, ser transformacional es la forma más difícil de proseguir. (Bass, 1985)

Numerosos ejemplos de liderazgo transformacional pueden ser citados los cuales se han dado en la industria moderna, educacional, social y militar de las organizaciones. Thomas J. Watson transformó IBM; Robert Hutchins transformó la Universidad de Chicago; Jane Adams transformó Hull House. Pero en medio de estos líderes de complejas organizaciones quienes fueron transformacionales en sus efectos sobre sus subordinados, sus organizaciones y su ambiente, mucha de la conducta transaccional puede observarse. Las preguntas permanecen sobre si el liderazgo transformacional es una rareza o si es común en las organizaciones complejas o si es usualmente productivo o contra productivo cuando aparece. (Bass, 1985)

Ambos líderes, tanto transformacionales como transaccionales, despliegan todos los estilos de decisión del líder reconocidos pero en cantidades e intensidad distintas. Pueden ser directivas, negociadoras o persuasivas, consultadas, participativas o delegadas. Así, podemos ver al líder transaccional decir a los subordinados los beneficios específicos que pueden obtener por conformarse con las instrucciones; el líder transformacional puede identificar las metas transcendentales a través de las cuales puede dirigir a sus seguidores a trabajar. El líder transaccional puede negociar sobre cuales cambios se proveerán por servicios prestados; el líder transformacional puede proveer símbolos persuasivos e imágenes sobre lo que sería una organización renovada. El líder transaccional puede consultar sobre lo que desea recibir el seguidor a cambio de su rendimiento; el líder transformacional puede consultar a sus seguidores sobre su conciencia de la importancia de la misión de la organización; el líder transaccional puede participar con los subordinados en alcanzar un consenso en cómo cada uno puede cumplir un intercambio aceptable; el líder transformacional puede buscar un consenso participativo para reestructurar la organización. El líder transaccional puede delegar responsabilidad a los subordinados a cambio de su rendimiento en agradecimiento; el líder transformacional puede delegar para fomentar el desarrollo de los subordinados. (Bass, 1985)

Tal como lo señala Yukl (1998) cambiando o fortaleciendo la cultura de una organización, un líder puede influir indirectamente en la motivación y conducta de sus miembros. Menciona además que los líderes pueden influir en la cultura de la organización de varias formas. De acuerdo a Schein (1992) (citado por Yukl, 1998), cinco mecanismos primarios ofrecen el mayor potencial para ajustar y reforzar aspectos de la cultura:

1. Atención: los líderes comunican sus prioridades, valores e inquietudes sobre las cosas que se deben preguntar, medir, comentar, elogiar y criticar. Mucha de esta comunicación ocurre cuando el líder está planeando actividades y monitoreando operaciones.
2. Reacciones a crisis: debido a la emoción que rodea una crisis, la respuesta de un líder puede enviar un fuerte mensaje sobre valores y suposiciones. Un líder que soporta fielmente valores adheridos cuando la presión está presente comunica claramente que los valores son realmente importantes.
3. Modelar el rol: los líderes pueden comunicar valores y expectativas por sus propias acciones, especialmente acciones mostrando lealtad, auto sacrificio, y servicio más allá del llamado del deber.
4. Distribución de recompensas: el criterio usado como base para distribuir recompensas señala lo que valora en la organización. El reconocimiento formal en ceremonias y el elogio informal comunican las prioridades e inquietudes de un líder. La falta de reconocimiento en las contribuciones y logros envían un mensaje de que no son importantes. Finalmente, la distribución de recompensas diferenciada y por símbolos de status afirman la relativa importancia de algunos miembros comparados con otros.
5. Criterio para seleccionar y despedir: los líderes pueden influir en la cultura por su elección en el criterio de reclutar, seleccionar, promover, y despedir la gente. Los líderes incluso comunican sus valores e inquietudes ofreciendo información realista sobre el criterio y los requerimientos para el éxito en la organización.

Además de estos mecanismos primarios, Schein describió cinco mecanismos secundarios que son útiles para ajustar y reforzar la cultura cuando son consistentes con los mecanismos primarios:

1. Diseño de sistemas y procedimientos: los presupuestos formales, sesiones de planificación, reportes, evaluaciones de desempeño y programas de manejo de la administración pueden usarse para enfatizar algunas actividades y criterio, mientras se trata de reducir la ambigüedad del rol. Una preferencia por la formalidad refleja fuertes valores sobre control y orden.
2. Diseño de la estructura de la organización: el diseño de la estructura está a menudo influenciada más por suposiciones sobre las relaciones internas o teorías implícitas de administración que por requerimientos actuales para la efectiva adaptación al entorno. Una estructura centralizada refleja la creencia de que sólo el líder puede determinar lo que es mejor, mientras que una estructura descentralizada o el uso de equipos auto administrados reflejan la creencia en la iniciativa individual y responsabilidad compartida.
3. Diseño de facilidades: aunque rara vez realizado como una estrategia intencional, los líderes pueden diseñar facilidades para reflejar valores básicos.
4. Historias, leyendas y mitos: historias sobre eventos importantes y gente de la organización ayuda a transmitir valores y suposiciones. Sin embargo, las historias y mitos son más un reflejo de la cultura que determinantes del mismo. El uso potencial de este mecanismo por los líderes para influir en la cultura es muy limitado en cualquier organización y sociedad donde la comunicación abierta hace posible detectar una historia falsa. Para ser útil la historia debe transmitir un mensaje claro sobre valores, y debe describir un evento real.
5. Declaraciones formales: declaraciones públicas de los valores y declaraciones escritas de los valores, mapas y filosofías pueden ser útiles como un suplemento para otros mecanismos. Sin embargo, las declaraciones formales usualmente describen sólo una pequeña porción de las suposiciones de la

cultura organizacional y creencias, y no tienen credibilidad a menos que las palabras estén soportadas por las acciones y decisiones del líder.

La influencia de un líder en la cultura de una organización varía dependiendo de la etapa de desarrollo de la organización. El fundador de una nueva organización tiene una fuerte influencia en su cultura, tiene una visión de una nueva empresa y propone formas de hacer las cosas que, si se tiene éxito, gradualmente se ajustarán a la cultura. (Yukl, 1998).

Una forma de influir en la cultura es cambiar las formas culturales, tales como símbolos, slogans y rituales (Trice & Beyer, 1993) (citados por Yukl, 1998). El liderazgo transformacional, por otra parte, es efectivo en diversos tipos de organizaciones y culturas, tal como lo señala Bernard Bass (1997) (citado en Homepage, 31/01/05):

“Evidencia soportando el paradigma del liderazgo transaccional y transformacional ha sido reunida desde todos los continentes excepto Antártica, aún a lo largo del Mar del Norte. El paradigma del liderazgo transaccional y transformacional ve al liderazgo tanto como un asunto de reforzamiento contingente de los seguidores por un líder transaccional o el movimiento de los seguidores más allá de sus propios intereses por el bien del grupo, organización o sociedad por un líder transformacional. El paradigma es suficientemente amplio para proveer una base de medida y comprensión que es tan universal como el concepto de liderazgo en sí mismo. Numerosas investigaciones apuntan al robustecimiento de los efectos del liderazgo transformacional y carismático.”

#### 2.4. Investigaciones teóricas sobre Liderazgo Transformacional.

Las investigaciones descriptivas y cualitativas en liderazgo transformacional han suministrado considerable información sobre la forma en que los líderes motivan a los

individuos e influyen en los cambios de las organizaciones. En algunos estudios descriptivos, incidentes críticos fueron recolectados y analizados para determinar si la gente incluye conductas transformacionales en sus descripciones de líderes efectivos. (Yukl, 1998)

-Investigaciones por Tichy y Devanna: Tichy y Devanna (1986) (citados por Yukl, 1998) condujeron un estudio de 12 CEO's en una variedad de organizaciones, muchas de las cuales eran grandes corporaciones. El método primario de recolección de data era conducir entrevistas con los líderes y ocasionalmente con otras personas de la organización. Las entrevistas fueron analizadas para identificar procesos típicos que ocurren cuando los líderes transforman y revitalizan las organizaciones, las conductas que facilitan este proceso y el trato y habilidades que caracterizan a los líderes transformacionales. El proceso puede ser observado como una secuencia de fases, comenzando con el reconocimiento de la necesidad de cambio, seguido por la creación de una nueva visión, y luego institucionalizar el cambio. (Yukl, 1998)

En cada etapa del proceso transformacional, el éxito dependerá en parte de las actitudes, valores y habilidades del líder. Los líderes transformacionales efectivos en este estudio tenían los siguientes atributos: se veían a sí mismos como agentes de cambio, tomaban riesgos de forma prudente, creían en la gente y eran sensibles a sus necesidades, eran capaces de articular un grupo de valores principales que guiaran su conducta, eran flexibles y abiertos a aprender de la experiencia, tenían habilidades cognitivas y creían en el pensamiento disciplinado y la necesidad de analizar cuidadosamente los problemas, y eran visionarios que confiaban en su intuición. (Yukl, 1998).

-Investigaciones por Bennis y Nanus: Bennis y Nanus (1985) (citados por Yukl, 1998) condujeron un estudio de 5 años de los líderes dinámicos e innovadores, incluyendo a 60 líderes corporativos y 30 líderes de las organizaciones del sector público. Los investigadores recolectaron data con entrevistas no estructuradas de 3 a 4 horas de duración. Algunas veces respaldadas con observación. Los líderes fueron interrogados sobre sus fortalezas y debilidades, los puntos de mayor decisión en sus carreras, y eventos que influyeron en su

filosofía y estilo de administración. Los líderes eran muy diversos, y pocos encajaron en el estereotipo común de un líder carismático. Los investigadores no encontraron individuos que en toda su vida hayan hecho discursos emotivos, desplegaran conductas no convencionales, y polarizaran a la gente entre seguidores devotos y críticos implacables. En su lugar, muchos de los líderes eran muy ordinarios en apariencia, personalidad y conducta general. Los investigadores identificaron algunos puntos comunes en las entrevistas de protocolo que suministran información sobre la naturaleza del liderazgo transformacional efectivo, tales como: desarrollar una visión, desarrollar compromiso y confianza, facilitar aprendizaje organizacional. (Yukl, 1998)

-Resumen de hallazgos en las Investigaciones descriptivas: la investigación descriptiva es muy imprecisa como para dar conclusiones definitivas, pero tomado en conjunto este cuerpo de investigación proporciona información considerable sobre liderazgo transformacional. Un importante hallazgo es que los líderes efectivos usan una amplia variedad de conductas para influir en los principales cambios de una organización. Estos líderes ayudan a la gente a interpretar eventos, reconocer oportunidades y amenazas, y comprender cuando un cambio es necesario. Ellos envuelven activamente a otros miembros de la organización y a stakeholders externos en el desarrollo de una visión clara y realizable y las estrategias para alcanzarla. La comunicación de la visión es facilitada por acciones simbólicas y modelación del rol así como también por discursos y declaraciones escritas de los valores. Las formas culturales son modificadas o fortalecidas para apoyar la identificación social y la internalización continua de los valores y creencias. Las conductas de empoderamiento son usadas para habilitar a los individuos y grupos a implementar la visión en su propio dominio del trabajo. Las conductas de apoyo son usadas para mantener el entusiasmo y esfuerzo en la fase de los obstáculos, dificultades y fatiga. (Yukl, 1998)

## 2.5. Pautas para el Liderazgo Transformacional.

Existe suficiente convergencia en los hallazgos de diferentes tipos de investigaciones que sugieren algunas pautas tentativas para los líderes que buscan inspirar y motivar a sus seguidores. Estas pautas están basadas en las teorías e investigaciones descubiertas, y son:

- **Articular una visión clara y realizable:** los líderes transformacionales fortalecen la visión existente o construyen compromiso para una nueva visión. Una visión clara de lo que la organización puede cumplir o ser ayuda a la gente a comprender el propósito, objetivos, y prioridades de la organización. Da significado al trabajo, sirve como una fuente de autoestima, y fomenta un sentido de propósito común. Finalmente la visión ayuda a guiar las acciones y decisiones de cada miembro de la organización, lo cual es especialmente importante cuando a los individuos y grupos se les permite una considerable autonomía y discreción en las decisiones de su trabajo. El éxito de una visión depende de lo bien que sea comunicada a la gente. Debe ser comunicada repetidamente en cada oportunidad y de diferentes formas. (Yukl, 1998)
- **Explicar cómo se puede alcanzar la visión:** no es suficiente articular una visión alcanzable; el líder debe también convencer a sus seguidores de que la visión es realizable. Es importante hacer una clara distinción entre la visión y una estrategia creíble para alcanzarla. Esta se puede hacer fácilmente si la estrategia tiene unos pocos puntos que son relevantes en los valores compartidos de los miembros de la organización. Rara vez es necesario presentar un plan elaborado con pasos detallados, y el líder no debe pretender conocer todas las respuestas sobre cómo alcanzar la visión. Cuando sea interrogado por esos detalles, debe dejar a los seguidores saber que ellos ejercen un rol vital en descubrir cuales acciones son necesarias. La estrategia para alcanzar la visión tiende a ser más persuasiva cuando es no convencional. Si la estrategia es o simplista o convencional es poco probable

sacar la confianza en el líder, especialmente cuando la organización enfrenta una crisis. (Yukl, 1998)

- Actuar con seguridad y optimismo: los seguidores no tendrán fe en una visión a menos que el líder demuestre seguridad y convicción. Es importante permanecer optimista sobre el éxito del grupo en alcanzar la visión, especialmente en la fase de obstáculos temporales y contrariedades. La seguridad y optimismo de un administrador puede ser ampliamente contagiosa. Es mejor enfatizar lo que se ha alcanzado hasta el momento que todo lo que aún se ha de lograr. Es mejor enfatizar en los aspectos positivos de una visión que en los obstáculos y peligros que pueden aparecer implícitos. (Yukl, 1998)
- Expresar confianza en los seguidores: el efecto motivador de una visión también depende de la extensión de la seguridad de los seguidores en cuanto a su habilidad para alcanzarla. Existe mayor necesidad de fomentar seguridad y optimismo cuando la tarea es muy difícil o peligrosa, o cuando los miembros del equipo carecen de autoconfianza porque nunca han sido exitosos. Una forma de construir autoconfianza en los subordinados es hacer analogía entre la situación actual y un cercano éxito por el mismo equipo o unidad organizacional. Si es apropiado, el líder debe recordarle a sus seguidores como ellos superaron obstáculos para alcanzar un triunfo. (Yukl, 1998)
- Proporcionar oportunidades para éxitos cercanos: la confianza en un individuo o un equipo tomando una tarea retadora puede incrementarse asegurándose de que la gente experimente un progreso exitoso en las primeras fases de un nuevo proyecto o actividad. La gente está más deseosa para sobrellevar una actividad si perciben que sus esfuerzos pueden ser exitosos y que los costos por el fracaso no serán agradables. (Yukl, 1998)



- Celebrar éxitos: un éxito cercano es esencial, pero no suficiente por sí mismo para sostener un máximo esfuerzo a través de una larga actividad o proyecto. Es importante para el líder mantener una precaución del proceso continuo para que la gente no se sienta desalentada o pesimista para alcanzar el objetivo final de una actividad o proyecto. Las ceremonias formales e informales pueden ser usadas para celebrar éxitos y talentos a través de una actividad y después de que es completada. (Yukl, 1998)
- Usar acciones simbólicas y dramáticas para enfatizar valores clave: una visión es reforzada por acciones consistentes con ella y es socavada por acciones inconsistentes. Las acciones simbólicas y dramáticas enfatizan valores clave en la visión. Las acciones simbólicas también demuestran el compromiso de un administrador o gerente para su visión, especialmente cuando arriesga pérdidas personales substanciales, hace auto sacrificios o actúa de forma no convencional. Las acciones simbólicas también son usadas para enfatizar valores sobre como la gente debe relacionarse con los demás. (Yukl, 1998)
- Guiar dando el ejemplo: de acuerdo a un viejo dicho, las acciones hablan más alto que las palabras. Una forma en que un líder puede influir en el compromiso de sus subordinados es dando el ejemplo de una conducta ejemplar en las interacciones diarias con los subordinados. Guiar dando el ejemplo a veces es llamado modelar el rol. Un gerente o administrador que le pide a sus subordinados que observen o sigan un estándar particular deberían también seguir el mismo estándar. Guiar dando el ejemplo es especialmente importante para las acciones que son desagradables, peligrosas, no convencionales o controversiales. (Yukl, 1998)
- Empoderar a la gente para alcanzar la visión: una parte esencial del liderazgo transformacional es empoderar a la gente a alcanzar la visión. Empoderar significa delegar autoridad para decidir sobre como hacer el trabajo de los individuos y

equipos. Significa pedir a la gente que determinen por sí mismos las mejores vías para implementar estrategias o alcanzar objetivos, en vez de decirles en detalle qué hacer. Significa alentar a los subordinados a sugerir soluciones para los problemas si vienen a pedir ayuda, y apoyar a los subordinados que asumen la responsabilidad para resolver problemas por voluntad propia, aunque ellos no lo hagan de la misma forma en que lo haga el líder. Empoderar también significa reducir restricciones burocráticas sobre como se hace el trabajo para que la gente tenga más discreción. Finalmente, empoderar significa suministrar recursos adecuados para los subordinados para cargar una tarea por la cual son responsables. (Yukl, 1998)

#### 2.6. Contingencias que pueden afectar las acciones del líder transformacional.

A pesar de que la teoría original, el modelo y mediciones emergieron en el individualista Estados Unidos, aparece igualmente o aun más aplicable en las sociedades colectivas de Asia. Las culturas colectivas suministran a los líderes oportunidades para ser líderes transformacionales. La mayoría de los subordinados en las culturas colectivas ya poseen respeto por sus líderes. El liderazgo transformacional es probable que sea realizado por la centralidad del trabajo en su vida y el alto nivel de orientación al grupo entre los seguidores. La obligación mutua entre los líderes y los seguidores facilita la consideración individual del líder transformacional. Los líderes en culturas colectivas tienen una responsabilidad moral de cuidar a sus subordinados, de ayudarles a preparar un plan de desarrollo de carrera, de atender a sus fiestas de cumpleaños, ceremonias de funerales, y aconsejar a sus seguidores sobre problemas personales. A cambio, los subordinados tienen una obligación moral de reciprocidad incuestionable de lealtad y obediencia. (Bass, 1999)

Debemos aprender en qué formas las culturas individualistas pueden obtener beneficios de las culturas colectivas para el liderazgo transformacional sin los costos asociados en creatividad, libertad individual e iniciativa. (Bass, 1999). Asimismo, otros factores que pueden afectar las acciones del líder transformacional son:

- **Cultura Organizacional:** para que una cultura organizacional sea más transformacional, el tope gerencial debe articular los cambios que se requieren. El mensaje puede ser el de una visión que necesita ser compartida sobre el estilo de liderazgo que la organización quiere enfatizar. Así, si desea tomar la experticia de sus miembros al tope, debe destacar su estilo de liderazgo “consultivo”. Los cambios, consistentes con este mensaje, son introducidos en las prácticas diarias de la organización. Los roles deseados del modelo de liderazgo comienzan en el tope y son alentados hacia los demás niveles sucesivos. Las conductas de los líderes en los niveles tope se convierte en símbolos de la nueva cultura de la organización. Las historias son creadas alrededor del líder y se desarrollan mecanismos para mejorar la comunicación futura. Muchos otros aspectos necesitan ser examinados sobre como la cultura organizacional puede afectar y ser afectada por su liderazgo. (Bass, 1999)
- **Diferencias de Género:** muchos estudios han mostrado que las mujeres tienden a ser de alguna forma más transformacionales que sus contrapartes masculinos y en cierto grado esto se acompaña por una mayor satisfacción y considerada efectividad de acuerdo a los subordinados de ambos sexos. Las mujeres tienen que ser mucho mejores líderes que sus contrapartes masculinos para obtener las mismas posiciones de responsabilidad y niveles de éxito que los hombres. Por otra parte, algunos pueden discutir que la acción afirmativa ha empujado a las mujeres más rápido y alto que lo justificado por sus competencias. Sin embargo, se requieren estudios nuevos y mejor controlados. La mayoría de las organizaciones estudiadas han sido dominadas por hombres. Se necesitan estudios los cuales se igualen o ajusten para predecir las habilidades de éxito del líder. Si se pueden igualar dichas capacidades, ¿seguirán las mujeres apareciendo como más transformacionales que los hombres como líderes?. Se necesita examinar lo que pasa cuando las mujeres están presentes en su mayoría, como en el caso de las enfermería. (Bass, 1999)

- Diversidad: en un periódico no publicado, Del Castillo (sin fecha) (citado por Bass, 1999) había definido la competencia cultural como un grupo de habilidades para mantener un proceso de balance ético entre los derechos individuales y las responsabilidades. La competencia cultural envuelve: entender los métodos por los cuales individuos / grupos perciben el mundo y desarrollan esquemas conceptuales, entender el propio esquema conceptual, integrar otros puntos de vista en los esquemas conceptuales respectivos de cada uno, y valorar la diversidad de todos los esquemas conceptuales. Entonces prosigue para mostrar que pueden haber líderes transformacionales que pueden estar mejor preparados para valorar y adaptarse a la diversidad entre sus seguidores. El líder transformacional se esperaba que encarara una organización culturalmente competitiva, para inspirar confianza en sus logros, usar estimulación intelectual para alentar nuevas formas de lidiar con la creciente diversidad de sus seguidores y para ser empático con las diferentes necesidades de sus seguidores como líderes de consideración individual.

## 2.7. Componentes éticos del Liderazgo Transformacional y del Liderazgo Transaccional.

La ética del liderazgo descansa sobre tres pilares: el carácter moral del líder; los valores éticos encajados en la visión del líder, articulación, y programa que los seguidores adoptarán o rechazarán; y la moralidad de los procesos de elección y acción social ética de los cuales los líderes y seguidores se ocupan y persiguen colectivamente. Esas dimensiones éticas del liderazgo han sido ampliamente reconocidas. Los líderes transformacionales son ejemplos para sus seguidores. Y tal como lo sugiere Burns (1978) (citado por Bass, 1998) cuando los líderes son más maduros moralmente, aquellos a quienes guían despliegan mayor razonamiento moral.

Ambos estilos de liderazgo, transformacional y transaccional, tienen fuertes filosofías apuntaladas y componentes éticos. En las filosofías individualistas, donde los líderes y seguidores por separado persiguen racionalmente sus propios intereses, se piensa

generalmente que los líderes podrían ser transaccionales. Un libre contrato es asumido usualmente como un modelo de transacción entre líderes y seguidores. Un contrato debe tener legitimidad moral. La legitimidad del liderazgo transaccional depende de la garantía de igual libertad y oportunidad para los demás que uno reclama para sí mismo, en decir la verdad, mantener las promesas, distribuir para cada quién lo que es justo, y emplear incentivos o sanciones válidas. El auténtico liderazgo transformacional provee un concepto más razonable y realista de sí mismo, que está conectado a amigos, familia, y comunidad cuyo bienestar puede ser más importante para uno mismo que cualquier cosa. Aunque hay abundancia de liderazgo transaccional en castigos por transgresiones, el autentico liderazgo transformacional es más consistente que el liderazgo transaccional con tradiciones filosóficas Judaicas-Cristinas y discursos sobre el liderazgo de la sabia moral que presupone una comunidad confiable como el contexto central de la vida. (Bass, 1998)

Los auténticos líderes transformacionales pueden ser manipuladores a veces para lo que ellos consideran que es el bien común, pero la manipulación es una práctica frecuente de los líderes pseudo transformacionales y una práctica no frecuente de los auténticos líderes transformacionales. Los pseudo transformacionales son lo que se puede decir “falsos Mesías”. (Bass, 1998)

Ser un líder moral es más un arte creativo que una ciencia. Su marca es la práctica existencial, donde uno engendra la virtud en sí mismo, en los otros y en la sociedad a través del ejemplo y la conducta virtuosa. Lo que emerge de lo superior es que una persona moral es una persona superior precisamente por su abrazo de la forma de la virtud. El proceso de crecimiento en virtud es aquel en que existe una transformación creativa de sí mismo. Pero esto no es un proyecto individual, ocurre en y por una comunidad. Una persona se convierte en virtuosa en una comunidad. Una persona se convierte en virtuosa por una comunidad. El verdadero líder transformacional es, en términos de Confucio, una “persona superior”. (Bass, 1998)

Bass (1998) señala que los críticos argumentan que el liderazgo transformacional no es ético. Sostienen que su retórica puede apelar emociones más que a la razón, y sostienen que carece de balance y chequeo de un discurso democrático y distribución del poder. Sostienen que viola los principios del movimiento del desarrollo organizacional y que manipula a sus seguidores haciendo que estos ignoren sus propios intereses. Los críticos dejan de considerar los aspectos positivos del liderazgo inspiracional. Ignoran los desperfectos de los procesos democráticos y del desarrollo organizacional. No distinguen entre liderazgo transformacional y liderazgo pseudo transformacional. Al respecto se está de acuerdo con Gill Hickman (1996) (citado por Bass, 1998) que en vez de ser no ético, los verdaderos líderes transformacionales identifican los principales valores y propósitos unificadores de la organización y sus miembros, liberan su potencial humano y fomentan liderazgo pluralista y seguidores efectivos y satisfechos.

Más que ser inmoral, el liderazgo transformacional se ha convertido en una necesidad en el mundo del negocio post-industrial. En este sentido, Cascio (1995) (citado por Bass, 1998) apunta que las organizaciones de hoy, interdependientes, y culturalmente diversas, requieren liderazgo transformacional para sacar de sus seguidores su creatividad, imaginación, y mejores esfuerzos.

Los líderes pseudo transformacionales auto engrandecidos pueden ser tildados de inmorales. Pero los verdaderos líderes transformacionales, que se comprometen con la moral elevando a sus seguidores, quienes los mueven a compartir mutuamente las recompensas de las visiones de éxito, quienes los habilitan y empoderan a convertir las visiones en realidades, deben ser aplaudidos, no castigados. (Bass, 1998)

Tabla 1: Operacionalización de Variables				
variable	definición	dimensiones	indicadores	ítem
Estilo de liderazgo transformacional	Conjunto de características que corresponden al estilo de liderazgo en el cual los líderes producen cambios en la escala de valores, actitudes y creencias de sus seguidores a través de su influencia personal.	Influencia Idealizada (conducta)	Comunicar valores y creencias	10
			Comunicar propósito o voluntad	18
			Considerar moralidad y ética en decisiones	27
			Enfatizar misión colectiva	38
			Fomentar vigor	14
			Actuar por el bienestar del grupo	22
		Influencia Idealizada (atribuida)	Ganar respeto de otros	25
			Transmitir poder y confianza	29
			Transmitir optimismo	13
			Comunicar entusiasmo en necesidades	17
		Inspiración	Comunicar visión	30
			Expresar confianza en objetivos	40
			Invertir tiempo en educar	19
			Tratar individualmente a otros	23
		Consideración Individual	Considerar necesidades, habilidades y aspiraciones	33
			Desarrollar fortalezas	35
			Asignar trabajos según necesidades	41
			Representar ante una autoridad más alta	44
			Logro de requisitos organizacionales	47
		Efectividad	Dirigir efectivamente a un grupo	49
			Liderizar satisfactoriamente	42
			Trabajar satisfactoriamente	45
		Satisfacción	Inducir esfuerzo más allá de lo esperado	43
			Estimular al éxito personal	46
		Esfuerzo Extra	Inducir a un mayor esfuerzo	48
			Reexaminar críticas	6
			Identificar diversas perspectivas	12
Estimulación Intelectual	Inducir distintas percepciones	34		
	Sugerir formas diversas de trabajo	36		
	Apoyar a otros	5		
	Determinación de responsabilidad por desempeño	15		
Refuerzo Contingente	Especificar recompensa por desempeño	20		
	Expresar satisfacción	39		
	Intervenir en problemas serios	7		
Administración por excepción (pasivo)	Actuar después de un error	16,21		
	Prevenir problemas crónicos	24		
Administración por excepción (activo)	Atender las irregularidades y errores	8		
	Manejar los errores, quejas y fallas	26		
	Enfocarse al máximo control	28		
	Dirigir atención hacia las fallas	31		
Liderazgo Laissez-faire	Evitar discusiones	9		
	Ausencia de apoyo	11		
	Evitar tomar decisiones	32		
	Postergar soluciones	37		
Variables sociodemográficas	Conjunto de variables que están relacionadas con factores demográficos, de género y de labor que corresponden a los individuos estudiados.	Sexo	Femenino	1
			Masculino	
		Edad	2	
		Carrera que estudia dentro de cada Escuela	3	
		Año / semestre que cursa	4	

## MARCO METODOLÓGICO

Para llevar a cabo la investigación se considera necesario tomar en cuenta no sólo la información teórica obtenida sino también un análisis de las variables estudiadas con una serie de pasos que conforman el proceso metodológico del proyecto.

Asimismo se considera necesario señalar el tipo de investigación, así como el diseño que es más adecuado para el mismo. La Población o Universo de Estudio, al igual que el establecimiento de la Muestra de Estudio, también se toman en cuenta puesto a que delimitan la información y hacen que sea más específico el conjunto de elementos a estudiar. Apoyando esta información, Balestrini (2001) señala que “...una población o universo puede estar referido a cualquier conjunto de elementos de los cuales pretendemos indagar conocer sus características, o una de ellas, y para el cual serán válidas las conclusiones obtenidas en la investigación.”

En cuanto a los métodos e instrumentos empleados en la investigación planteada se puede observar el uso de cuestionarios referidos a las variables indagadas en particular. La medición de los resultados también viene dada por requerimientos y especificaciones ya establecidas en estos cuestionarios así como por la verificación de la validez de los mismos.

La interpretación y análisis de los datos juega un papel importante dentro del proceso en cuanto a que se enlazan los resultados obtenidos con los significados de trasfondo que presentan los mismos para obtener una respuesta al problema de investigación con datos verificables. Estos datos fueron presentados tanto de forma escrita como gráfica (a través de tablas) para su mejor comprensión.



## Tipo de Investigación.

El tipo de estudio realizado se asocia al alcance que se le desea dar a la investigación. Tomando en consideración el problema de investigación referido al estilo de liderazgo presente en los Representantes Estudiantiles de Pre-grado de la Universidad Católica Andrés Bello de Caracas durante el período 2005-2006, de acuerdo al modelo de Liderazgo de Bernard Bass (1999); y presentados los objetivos de este estudio, el tipo de investigación que más se ajusta a las condiciones del mismo es el denominado Descriptivo.

Una investigación de tipo descriptivo permite que se midan cada uno de los aspectos independientemente para luego describirlos, conjuntamente se puede decir que es un tipo de investigación estructurado ya que hay conocimiento previo de la materia. Se especifican propiedades de las variables a investigar.

## Diseño de Investigación.

En cuanto al diseño de investigación se puede considerar como fundamental para su comprensión la definición siguiente: “Es proporcionar un modelo de verificación que permita contrastar hechos con teorías y su forma es la de una estrategia o plan que determina las operaciones necesarias para hacerlo”. (Sabino, 1992, p.88).

Tomando como referencia la definición anterior se puede señalar que el diseño de investigación adecuado al tipo de estudio establecido, en función de los objetivos generales y específicos de la misma, es un diseño de campo. Esto se debe a que se obtuvieron datos primarios directamente de los sujetos observados. A su vez, se consideró el empleo de un diseño no experimental pues se observan los fenómenos estudiados y su ocurrencia en la realidad y las variables independientes no pueden ser manipuladas. Los diseños no experimentales son, a su vez, transversales y longitudinales. A efectos de esta investigación se tomó en cuenta el diseño no experimental transversal ya que se observó el comportamiento del fenómeno y no es interesante su evolución en el tiempo. Los diseños no experimentales

transversales pueden ser descriptivos o causales, sin embargo, el estudio propuesto se adecua al descriptivo debido a que se tiene como finalidad la descripción de las características del fenómeno, específicamente se refiere a medir un grupo o varios grupos para luego describirlos.

### Unidad de Análisis.

La Unidad de Análisis dentro de esta investigación son todos los Representantes Estudiantiles y Estudiantes de Pre-Grado de la Universidad Católica Andrés Bello de Caracas durante el período 2005-2006.

### Población o Universo de Estudio.

La población es el conjunto de casos que se desean estudiar; en relación con esta investigación se tomó una población finita y una muestra representativa del universo de estudio. La población o universo de estudio en este caso, son los Representantes Estudiantiles y Estudiantes durante el período 2005-2006 que cursan estudios en la Universidad Católica Andrés Bello de Caracas, en las diversas Facultades, con sus respectivas Escuelas, e integran la Matrícula de Pre-Grado en esta institución.

Para el caso de los Representantes Estudiantiles se procedió a retirar del Decanato de Desarrollo Estudiantil de la UCAB el Comunicado No. 4 referido a la Elección de los Representantes Estudiantiles ante los Consejos de la Universidad para el año 2005-2006, de donde se discriminó a los que pertenecían a la Escuela de Teología y a los de la sede de Guayana, a partir de esto se obtuvo la población total de Representantes Estudiantiles, es decir, 86 representantes estudiantiles que incluyen candidatos ante el Consejo Universitario, ante el Consejo del Decanato de Desarrollo Estudiantil, ante los Consejos de Facultad, ante los Consejos de Escuela; luego mediante la fórmula de muestreo aleatorio simple ajustado se

calculó la muestra correspondiente y mediante el proceso de tómbola se obtuvo a los que se les aplicó el debido cuestionario.

Para obtener la cantidad de Estudiantes de la Universidad Católica Andrés Bello se retiró una base de datos en OCACE, a partir de esa base de datos se hizo la discriminación por Escuela, sede, estado del estudiante (activo o inactivo), y por último se tomó sólo en cuenta a los que estudiaran tercer, cuarto o quinto año de carrera para los de régimen anual, y a partir del quinto semestre para los de régimen semestral; a partir de estas discriminaciones se obtuvieron los totales de población por Escuela y con estos datos se obtuvo una población total de Estudiantes de 6047. Luego se utilizó la fórmula de muestreo, tanto para los de régimen anual como para los de régimen semestral por Escuela, y se calculó la muestra correspondiente de Estudiantes para ambos regímenes a los cuales se les aplicó el debido cuestionario. La aplicación del cuestionario no se realizó en este caso por proceso de tómbola sino al azar, bastaba con saber si la persona estudiaba o no en una Escuela determinada para aplicarle el cuestionario. La Población total es de 6133 (Población total de Representantes Estudiantiles y de Estudiantes)

En cuanto a los Estudiantes o seguidores de los Representantes Estudiantiles, se les aplicó un formato de cuestionario, al igual que a los mencionados anteriormente; dado que estos Estudiantes se consideran en este estudio como los que poseen mayor información de los Representantes Estudiantiles que eligieron. Ambas muestras (tanto para Representantes Estudiantiles como de Estudiantes) se calcularon según la fórmula de muestreo aleatorio simple ajustado, y se tomaron con criterios probabilísticos, es decir, cada elemento tiene una probabilidad específica de ser escogido; para la selección de las unidades muestrales, tal como se explicó anteriormente, en el caso de los Representantes Estudiantiles se realizó el proceso de tómbola, en el cual se enumeran los elementos muestrales y se introducen en una caja para luego extraer los números elegidos que completen el tamaño muestral, mientras que para el caso de los Estudiantes se realizó la selección al azar, sólo se necesitaba saber si la persona estudiaba o no en una determinada Escuela.

Es necesario señalar que luego de aplicado el cuestionario para obtener la base de datos, se encontró que muchas personas dejaron de responder a determinados ítemes en los cuestionarios, esto generó valores perdidos en la base de datos, por ejemplo, si una persona dejaba de contestar por lo menos un ítem en el cuestionario no se veía reflejado el valor obtenido en cuanto a tipo de liderazgo, esto se debe a que al faltar un valor para la obtención del total por factor dentro de cada estilo de liderazgo, automáticamente se generaba un valor perdido en el total en cuanto a estilo de liderazgo por persona. Es así como se observa en el razonamiento de las tablas que se presentan más adelante, que se menciona continuamente el hecho de que se toman en cuenta tantos valores o casos validos y tantos valores o casos perdidos para el análisis específico por tabla. Es importante conocer este hecho debido a que puede generar confusión en cuanto al tamaño de muestra total en la investigación y a su vez es indicador del poco conocimiento que poseen muchos estudiantes en cuanto a sus Representantes Estudiantiles. Se debe recalcar que en la base de datos, se estableció como condición para las columnas de Año que estudia y Semestre la presencia del valor “9 y 99” como “ninguno”; por ejemplo, si una persona estudia en carrera anual aparece el valor 99 en la columna “semestre” y si una persona estudia en carrera semestral aparece el valor 9 en la columna “año”. Estos datos reflejan valores perdidos para los análisis de tablas referidos a la Carrera y Régimen, es por esto que en algunos análisis de estos se observan mayor cantidad de casos perdidos que válidos.

### Muestra del Estudio.

La muestra del estudio es una parte de la población o del universo que se desea investigar. La muestra se calculó según la fórmula de muestreo aleatorio simple ajustado, y se tomó con criterios probabilísticos, es decir, cada elemento tiene una probabilidad específica de ser escogido. La población de estudio, como se mencionó anteriormente, son los Representantes Estudiantiles y Estudiantes durante el período 2005-2006 que cursan estudios en la Universidad Católica Andrés Bello de Caracas, en las diversas Facultades, con sus respectivas Escuelas, e integran la Matrícula de Pre-Grado en esta institución. Tal como se

mencionó anteriormente, se tomó una muestra representativa de los Representantes Estudiantiles así como una muestra de Estudiantes que van a representar a los seguidores de los Representantes Estudiantiles.

Tomando en cuenta la fórmula de muestreo aleatorio simple ajustado:

$$n = \frac{Z^2 \times P \times Q \times N}{E^2 (N-1) + Z^2 \times P \times Q}$$

Donde Z es el nivel de confianza, P es probabilidad de ocurrencia, Q es probabilidad de fracaso, E es margen de error y N es el tamaño de la población. Se utilizó un margen de error de 7%, un nivel de confianza del 95%, una probabilidad de 50% y un tamaño de población de 86 para calcular el tamaño muestral de los Representantes Estudiantiles, para los Estudiantes que representan a los seguidores de los mencionados anteriormente se utilizó un margen de error de 7%, nivel de confianza del 95%, una probabilidad de 50% y un tamaño de población de 2132 para los Estudiantes de Régimen Anual y de 3915 para los de Régimen Semestral para calcular el tamaño muestral, a partir de estos datos se obtiene lo siguiente:

- Cálculo de muestra para los Representantes Estudiantiles:

$$n = \frac{(2)^2 \times 50 \times 50 \times 86}{(7^2)(86-1) + (2)^2 \times 50 \times 50} \approx 60$$

La muestra obtenida es de 60 Representantes Estudiantiles, que fueron electos por el proceso de tómbola para la debida aplicación del cuestionario correspondiente a los Representantes Estudiantiles.

- Cálculo de muestra para los Estudiantes con tamaño de población para Régimen Anual y Semestral:

Para régimen anual:

$$n = \frac{(2)^2 \times 50 \times 50 \times 2132}{(7^2)(2132-1) + (2)^2 \times 50 \times 50} = 186,33$$

Para régimen semestral:

$$n = \frac{(2)^2 \times 50 \times 50 \times 3915}{(7^2)(3915-1) + (2)^2 \times 50 \times 50} = 194,01$$

La muestra obtenida es de 186 Estudiantes para régimen anual y 194 Estudiantes para régimen semestral; sin embargo, para hacer un poco más equitativos los valores de ambas muestras y que la diferencia entre ambas fuese menor, se decidió utilizar a 180 Estudiantes para régimen anual y a 186 Estudiantes para régimen semestral, es decir, utilizar una muestra total de 366 Estudiantes a los que se les aplicó el cuestionario. En cuanto a los Estudiantes, las muestras representativas para cada Escuela se presentan a continuación:

Tabla 2: Muestra de Estudiantes por escuela para régimen anual

- Régimen Anual:

Escuela	Población	Muestra
Psicología	128	11
Educación	675	58
Letras	75	6
Filosofía	28	2
Economía	138	12
Derecho	671	56
Ciencias Sociales	471	35
Total	2186	180

Tabla 3: Muestra de Estudiantes por escuela para régimen semestral

- Régimen Semestral:

Escuela	Población	Muestra
Administración y Contaduría	1317	63
Comunicación Social	574	28
Economía	92	4
Ingeniería Civil	291	14
Ingeniería Industrial	489	23
Ingeniería Informática	656	31
Ingeniería en Telecomunicaciones	477	23
Total	3896	186

### Instrumentos de Recolección de Información.

Atendiendo a los objetivos de la investigación y las características de la misma, se puede señalar que, en general, existe un método de utilidad en la obtención y recopilación de los datos. Se aplicó el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ), el cual fue propuesto por Bass (1999), y que se utilizó para entrevistar a los Representantes Estudiantiles y a los Estudiantes que forman parte de la muestra de la investigación. Este instrumento consta de 90 ítems en dos formatos: uno de auto evaluación del Representante Estudiantil (ver Anexo A) y otro a ser completado por los estudiantes (ver Anexo B). Ambos cuestionarios permiten respuestas con una escala de valoración de cinco puntos para medir la frecuencia con que aparece determinada conducta: siempre o frecuentemente, regularmente, a veces, de vez en

cuando, nunca. Mientras mayor es el número de respuestas, indica que el individuo realiza con mayor frecuencia la conducta afirmada en el ítem correspondiente.

El instrumento consta de 45 preguntas con categorías de respuestas tipo Likert en donde “Siempre o frecuentemente”= 5; “Regularmente”=4; “A veces”=3; “De vez en cuando”=2; “Nunca”=1. (ver Anexo A). A efectos de esta investigación se tuvo que modificar el cuestionario agregando 4 ítems al inicio del mismo referidos a las dimensiones de la variable sociodemográfica que se tomó en cuenta (sexo, edad, carrera que estudia en cada Escuela, Año / Semestre que cursa), por lo que en esta investigación el cuestionario aplicado posee 49 ítems en total. Además se realizaron modificaciones en la redacción de los ítems para su mejor comprensión.

Para el análisis del cuestionario se obtiene la media de las respuestas de cada sujeto, partiendo de la suma de puntajes en cada ítem que mide un factor específico (II, MI, IS, IC, CR, MBEA, MBEP, LF, EE, EEF, SAT), dividido entre el número de ítems que componen cada factor en la escala en cuestión.

Por ejemplo:

Estimulación Intelectual =  $14$  (suma de los puntajes en cada ítem que mide EI)/ $4 = 3.5$ .

Este sujeto obtuvo un puntaje total de 3.5 en EI, es una media alta considerando que lo máximo a obtener es 5 en este factor, ya hay cuatro ítems que lo miden y el puntaje máximo en la escala de respuestas es 5. A partir de estos datos se obtienen los valores recodificados para los factores por persona, es decir, los valores aproximados. Luego se establece, ya conocidos los factores que integran cada estilo de liderazgo, los valores recodificados o aproximados en que se presentan estos estilos y de esta forma se conoce si los Representantes Estudiantiles son más o menos transformacionales o más o menos transaccionales y la debida evaluación por parte de los Estudiantes.



La forma larga de este cuestionario, creada por Bernard Bass en 1985, fue modificada por Bass y Avolio en 1995, reduciendo el número de ítems de 84 a 45 por cada formato: tanto para el líder como para el seguidor. De esta forma se constituye la versión corta llamada Forma 5X, y que se aplicó como instrumento en esta investigación. Este instrumento se obtuvo de una tesis realizada por Carolina García y Patricia Escalona (1997) de la Escuela de Psicología de la Universidad Católica Andrés Bello, quienes lo validaron y adaptaron conjuntamente con Guillermo Yaber, quien actualmente es el Director del Régimen Especial de Doctorados de la Universidad Católica Andrés Bello. Al respecto, Turcy Ochoa y Aquiles Pérez (1998) de la Escuela de Psicología de la Universidad Católica Andrés Bello, en su Proyecto de Tesis señalan que “Los indicadores de confiabilidad del cuestionario MLQ aportan información sobre la alta consistencia interna del instrumento, la cual es similar a la obtenida por Bass y Avolio (1995). Asimismo, se obtuvo estimadores a favor de la validez del constructo liderazgo, como era esperado de acuerdo al método, dado que comparte varianza con las variables satisfacción y compromiso.” Además, en este Proyecto de Tesis señalan que el instrumento “...tiene una confiabilidad Alfa que va de 0.60 a 0.92 en la forma autoapreciativa y cercano a 0.82 para la forma apreciativa. Esta diferencia se explica ya que los evaluados (líderes) interpretan cada ítem sobre ellos mismos con respecto a sus seguidores y los evaluadores (seguidores) califican individualmente al líder”.

El instrumento, además, fue validado por tres profesores de la Escuela de Ciencias Sociales, quienes ofrecieron opiniones y correcciones que fueron tomadas en cuenta, entre ellas el cambio de la redacción de los ítems presentados en el cuestionario y el cambio en el título y del párrafo informativo que aparece en el cuestionario; los profesores que validaron el cuestionario son: Ingrid Ochoa (Directora de la Escuela de Ciencias Sociales; Industriólogo), César Sánchez (Profesor de Psicología Social), Pedro V. Navarro (Tutor Académico).

## ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

En cuanto al procesamiento de los datos, es decir, la codificación y tabulación de los mismos, se elaboró un formato de códigos para facilitar y agilizar la lectura y se tabularon los datos mediante el paquete estadístico SPSS (versión 12) debido a que las escalas presentadas en el cuestionario se adecuan a este tipo de programa y además permite que se analicen los resultados tomando en consideración las dimensiones usadas.

Para el análisis de los datos obtenidos se utilizó el Alfa de Cronbach para estimar la confiabilidad de cada factor, tablas de contingencia y de frecuencias para el análisis de los datos y cálculo de estadísticos descriptivos.

Se incorporó la presentación de datos mediante tablas, todos estos con un respectivo texto explicativo de la variable referida. Los datos obtenidos en los resultados de la investigación, en base a los cuales se realiza el análisis estadístico se presentan también en los anexos. Para que la lectura y análisis de los resultados sea más comprensible se presenta a continuación una tabla explicativa de las siglas utilizadas que representan a cada factor, así como los ítemes que componen cada uno de estos (ver Tabla 4):

Tabla 4: Factores utilizados con las siglas e ítemes que los componen

Nombre del Factor	SIGLAS	Ítemes que lo componen
Influencia Idealizada (atribuida)	II (A)	29, 22, 14, 25
Influencia Idealizada (conducta)	II (B)	38, 27, 10, 18
Inspiración	I	40, 30, 17, 13
Estimulación Intelectual	EI	36, 34, 12, 6
Consideración Individual	CI	35, 33, 19, 23
Refuerzo Contingente	RC	39, 20, 5, 15
Administración por excepción (activa)	AEA	28, 8, 26, 31
Administración por excepción (pasiva)	AEP	24, 21, 7, 16
Laissez-faire	LF	32, 37, 11, 9
Esfuerzo Extra	EE	46, 43, 48
Efectividad	EF	47, 49, 41, 44
Satisfacción	SAT	45, 42

El ítem 16, el cual se encuentra especificado dentro de la tabla anterior en negritas en el factor Administración por excepción (pasiva), fue eliminado del análisis del factor ya que al ser eliminado aumenta considerablemente la confiabilidad del mismo de 0.535 a 0.651, como se muestra en la siguiente tabla donde se especifican los valores de confiabilidad para cada factor y la confiabilidad cuando se elimina un ítem (ver Tabla 5 y Anexo C):

Tabla 5: Alpha de Cronbach por factor

Nombre del Factor	SIGLAS	Ítemes que lo componen	Alpha de Cronbach
Influencia Idealizada (atribuida)	II (A)	29, 22, 14, 25	0.793
Influencia Idealizada (conducta)	II (B)	38, 27, 10, 18	0.800
Inspiración	I	40, 30, 17, 13	0.677
Estimulación Intelectual	EI	36, 34, 12, 6	0.869
Consideración Individual	CI	35, 33, 19, 23	0.756
Refuerzo Contingente	RC	39, 20, 5, 15	0.769
Administración por excepción (activa)	AEA	28, 8, 26, 31	0.777
Administración por excepción (pasiva) incluyendo el ítem 16	AEP	24, 21, 7, 16	0.535
Administración por excepción (pasiva) eliminando el ítem 16	AEP	24, 21, 7	0.651
Laissez-faire	LF	32, 37, 11, 9	0.771
Esfuerzo Extra	EE	46, 43, 48	0.883
Efectividad	EF	47, 49, 41, 44	0.867
Satisfacción	SAT	45, 42	0.819

- En cuanto a la variable sociodemográfica “Sexo”, se puede observar que:

Dados los valores presentados en la Tabla 6 que se presenta más adelante se puede señalar que existen más Representantes Estudiantiles del sexo masculino que del sexo femenino en la muestra de Representantes Estudiantiles.

Sin embargo, de la muestra de Estudiantes, se puede decir que existen más Estudiantes del sexo femenino que del sexo masculino.

A partir de estos datos se puede señalar que:

$$\frac{\text{Estudiantes (366)}}{\text{Representantes Estudiantiles (60)}} \Rightarrow 6.1$$

El valor especificado anteriormente significa que en la muestra cada Representante Estudiantil representa a 6 estudiantes. También se puede señalar a partir de la base de datos obtenida que la muestra en general (Representantes Estudiantiles y Estudiantes) está conformada por 184 hombres y hay 242 mujeres (426 personas en total que conforman la muestra total).

Tabla 6: Valores de sexo por tipo (representantes estudiantiles y estudiantes)

**Tabla de contingencia Tipo \* Sexo**

		Sexo		
		Femenino	Masculino	Total
Tipo	Representante Estudiantil	Recuento 17	43	60
		% de Sexo 7,0%	23,4%	14,1%
	Estudiante	Recuento 225	141	366
		% de Sexo 93,0%	76,6%	85,9%
Total		Recuento 242	184	426
		% de Sexo 100,0%	100,0%	100,0%

Tomando en cuenta la muestra total (tanto Representantes Estudiantiles como Estudiantes), y considerando 35 casos perdidos y 391 casos válidos, se puede observar por Carrera estudiada lo siguiente (ver Tabla 7): En las Escuelas de Psicología, Educación, Derecho, Ciencias Sociales y Administración y Contaduría existe mayor presencia de mujeres. En las Escuelas restantes, es decir, Economía, Filosofía, Ingeniería Civil, Ingeniería Industrial, Ingeniería Informática e Ingeniería en Telecomunicaciones, existe mayor presencia de hombres. La Escuela de Letras presenta equidad en los porcentajes tanto para sexo masculino como femenino. En total, de la muestra considerada y tomando en cuenta los valores perdidos, existe mayor cantidad de mujeres.

Tabla 7: Valores de sexo por carrera estudiada

**Tabla de contingencia Carrera \* Sexo**

Carrera		Sexo		Total
		Femenino	Masculino	
Psicología	Recuento	11	2	13
	% de Sexo	5,0%	1,2%	3,3%
Educación	Recuento	48	11	59
	% de Sexo	22,0%	6,4%	15,1%
Letras	Recuento	5	4	9
	% de Sexo	2,3%	2,3%	2,3%
Filosofía	Recuento	1	6	7
	% de Sexo	,5%	3,5%	1,8%
Economía	Recuento	10	10	20
	% de Sexo	4,6%	5,8%	5,1%
Derecho	Recuento	32	29	61
	% de Sexo	14,7%	16,8%	15,6%
Ciencias Sociales	Recuento	26	16	42
	% de Sexo	11,9%	9,2%	10,7%
Administración y Contaduría	Recuento	40	26	66
	% de Sexo	18,3%	15,0%	16,9%
Ing. Civil	Recuento	7	14	21
	% de Sexo	3,2%	8,1%	5,4%
Ing. Industrial	Recuento	12	15	27
	% de Sexo	5,5%	8,7%	6,9%
Ing. Informática	Recuento	13	22	35
	% de Sexo	6,0%	12,7%	9,0%
Ing. Telecomunicaciones	Recuento	13	18	31
	% de Sexo	6,0%	10,4%	7,9%
Total	Recuento	218	173	391
	% de Sexo	100,0%	100,0%	100,0%

- En cuanto a la variable sociodemográfica “Edad”, se puede observar que:

Las frecuencias por Edad tanto para Representantes Estudiantiles como para Estudiantes, pueden reflejarse en las siguientes tablas:

Tabla 8: Frecuencias de edades para representantes estudiantiles

Representantes Estudiantiles (Edades / frecuencias)			
Edad	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje Acumulado
20	2	3,33	3,33
21	11	18,33	21,66
22	21	35,00	56,66
23	15	25,00	81,66
24	6	10,00	91,66
25	3	5,00	96,66
27	1	1,66	98,32
29	1	1,66	100%
TOTAL	60	100%	

En la tabla presentada anteriormente se observa claramente que la mayoría de los Representantes Estudiantiles posee 22 años. En la tabla siguiente (Tabla 9) se especifican las edades y frecuencias para el caso de la muestra de Estudiantes considerada en esta investigación:

Tabla 9: Frecuencias de edades para estudiantes

Estudiantes (Edades / frecuencias)			
Edad	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje Acumulado
19	15	4,09	4,09
20	55	15,02	19,11
21	102	27,86	46,97
22	84	22,95	69,92
23	52	14,20	84,12
24	36	9,83	93,95
25	13	3,55	97,5
26	5	1,36	98,86
27	1	0,27	99,13
28	1	0,27	99,4
29	1	0,27	99,67
36	1	0,27	100%
TOTAL	366	100%	

A partir de esta tabla se puede señalar que gran parte de los Estudiantes posee 21 años, lo cual nos indica que los Representantes Estudiantiles, en su mayoría, son mayores en edad que sus representados. Otra forma de presentar los datos anteriores y verificar el análisis se puede observar en la siguiente tabla (Tabla 10).



Tabla 10: Valores de edades por tipo (representantes estudiantiles y estudiantes)

**Tabla de contingencia Edad \* Tipo**

Edad		Tipo		Total
		Representante Estudiantil	Estudiante	
19	Recuento	0	15	15
	% de Tipo	,0%	4,1%	3,5%
20	Recuento	2	55	57
	% de Tipo	3,3%	15,0%	13,4%
21	Recuento	11	102	113
	% de Tipo	18,3%	27,9%	26,5%
22	Recuento	21	84	105
	% de Tipo	35,0%	23,0%	24,6%
23	Recuento	15	52	67
	% de Tipo	25,0%	14,2%	15,7%
24	Recuento	6	36	42
	% de Tipo	10,0%	9,8%	9,9%
25	Recuento	3	13	16
	% de Tipo	5,0%	3,6%	3,8%
26	Recuento	0	5	5
	% de Tipo	,0%	1,4%	1,2%
27	Recuento	1	1	2
	% de Tipo	1,7%	,3%	,5%
28	Recuento	0	1	1
	% de Tipo	,0%	,3%	,2%
29	Recuento	1	1	2
	% de Tipo	1,7%	,3%	,5%
36	Recuento	0	1	1
	% de Tipo	,0%	,3%	,2%
Total	Recuento	60	366	426
	% de Tipo	100,0%	100,0%	100,0%

Asimismo, se puede señalar que en la muestra total (Representantes Estudiantiles y Estudiantes) la mayoría de las mujeres posee 21 años de edad y la mayoría de los hombres posee 22 años de edad (ver Tabla 11).

Tabla 11: Valores de edades por sexo

## Tabla de contingencia Edad \* Sexo

Edad		Sexo		Total
		Femenino	Masculino	
19	Recuento	12	3	15
	% de Sexo	5,0%	1,6%	3,5%
20	Recuento	41	16	57
	% de Sexo	16,9%	8,7%	13,4%
21	Recuento	69	44	113
	% de Sexo	28,5%	23,9%	26,5%
22	Recuento	52	53	105
	% de Sexo	21,5%	28,8%	24,6%
23	Recuento	36	31	67
	% de Sexo	14,9%	16,8%	15,7%
24	Recuento	20	22	42
	% de Sexo	8,3%	12,0%	9,9%
25	Recuento	9	7	16
	% de Sexo	3,7%	3,8%	3,8%
26	Recuento	1	4	5
	% de Sexo	,4%	2,2%	1,2%
27	Recuento	1	1	2
	% de Sexo	,4%	,5%	,5%
28	Recuento	0	1	1
	% de Sexo	,0%	,5%	,2%
29	Recuento	1	1	2
	% de Sexo	,4%	,5%	,5%
36	Recuento	0	1	1
	% de Sexo	,0%	,5%	,2%
Total	Recuento	242	184	426
	% de Sexo	100,0%	100,0%	100,0%

Tomando en cuenta la muestra total (Representantes Estudiantiles y Estudiantes) y los valores perdidos (35 casos perdidos) se puede señalar que en las Escuelas de Educación,



En la tabla anterior también se puede observar que la Escuela de Administración y Contaduría es la que posee mayor cantidad de individuos a los que se les aplicó el cuestionario, seguidos de la Escuela de Derecho.

- En cuanto a la variable sociodemográfica “Año / Semestre que cursa”, se puede observar que:

En general, la muestra total (Representantes Estudiantiles y Estudiantes) está en Régimen Semestral mientras que el menor porcentaje corresponde al Régimen Anual (ver Tabla 13), además se puede decir que de la muestra de Representantes Estudiantiles la mayoría de estos se encuentran en régimen semestral, igualmente en la muestra de Estudiantes la mayoría de ellos se encuentran en régimen semestral (ver Tabla 14):

Tabla 13: Valores de régimen por tipo (representantes estudiantiles y estudiantes)

Tabla de contingencia Tipo \* Régimen

Tipo	Rep.Est.		Régimen		Total
			Anual	Semestral	
		Recuento	26	34	60
		% del total	6,1%	8,0%	14,1%
	Estudiante	Recuento	181	185	366
		% del total	42,5%	43,4%	85,9%
Total		Recuento	207	219	426
		% del total	48,6%	51,4%	100,0%

Tabla 14: Valores de régimen por tipo (representantes estudiantiles y estudiantes): Tabla con Base 100%

Tabla de contingencia Tipo \* Régimen

Tipo	Representante Estudiantil		Régimen		Total
			Anual	Semestral	
		Recuento	26	34	60
		% de Régimen	12,6%	15,5%	14,1%
	Estudiante	Recuento	181	185	366
		% de Régimen	87,4%	84,5%	85,9%
Total		Recuento	207	219	426
		% de Régimen	100,0%	100,0%	100,0%

Dados 207 casos válidos y 219 casos perdidos se puede señalar que la mayoría de los Representantes Estudiantiles está en quinto año, y la mayoría de los Estudiantes está en cuarto año, tal como se especifica en la siguiente tabla (ver Tabla 15):

Tabla 15: Valores de año que estudia por tipo (representantes estudiantiles y estudiantes)

**Tabla de contingencia Año \* Tipo**

			Tipo		Total
			Representante Estudiantil	Estudiante	
Año	2	Recuento	0	1	1
		% de Tipo	,0%	,6%	,5%
	3	Recuento	0	63	63
		% de Tipo	,0%	34,8%	30,4%
	4	Recuento	11	82	93
		% de Tipo	42,3%	45,3%	44,9%
	5	Recuento	15	35	50
		% de Tipo	57,7%	19,3%	24,2%
Total		Recuento	26	181	207
		% de Tipo	100,0%	100,0%	100,0%

Dados 219 casos válidos y 207 casos perdidos se puede señalar que la mayoría de los Representantes Estudiantiles está en décimo semestre y la mayoría de los Estudiantes está en octavo semestre, tal como se observa en la siguiente tabla (ver Tabla 16):

Tabla 16: Valores de semestre que estudia por tipo (representantes estudiantiles y estudiantes)

**Tabla de contingencia Semestre \* Tipo**

		Tipo		Total
		Representante Estudiantil	Estudiante	
Semestre 5	Recuento	0	10	10
	% de Tipo	,0%	5,4%	4,6%
6	Recuento	0	25	25
	% de Tipo	,0%	13,5%	11,4%
7	Recuento	1	1	2
	% de Tipo	2,9%	,5%	,9%
8	Recuento	6	83	89
	% de Tipo	17,6%	44,9%	40,6%
9	Recuento	0	5	5
	% de Tipo	,0%	2,7%	2,3%
10	Recuento	27	61	88
	% de Tipo	79,4%	33,0%	40,2%
Total	Recuento	34	185	219
	% de Tipo	100,0%	100,0%	100,0%

- En cuanto a la variable sociodemográfica “Carrera que estudia dentro de cada Escuela”, se puede observar que:

Dada la muestra total de 426 personas (Representantes Estudiantiles y Estudiantes) y tomando en cuenta a 391 de ellos como casos válidos y a 35 como casos perdidos, se puede señalar que la mayoría de los Representantes Estudiantiles tomados en cuenta corresponden a la Escuela de Ingeniería en Telecomunicaciones.

Por otra parte, la mayoría de los Estudiantes tomados en cuenta corresponde a la Escuela de Administración y Contaduría (ver Tabla 17):

Tabla 17: Valores de carrera que estudia por tipo (representantes estudiantiles y estudiantes)

Tabla de contingencia Carrera \* Tipo

Carrera		Tipo		Total
		Representante Estudiantil	Estudiante	
Psicología	Recuento	2	11	13
	% de Tipo	3,8%	3,3%	3,3%
Educación	Recuento	1	58	59
	% de Tipo	1,9%	17,2%	15,1%
Letras	Recuento	3	6	9
	% de Tipo	5,7%	1,8%	2,3%
Filosofía	Recuento	5	2	7
	% de Tipo	9,4%	,6%	1,8%
Economía	Recuento	4	16	20
	% de Tipo	7,5%	4,7%	5,1%
Derecho	Recuento	5	56	61
	% de Tipo	9,4%	16,6%	15,6%
Ciencias Sociales	Recuento	7	35	42
	% de Tipo	13,2%	10,4%	10,7%
Administración y Contaduría	Recuento	3	63	66
	% de Tipo	5,7%	18,6%	16,9%
Ing. Civil	Recuento	7	14	21
	% de Tipo	13,2%	4,1%	5,4%
Ing. Industrial	Recuento	4	23	27
	% de Tipo	7,5%	6,8%	6,9%
Ing. Informática	Recuento	4	31	35
	% de Tipo	7,5%	9,2%	9,0%
Ing. Telecomunicaciones	Recuento	8	23	31
	% de Tipo	15,1%	6,8%	7,9%
Total	Recuento	53	338	391
	% de Tipo	100,0%	100,0%	100,0%

Tomando en cuenta los casos perdidos (242 casos perdidos) y los casos válidos (184 casos válidos), para la muestra total (Representantes Estudiantiles y Estudiantes) se observa que en las Escuelas de Economía, Ingeniería Civil e Ingeniería Industrial la mayoría se encuentra en el octavo semestre, mientras que en las Escuelas de Ingeniería Informática e Ingeniería en Telecomunicaciones la mayoría se encuentra en el décimo semestre. Para el caso de la Escuela de Administración y Contaduría la mayoría se encuentra, con iguales porcentajes, tanto en el octavo como en el décimo semestre. (ver Tabla 18)

Tabla 18: Valores de carrera que estudia por semestre

## Tabla de contingencia Semestre \* Carrera

	Semestre	Carrera	Carrera					Total	
			Economía	Admón. Cont.	Ing. Civil	Ing. Ind.	Ing. Inform.	Ing. Telec.	
	5	Recuento	0	3	0	7	0	0	10
		% de Carrera	,0%	4,5%	,0%	25,9%	,0%	,0%	5,4%
	6	Recuento	0	15	0	3	7	0	25
		% de Carrera	,0%	22,7%	,0%	11,1%	20,0%	,0%	13,6%
	7	Recuento	0	1	0	0	0	1	2
		% de Carrera	,0%	1,5%	,0%	,0%	,0%	3,2%	1,1%
	8	Recuento	3	21	12	10	11	11	68
		% de Carrera	75,0%	31,8%	57,1%	37,0%	31,4%	35,5%	37,0%
	9	Recuento	0	5	0	0	0	0	5
		% de Carrera	,0%	7,6%	,0%	,0%	,0%	,0%	2,7%
	10	Recuento	1	21	9	7	17	19	74
		% de Carrera	25,0%	31,8%	42,9%	25,9%	48,6%	61,3%	40,2%
	Total	Recuento	4	66	21	27	35	31	184
		% de Carrera	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Dada la muestra total de 426 personas (Representantes Estudiantiles y Estudiantes) y considerando a 207 como casos válidos y a 219 como casos perdidos se puede señalar que en las Escuelas de Economía y Derecho el mayor porcentaje está cursando tercer año; en las Escuelas de Psicología, Educación y Letras el mayor porcentaje se encuentra cursando cuarto año; en Filosofía los mayores porcentajes se distribuyen equitativamente entre cuarto y quinto año y en Ciencias Sociales el mayor porcentaje está en quinto año (ver Tabla 19).



En general, la muestra total que está en Régimen Semestral están en su mayoría en Décimo Semestre (ver Tabla 18) mientras que la muestra total que está en Régimen Anual están en su mayoría cursando el Cuarto Año (ver Tabla 19).

Tabla 19: Valores de carrera que estudia por año

Tabla de contingencia Año \* Carrera

		Carrera							Total	
		Psicol.	Educ.	Letras	Filos.	Econ.	Der.	Cs. Soc.		
Año	2	Recuento	0	0	0	1	0	0	0	1
		% de Carrera	,0%	,0%	,0%	14,3%	,0%	,0%	,0%	,5%
	3	Recuento	3	18	0	0	11	24	7	63
		% de Carrera	23,1%	30,5%	,0%	,0%	68,8%	39,3%	16,7%	30,4%
	4	Recuento	8	35	9	3	4	21	13	93
		% de Carrera	61,5%	59,3%	100,0%	42,9%	25,0%	34,4%	31,0%	44,9%
	5	Recuento	2	6	0	3	1	16	22	50
		% de Carrera	15,4%	10,2%	,0%	42,9%	6,3%	26,2%	52,4%	24,2%
Total		Recuento	13	59	9	7	16	61	42	207
		% de Carrera	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

- En cuanto a las variables “Estilo de Liderazgo Transformacional” y “Estilo de Liderazgo Transaccional” se puede observar que:

Para el análisis de las variables “Liderazgo Transformacional” y “Liderazgo Transaccional”, en la base de datos obtenida se procedió a determinar ambas variables para toda la muestra, es decir, sumando los valores obtenidos de las conductas para cada variable y

dividiendo entre la cantidad de conductas. Por ejemplo, para obtener la columna Liderazgo Transformacional (Itf) se procedió a calcular la suma de los valores de las conductas de esa variable (IIA, IIB, I, CI, EF, SAT, EE, EI) y dividiendo entre 8 (número de conductas asociadas a la variable). Luego se procedió a realizar una columna para recodificar los datos obtenidos de la columna Liderazgo Transformacional (Itf), denominada Liderazgo Transformacional Recodificado (Itfr), en el que los datos se presentan en la escala de respuestas original del cuestionario de cinco pasos que va de “Nunca” a “Frecuentemente o Siempre”.

En las siguientes tablas se debe señalar que se toman en cuenta 315 casos válidos y 111 casos perdidos para la presentación de la columna de Liderazgo Transformacional y se toman en cuenta 314 casos válidos y 112 perdidos para la presentación de la columna de Liderazgo Transaccional (ver Tabla 20 y 21), en estas tablas se especifican los datos obtenidos de forma resumida tomando en cuenta las columnas de Liderazgo Transformacional Recodificado (Itfr) y Liderazgo Transaccional Recodificado (Itsr) y la categoría de respuestas posibles.

A partir de estas columnas se observan porcentajes que permiten conocer cuál es el estilo de liderazgo que se presenta en mayor nivel para los Representantes Estudiantiles y cómo evalúan los Estudiantes a los mismos (si consideran que son más o menos Transformacionales o si son más o menos Transaccionales).

Los valores porcentuales presentados de forma específica para ambos estilos de liderazgo se pueden observar en los Anexos A1 y A2.

Tabla 20: Tabla resumen de porcentajes obtenidos tanto para Liderazgo Transformacional como para Liderazgo Transaccional para Muestra Total

Frecuencias y Porcentajes en base a la Muestra Total (Representantes Estudiantiles y Estudiantes)

		LTFR			LTSR		
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido
Válidos	Nunca	26	6,1	8,3	19	4,5	6,1
	De vez en cuando	59	13,8	18,7	87	20,4	27,7
	A veces	137	32,2	43,5	193	45,3	61,5
	Regularmente	79	18,5	25,1	15	3,5	4,8
	Siempre	14	3,3	4,4			
	Total	315	73,9	100,0	314	73,7	100,0
Perdidos	Perdidos en el Sistema	111	26,1		112	26,3	
	Total	111	26,1		112	26,3	
Total		426	100,0		426	100,0	

Tabla 21: Tabla resumen de porcentajes obtenidos tanto para Liderazgo Transformacional como para Liderazgo Transaccional por Tipo

		LTFR			LTSR				
TIPO		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido		
Representante Estudiantil	Válidos	Nunca	1	1,7	1,9	1	1,6	1,8	
		De vez en cuando				14	23,3	25,9	
		A veces	11	18,3	20,8	36	60,0	66,6	
		Regularmente	37	61,7	69,8	3	5,0	5,5	
		Siempre	4	6,7	7,5				
		Total	53	88,3	100,0	54	89,9	100,0	
		Perdidos	Perdidos en el Sistema	7	11,7		6	10,0	
			Total	7	11,7		6	10,0	
		Total	60	100,0		60	100,0		
	Estudiantes	Válidos	Nunca	25	6,8	9,5	18	4,9	6,9
		De vez en cuando	59	16,1	22,5	73	19,9	28,0	
		A veces	126	34,4	48,1	157	42,8	60,3	
		Regularmente	42	11,5	16,0	12	3,2	4,6	
		Siempre	10	2,7	3,8				
		Total	262	71,6	100,0	260	71,0	100,0	
		Perdidos	Perdidos en el Sistema	104	28,4		106	28,9	
			Total	104	28,4		106	28,9	
		Total	366	100,0		366	100,0		

- Liderazgo Transformacional (ver anexo A1):

Dado el procedimiento anterior y tomando en cuenta la columna Liderazgo Transformacional Recodificado (ltfr), se puede señalar que el mayor porcentaje válido, en la muestra en general (Representantes Estudiantiles y Estudiantes), y un total de 315 casos válidos y 111 casos perdidos, corresponde a la categoría de respuestas “A veces” con un 43.5%, seguido por la categoría de respuestas “Regularmente” con un 25.1% . Esto significa que el nivel de liderazgo transformacional está presente, tanto para Representantes Estudiantiles como Estudiantes, y las conductas referidas a la variable Liderazgo Transformacional a veces se presentan de acuerdo a la situación dada, se puede decir que es una relación 50-50 porque la categoría “A veces” representa el número 3 en la categoría de respuestas establecida por Escala de Likert del 1 al 5, además estas conductas pueden llegar a la categoría “Regularmente”, sin embargo, esto no se da con un porcentaje mayor al obtenido en la categoría “A veces”.

Evaluando el Liderazgo Transformacional presente por “Tipo”, es decir, especificando en cuanto a Liderazgo Transformacional Recodificado (ltfr) para Representantes Estudiantiles y para Estudiantes, y tomando en cuenta 53 casos válidos y 7 casos perdidos para Representantes Estudiantiles y 262 casos válidos y 104 casos perdidos para Estudiantes, se observa que el mayor porcentaje válido para Representantes Estudiantiles corresponde a la categoría de respuestas “Regularmente” con un 69.8%, mientras que el mayor porcentaje válido para Estudiantes corresponde a la categoría de respuestas “A veces” con un 48.1%.

Estos resultados obtenidos reflejan que los Representantes Estudiantiles consideran que su labor como Representantes Estudiantiles está basado en conductas de liderazgo transformacional que vienen dadas de forma regular de acuerdo a la situación dada. En cuanto a los Estudiantes, estos consideran que las conductas de liderazgo transformacional en los Representantes Estudiantes se presentan a veces de acuerdo a la situación dada. Como se puede observar, no existe concordancia entre lo que los Estudiantes opinan de las conductas de liderazgo transformacional de sus Representantes Estudiantiles y lo que estos últimos

consideran que es su conducta o actuación. Los Estudiantes consideran que sus Representantes Estudiantiles “a veces” presentan conductas de liderazgo transformacionales, mientras que los Representantes Estudiantiles consideran que “regularmente” presentan conductas de liderazgo transformacional.

- Liderazgo Transaccional (ver Anexo A2):

Tomando en cuenta la columna Liderazgo Transaccional Recodificado (ltsr), se puede señalar que el mayor porcentaje válido, en la muestra en general (Representantes Estudiantiles y Estudiantes), y un total de 314 casos válidos y 112 casos perdidos, corresponde a la categoría de respuestas “A veces” con un 61.5%, seguido por la categoría de respuestas “De vez en cuando” con un 27.7% . Esto significa que el nivel de liderazgo transaccional está presente, tanto para Representantes Estudiantiles como Estudiantes, y las conductas referidas a la variable Liderazgo Transaccional a veces se presentan de acuerdo a la situación dada, se puede decir que es una relación 50-50 porque la categoría “A veces” representa el número 3 en la categoría de respuestas establecida por Escala de Likert del 1 al 5, además estas conductas pueden llegar a la categoría “De vez en cuando”, sin embargo, esto no se da con un porcentaje mayor al obtenido en la categoría “A veces”.

Evaluando el Liderazgo Transaccional presente por “Tipo”, es decir, especificando en cuanto a Liderazgo Transaccional Recodificado (ltsr) para Representantes Estudiantiles y para Estudiantes, tomando en cuenta un total de 54 casos válidos y 6 perdidos para Representantes Estudiantiles y un total de 260 casos válidos y 106 perdidos para Estudiantes (314 casos válidos), se observa que el mayor porcentaje válido para Representantes Estudiantiles corresponde a la categoría de respuestas “A veces” con un 66,6%, igualmente el mayor porcentaje válido para Estudiantes corresponde a la categoría de respuestas “A veces” con un 60,3%.

Estos resultados obtenidos significan que existe igual nivel en cuanto a las conductas de liderazgo transaccional tanto para los Representantes Estudiantiles como para los

Estudiantes, es decir, los Representantes Estudiantiles también consideran en su mayoría que “a veces” presentan conductas de liderazgo transaccional ante una situación dada, mientras que los Estudiantes consideran en su mayoría que los Representantes Estudiantiles “a veces” presentan conductas de liderazgo transaccional ante una situación dada. Para este caso sí existe concordancia entre lo que opinan los Representantes Estudiantiles en cuanto a su propia conducta de liderazgo transaccional y lo que los Estudiantes opinan de estos en cuanto a conducta de liderazgo transaccional.

Si comparamos los valores de frecuencias obtenidos al evaluar el Liderazgo Transformacional y Liderazgo Transaccional presente por “Tipo”, es decir, especificando en cuanto a Liderazgo Transaccional Recodificado (ltsr) y Liderazgo Transformacional Recodificado (ltfr) para Representantes Estudiantiles y para Estudiantes, se puede observar que para los Representantes Estudiantiles la mayor frecuencia está presente en la Tabla de Liderazgo Transformacional Recodificado (ltfr) en la categoría de respuestas “Regularmente”, con 37 Representantes Estudiantiles especificados para esta categoría, en cambio en la Tabla de Liderazgo Transaccional Recodificado (ltsr) la mayor frecuencia para los Representantes Estudiantiles se encuentra en la categoría de respuestas “A veces”, con 36 Representantes Estudiantiles para esta categoría (ver Tabla 20). La diferencia es apenas de 1 Representante Estudiantil, sin embargo, se puede señalar por estos resultados que la mayor parte de los Representantes Estudiantiles presentan conductas de liderazgo transformacional, además se puede decir que estos consideran que presentan “regularmente” conductas de liderazgo transformacional

En cambio, para los Estudiantes la mayor frecuencia está presente en la Tabla de Liderazgo Transaccional Recodificado (ltsr) en la categoría de respuestas “A veces” con 157 Estudiantes especificados para esta categoría, igualmente en la Tabla de Liderazgo Transformacional Recodificado (ltfr) la mayor frecuencia se encuentra en la categoría de respuestas “A veces”, con 126 Estudiantes para esta categoría (ver Tabla 20). La diferencia es considerable por lo que se puede señalar que la mayor parte de los Estudiantes considera que los Representantes Estudiantiles presentan conductas de liderazgo transaccional y además se

puede señalar que estos consideran que los Representantes Estudiantiles “a veces” presentan conductas de liderazgo transaccional.

De esta forma es posible indicar que los Representantes Estudiantiles se evalúan a sí mismos como Líderes Transformacionales, mientras que los Estudiantes los evalúan a ellos como Líderes Transaccionales.

El estilo de liderazgo de los Representantes Estudiantiles viene dado por la evaluación que hagan sus seguidores o quienes los eligieron, es decir, los Estudiantes; por lo tanto, se puede considerar que el estilo de liderazgo de los Representantes Estudiantiles es el Estilo de Liderazgo Transaccional, lo cual responde al problema de investigación.

Relacionando estos resultados en función del marco teórico, se puede señalar entonces que los Representantes Estudiantiles de la Universidad Católica Andrés Bello de Caracas durante el período 2005-2006 presentan mayores puntajes en las dimensiones: Refuerzo Contingente, Administración por Excepción (pasivo), Administración por Excepción (activo) y Liderazgo Laissez-faire; las cuales corresponden a la variable “Estilo de Liderazgo Transaccional”. Son líderes que informan lo que se debe hacer para que existan recompensas y consideran el uso de incentivos para el logro de un objetivo (refuerzo contingente), saben cuando las cosas van mal y monitorean a sus subordinados (administración por excepción activa), son de lo que opinan que si no está roto no hace falta repararlo o emplean acciones correctivas o castigos en respuesta a desviaciones de la conducta aceptable (administración por excepción pasiva), y pueden estar ausentes cuando se les necesita o no toman acciones cuando los problemas se hacen crónicos (liderazgo laissez-faire). (Bass, 1999)

Al ser considerados líderes transaccionales, se puede señalar que los Representantes Estudiantiles trabajan junto a la cultura de la Universidad Católica Andrés Bello, aceptan los grupos como ya definidos, aceptan y usan los aspectos de la cultura de la Universidad para comunicar sus valores, pueden decirle a los Estudiantes los beneficios que pueden obtener por conformarse con las instrucciones, pueden negociar sobre los cambios que se proveerán por



servicios prestados, pueden consultar lo que desean los Estudiantes a cambio de su rendimiento. En caso de que los Representantes Estudiantiles hubiesen sido considerados como líderes transformacionales, se podría decir que estos cambiarían la cultura de la Universidad Católica Andrés Bello, cambiarían los grupos, inventarían o desarrollarían las formas de la cultura, identificarían las metas trascendentales para dirigir a los demás, proveerían imágenes sobre lo que sería una organización renovada, podrían consultar a los Estudiantes sobre su conciencia de la importancia de la misión de la Universidad y delegarían para fomentar el desarrollo de los Estudiantes.

También se puede señalar que por el hecho de ser considerados como líderes transaccionales, los Representantes Estudiantiles se apegan a la filosofía individualista donde líder y seguidor persiguen racionalmente por separado sus propios intereses, se relacionan por un modelo de transacción o de intercambio costo-beneficio. (Bass, 1998)

Dadas las características mencionadas anteriormente respecto al liderazgo transaccional, se debe señalar que los Estudiantes evalúan a sus representantes apegados a las características descritas anteriormente, y tal como se observa en el análisis obtenido, los Estudiantes consideran que sus representantes “a veces” presentan los rasgos del líder transaccional, esto es lógico ya que no siempre se pueden comportar como transaccionales pero se inclinan mucho más hacia las conductas transaccionales que transformacionales. Es importante destacar al respecto que muchos de los Estudiantes, al aplicárseles el debido cuestionario protestaban por el hecho de ni siquiera conocer a sus representantes o saber sus propuestas, es por esto que coincide la evaluación de los Estudiantes con la teoría respecto a los rasgos de estos líderes transaccionales. Incluso este punto tuvo su influencia en la base de datos al comprobar que muchos dejaron de contestar ítemes por no conocer a sus representantes y esto generaba valores perdidos.

Por otro lado, para dar respuesta al último objetivo específico de esta investigación, es decir, para establecer las diferencias en el estilo de liderazgo de los Representantes Estudiantiles según las variables sociodemográficas, se presentan a continuación una serie de

tablas con sus análisis respectivos. Las tablas de contingencia que se presentan cruzan los estilos de liderazgo con cada una de las dimensiones de la variable sociodemográfica (sexo, edad, carrera que estudia, año /semestre que cursa).

Tabla 22: Estilos de Liderazgo en relación con la Variable Sociodemográfica “Sexo”

		Sexo		Total	
		Femenino	Masculino		
ltfr	Nunca	Recuento	15	11	26
		% de Sexo	9,0%	7,4%	8,3%
	De vez en cuando	Recuento	38	21	59
		% de Sexo	22,8%	14,2%	18,7%
	A veces	Recuento	66	71	137
		% de Sexo	39,5%	48,0%	43,5%
	Regularmente	Recuento	38	41	79
		% de Sexo	22,8%	27,7%	25,1%
	Siempre	Recuento	10	4	14
		% de Sexo	6,0%	2,7%	4,4%
Total	Recuento	167	148	315	
	% de Sexo	100,0%	100,0%	100,0%	
ltsr	Nunca	Recuento	10	9	19
		% de Sexo	5,7%	6,5%	6,1%
	De vez en cuando	Recuento	53	34	87
		% de Sexo	30,3%	24,5%	27,7%
	A veces	Recuento	106	87	193
		% de Sexo	60,6%	62,6%	61,5%
	Regularmente	Recuento	6	9	15
		% de Sexo	3,4%	6,5%	4,8%
	Total	Recuento	175	139	314
		% de Sexo	100,0%	100,0%	100,0%

Tomando en cuenta 315 casos válidos y 111 casos perdidos de la muestra total (426 personas) para el Liderazgo Transformacional y 314 casos válidos y 112 casos perdidos para el Liderazgo Transaccional, se puede observar en la tabla anterior (ver Tabla 22) que existen porcentajes más altos para las mujeres, de esta forma los niveles de liderazgo transformacional y transaccional se observan en mayor proporción en las mujeres que en los hombres.

Tabla 23: Estilos de Liderazgo en relación con la Variable Sociodemográfica “Edad”

		Edad												Total	
		19	20	21	22	23	24	25	26	27	29	36			
ltfr	Nunca	Recuento	2	5	5	4	3	2	2	2	0	-	1	26	
		% Edad	20,0%	10,9%	6,2%	4,9%	6,8%	5,7%	20,0%	40,0%	,0%	-	100,0%	8,3%	
	De vez en cuando	Recuento	3	8	19	14	7	8	0	0	0	-	0	59	
		% Edad	30,0%	17,4%	23,5%	17,3%	15,9%	22,9%	,0%	,0%	,0%	-	,0%	18,7%	
	A veces	Recuento	4	19	33	41	20	13	4	3	0	-	0	137	
		% Edad	40,0%	41,3%	40,7%	50,6%	45,5%	37,1%	40,0%	60,0%	,0%	-	,0%	43,5%	
	Regularmente	Recuento	1	13	19	21	13	8	2	0	2	-	0	79	
		% edad	10,0%	28,3%	23,5%	25,9%	29,5%	22,9%	20,0%	,0%	100,0%	-	,0%	25,1%	
	Siempre	Recuento	0	1	5	1	1	4	2	0	0	-	0	14	
		% Edad	,0%	2,2%	6,2%	1,2%	2,3%	11,4%	20,0%	,0%	,0%	-	,0%	4,4%	
	Total	Recuento	10	46	81	81	44	35	10	5	2	-	1	315	
		% Edad	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	-	100,0%	100,0%	
	ltsr	Nunca	Recuento	2	3	2	4	3	2	2	0	0	0	1	19
			% Edad	16,7%	6,3%	2,5%	5,3%	6,8%	6,1%	16,7%	,0%	,0%	,0%	100,0%	6,1%
De vez en cuando		Recuento	0	18	24	19	12	7	2	3	1	1	0	87	
		% Edad	,0%	37,5%	30,0%	25,0%	27,3%	21,2%	16,7%	60,0%	50,0%	100,0%	,0%	27,7%	
A veces		Recuento	10	26	50	49	25	22	8	2	1	0	0	193	
		% Edad	83,3%	54,2%	62,5%	64,5%	56,8%	66,7%	66,7%	40,0%	50,0%	,0%	,0%	61,5%	
Regularmente		Recuento	0	1	4	4	4	2	0	0	0	0	0	15	
		% Edad	10%	2,1%	5,0%	5,3%	9,1%	6,1%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	4,8%	
Total		Recuento	12	48	80	76	44	33	12	5	2	1	1	314	
		% Edad	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Tomando en cuenta 315 casos válidos y 111 casos perdidos para Liderazgo Transformacional y 314 casos válidos y 112 casos perdidos para Liderazgo Transaccional de la muestra total (426 personas), se puede observar en la tabla anterior (ver Tabla 23) que los mayores valores se encuentran con la misma cantidad en las edades 21 y 22, es decir, se presentan niveles de liderazgo transformacional en mayor proporción para las edades mencionadas anteriormente y existe una mayor proporción de liderazgo transaccional en la edad de 21 años.

Tabla 24: Estilos de Liderazgo en relación con la Variable Sociodemográfica “ Carrera que estudia”

lftr	Nunca	Recuento	Carrera											Total	
			Psic.	Edu.	Letr.	Filos.	Econ.	Der.	Cs. Soc.	Admón. y Cont.	Ing. Civil	Ing. Ind.	Ing. Inf.		Ing. Tel.
		0	6	0	1	1	9	1	1	0	1	4	2	26	
		%	,0%	13,3%	,0%	25,0%	7,7%	20,5%	2,9%	2,1%	,0%	5,0%	12,5%	10,0%	8,9%
	De vez en cuando	1	8	0	0	3	10	15	17	0	1	1	1	57	
		%	10,0%	17,8%	,0%	,0%	23,1%	22,7%	44,1%	36,2%	,0%	5,0%	3,1%	5,0%	19,5%
	A veces	3	17	2	2	4	15	11	13	12	14	23	10	126	
		%	30,0%	37,8%	33,3%	50,0%	30,8%	34,1%	32,4%	27,7%	66,7%	70,0%	71,9%	50,0%	43,0%
	Regularmente	4	13	3	1	5	8	5	11	6	4	4	7	71	
		%	40,0%	28,9%	50,0%	25,0%	38,5%	18,2%	14,7%	23,4%	33,3%	20,0%	12,5%	35,0%	24,2%
	Siempre	2	1	1	0	0	2	2	5	0	0	0	0	13	
		%	20,0%	2,2%	16,7%	,0%	,0%	4,5%	5,9%	10,6%	,0%	,0%	,0%	,0%	4,4%
	Total	Recuento	10	45	6	4	13	44	34	47	18	20	32	20	293
		%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
		Carrera	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
ltsr	Nunca	0	6	0	1	1	4	0	0	0	1	4	2	19	
		%	,0%	13,0%	,0%	20,0%	6,3%	8,7%	,0%	,0%	,0%	5,0%	13,3%	10,0%	6,5%
	De vez en cuando	2	15	2	1	6	16	17	14	3	3	3	1	83	
		%	20,0%	32,6%	28,6%	20,0%	37,5%	34,8%	53,1%	29,2%	23,1%	15,0%	10,0%	5,0%	28,3%
	A veces	6	24	5	3	9	25	15	30	9	16	19	16	177	
		%	60,0%	52,2%	71,4%	60,0%	56,3%	54,3%	46,9%	62,5%	69,2%	80,0%	63,3%	80,0%	60,4%
	Regularmente	2	1	0	0	0	1	0	4	1	0	4	1	14	
		%	20,0%	2,2%	,0%	,0%	,0%	2,2%	,0%	8,3%	7,7%	,0%	13,3%	5,0%	4,8%
	Total	Recuento	10	46	7	5	16	46	32	48	13	20	30	20	293
		%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
		Carrera	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%

Tomando en cuenta 293 casos válidos y 133 casos perdidos tanto para Liderazgo Transformacional como para Liderazgo Transaccional de la muestra total (426 personas), se puede observar en la tabla anterior (ver Tabla 24) que el mayor valor se encuentra en la

Escuela de Administración y Contaduría, esta Escuela es la que presenta mayor puntuación en cuanto a liderazgo transformacional y liderazgo transaccional.

Tabla 25: Estilos de Liderazgo en relación con la Variable Sociodemográfica “Año / Semestre que estudia” (Año)

			Año			Total
			3	4	5	
ltfr	Nunca	Recuento	7	8	3	18
		% de Año	15,2%	11,4%	8,3%	11,8%
	De vez en cuando	Recuento	12	17	7	36
		% de Año	26,1%	24,3%	19,4%	23,7%
	A veces	Recuento	16	23	13	52
		% de Año	34,8%	32,9%	36,1%	34,2%
	Regularmente	Recuento	10	19	9	38
		% de Año	21,7%	27,1%	25,0%	25,0%
	Siempre	Recuento	1	3	4	8
		% de Año	2,2%	4,3%	11,1%	5,3%
	Total	Recuento	46	70	36	152
		% de Año	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
ltsr	Nunca	Recuento	4	7	1	12
		% de Año	7,8%	9,9%	2,8%	7,6%
	De vez en cuando	Recuento	22	22	15	59
		% de Año	43,1%	31,0%	41,7%	37,3%
	A veces	Recuento	24	40	19	83
		% de Año	47,1%	56,3%	52,8%	52,5%
	Regularmente	Recuento	1	2	1	4
		% de Año	2,0%	2,8%	2,8%	2,5%
	Total	Recuento	51	71	36	158
		% de Año	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tomando en cuenta 152 casos válidos y 274 casos perdidos para Liderazgo Transformacional y 158 casos válidos y 268 casos perdidos para Liderazgo Transaccional de la muestra total (426 personas), se puede observar en la tabla anterior (ver Tabla 25) que el mayor valor se encuentra en Cuarto Año, es decir, en Cuarto Año es donde se presenta mayor puntuación en cuanto a liderazgo transformacional y liderazgo transaccional. La siguiente tabla refleja los valores para ambos estilos de liderazgo por semestre:

Tabla 25: Continuación tabla Estilos de Liderazgo en relación con la Variable Sociodemográfica “Año / Semestre que estudia” (Semestre)

			Semestre					Total
			5	6	8	9	10	
ltfr	Nunca	Recuento	0	1	3	0	4	8
		% Semestre	,0%	5,3%	5,3%	,0%	5,2%	4,9%
	De vez en cuando	Recuento	0	5	9	2	7	23
		% Semestre	,0%	26,3%	15,8%	100,0%	9,1%	14,1%
	A veces	Recuento	7	8	31	0	39	85
		% Semestre	87,5%	42,1%	54,4%	,0%	50,6%	52,1%
	Regularmente	Recuento	1	5	11	0	24	41
		% Semestre	12,5%	26,3%	19,3%	,0%	31,2%	25,2%
	Siempre	Recuento	0	0	3	0	3	6
		% Semestre	,0%	,0%	5,3%	,0%	3,9%	3,7%
Total		Recuento	8	19	57	2	77	163
		% Semestre	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
ltsr	Nunca	Recuento	0	1	2	0	4	7
		% Semestre	,0%	6,3%	3,8%	,0%	5,1%	4,5%
	De vez en cuando	Recuento	3	1	10	1	13	28
		% Semestre	42,9%	6,3%	18,9%	50,0%	16,7%	17,9%
	A veces	Recuento	4	13	38	0	55	110
		% Semestre	57,1%	81,3%	71,7%	,0%	70,5%	70,5%
	Regularmente	Recuento	0	1	3	1	6	11
		% Semestre	,0%	6,3%	5,7%	50,0%	7,7%	7,1%
Total		Recuento	7	16	53	2	78	156
		% Semestre	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tomando en cuenta 163 casos válidos y 263 casos perdidos para Liderazgo Transformacional y 156 casos válidos y 270 casos perdidos para Liderazgo Transaccional de la muestra total (426 personas), se puede observar en la tabla anterior que el mayor valor se encuentra en Décimo Semestre, es decir, es en este semestre en donde se presenta mayor puntuación en cuanto a liderazgo transformacional y liderazgo transaccional.

A partir del análisis de las tablas de contingencia respecto a los estilos de liderazgo en contraste con las dimensiones de la variable sociodemográfica se puede resumir que el liderazgo transaccional, que es el estilo de liderazgo con el que evalúan los Estudiantes a sus Representantes Estudiantiles, se presenta mayormente en el sexo femenino, los mayores porcentajes los presentan jóvenes de 21 años y que estudian Cuarto Año y Décimo Semestre, aunque la Escuela que presenta mayor porcentaje en cuanto a este estilo de liderazgo es la Escuela de Administración y Contaduría. Referente al liderazgo transformacional, se presentan los mismos resultados que los obtenidos para el liderazgo transaccional, sólo se observó una pequeña diferenciación en las edades, ya que el liderazgo transformacional se observa en los jóvenes que están entre los 21 y 22 años de edad mientras que el liderazgo transaccional se presenta en los de 21 años de edad.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Para finalizar es necesario señalar que ambos estilos de liderazgo (transformacional y transaccional) no son excluyentes, es decir, están presentes en los líderes en mayor o menor proporción de acuerdo con la situación dada; el liderazgo transformacional es un agregado de la efectividad del liderazgo transaccional, uno no substituye al otro, los mejores líderes poseen ambos tipos.

En este caso se logró dar respuesta al problema de investigación al observar que los Representantes Estudiantiles de Pre-grado de la UCAB tomando en cuenta el período 2005-2006, son Líderes Transaccionales y actúan bajo este estilo no de forma regular o frecuente, más bien se presenta “a veces” según la situación dada, el liderazgo transformacional también lo presentan, sin embargo existe mayor presencia de conductas de liderazgo transaccional en los Representantes Estudiantiles, dada la evaluación de los Estudiantes.

Los Estudiantes evalúan a los Representantes Estudiantiles considerando las conductas referidas al liderazgo transaccional; que son el refuerzo contingente, el cual se refiere al apoyo, la recompensa por el desempeño y satisfacción por los resultados obtenidos; la administración por excepción activa y pasiva, la administración por excepción activa se refiere a la preocupación por atender irregularidades y dirigirse a las fallas mientras que la administración por excepción pasiva se refiere al hecho de intervenir en problemas serios y actuar después de un error; y por último el liderazgo laissez-faire, que refleja la evitación del liderazgo, evitar tomar decisiones y ausencia de apoyo por parte de los líderes.



Los Estudiantes evalúan a sus representantes de esta forma a pesar de que estos se auto evalúan como Líderes Transformacionales, es decir, como líderes capaces de motivar a los demás, apoyar, comunicar valores, expectativas, capaces de generar respeto y confianza, desarrollar o invertir tiempo con los Estudiantes, sugerir nuevas formas de hacer las cosas, e incluso darse a conocer, este último punto es base para el liderazgo al que se deben apegar los Representantes Estudiantiles dado que la principal limitante en la aplicación del cuestionario era la constante duda por parte de los Estudiantes de quienes eran sus Representantes Estudiantiles, muchos de ellos incluso admitían no saber quienes eran o conocer sus propuestas.

Por otra parte, se debe indicar que se observó mayormente el estilo de liderazgo transaccional, que es como evalúan los Estudiantes a sus representantes, en el sexo femenino y en los jóvenes de 21 años que estudian Cuarto Año y Décimo Semestre, cabe destacar también que la Escuela en la que se observó mayor porcentaje fue en la Escuela de Administración y Contaduría. Esto permite apuntar que el liderazgo transaccional se presenta en Representantes Estudiantiles jóvenes, y como es lógico, en jóvenes que se encuentran en el último período de sus Carreras respectivas; se dice que es lógico puesto a que los estudiantes que normalmente se postulan a Representantes Estudiantiles están en los últimos años o semestres de la Carrera y lo hacen porque ya conocen la metodología de la Universidad y tienen un grado de responsabilidad mayor.

En cuanto a las diferencias para ambos estilos de acuerdo a la variable sociodemográfica, se considera que no existen, sólo se dio una pequeña variación para el caso de las edades.

Como se señaló anteriormente, ningún estilo de liderazgo es mejor que el otro, más bien se complementan y se presentan de acuerdo a la situación dada; sin embargo, en el desarrollo del marco teórico se percibió que el liderazgo transformacional ofrecía muchos beneficios para las organizaciones precisamente por el despliegue de aportes que puede ofrecer entre los seguidores, y el carisma es un factor base para este estilo de liderazgo dadas

las características que reúne; en tal sentido, es posible admitir que ser transaccional es una forma de liderazgo un poco más técnica mientras que el ser transformacional, sugiere un compromiso mayor con los seguidores, de hecho la palabra “Transformacional” por sí misma recuerda “Cambio” o “Transformación”. Una primera recomendación para los Representantes Estudiantiles, al respecto, sería tratar de desarrollar habilidades transformacionales basadas en el carisma que le permitan actuar de forma responsable y cumpliendo con los requerimientos en los que se basa la postulación a Representante Estudiantil, sin descuidar los aspectos referidos a la comunicación y apoyo a los Estudiantes, sugerencias, cambios, crear confianza, entre otros.

Además, es necesario plantear una serie de recomendaciones dirigidas a la conducta de los Representantes Estudiantiles, en las situaciones dadas dentro de la Universidad Católica Andrés Bello, entre ellas: darse a conocer por sus representados no solamente en los períodos de elecciones de Representantes Estudiantiles, luego de electos deben lograr la comunicación frecuente con sus representados transmitiendo los objetivos que se desean alcanzar, los que ya fueron alcanzados y sugerir nuevas formas de hacer las cosas; tratar de interactuar mas con los Estudiantes para que estos los conozcan, para que se sientan apoyados y puedan juzgar si sus Representantes Estudiantiles están actuando de la forma esperada; motivar a los Estudiantes a que se involucren en la toma de decisiones para que se puedan expresar sus necesidades ante los Consejos de Escuela, ganarse su respeto y confianza e invertir algún tiempo educando o transmitiendo propuestas a los Estudiantes y a las respectivas Escuelas.

Asimismo, es posible recomendar que se realicen programas dentro de la Universidad para mejorar el estilo de liderazgo o preparar a los Representantes Estudiantiles luego de ser elegidos. Que se ofrezcan pequeños cursos preparatorios para aquellos Estudiantes que deseen postularse como Representantes Estudiantiles, que les ayuden a desarrollar sus fortalezas y puedan transmitir a los Estudiantes conductas efectivas de líderes, para que puedan manejarse ante las situaciones dadas y que conozcan cuál sería el trato y comunicación necesarios para con los Estudiantes.

También se sugiere el que se realicen nuevas investigaciones con la misma muestra que se tomó en cuenta para esta investigación, basándose en otros modelos de liderazgo, como por ejemplo el modelo de liderazgo situacional.

Igualmente, sería interesante observar las conductas de liderazgo de los empleados de las distintas Escuelas de la Universidad, y analizarlas mediante un modelo específico de liderazgo, lo cual beneficiaría al desempeño propio de estos empleados, la satisfacción por parte de los Estudiantes y en consecuencia a la Universidad Católica Andrés Bello.

## BIBLIOGRAFÍA

- BALESTRINI, M. (2001). Como se elabora el Proyecto de Investigación. (5ta. Edición). Caracas: BL Consultores Asociados. Servicio Editorial.
- BASS, Bernard. (1972). Psicología de las Organizaciones. México: Compañía Editorial Continental, S.A.
- BASS, Bernard. (1985). Leadership and performance beyond expectations. New York: Free Press.
- BASS, Bernard. (1998). Ethics, Character, and Authentic Transformational Leadership. Center for Leadership Studies, School of Management, Binghamton University, Binghamton, NY.
- BASS, Bernard. (1999). Two Decades of Research and Development Transformational Leadership. European Journal of Work and Organizational Psychology. Center for Leadership Studies, State University of New York, Binghamton, USA. pp. 9-32.
- BENNIS, W., NANUS, B. (1985). Líderes: las cuatro claves del liderazgo eficaz. Bogotá: Editorial Norma.
- BOLMAN, L.; DEAL, T. (1995). Organización y Liderazgo: El arte de la decisión. Delaware: Addison-Wesley Iberoamericana, S.A.
- CONGER, Jay. (1991). El Líder Carismático. Un modelo para desarrollar cambios organizacionales exitosos. Bogotá: Mc Graw Hill.
- DE ABREU, Nelly. (1995). Material de Apoyo Bibliográfico. Teoría del Comportamiento y la Organización. Universidad Metropolitana. Escuela de Ciencias Administrativas: Opción Gerencia.
- DÍAZ; UGARTE (1998). Estudio de la distribución de los estilos de liderazgo en una muestra de gerentes del área metropolitana de Caracas: bajo el enfoque de Bolman y Deal. Trabajo especial de Grado. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas.

- ESCALONA; ECHEGARAY (1997). Estudio Psicométrico de la versión abreviada (forma 5X) del cuestionario multifactorial de liderazgo de Bernard Bass. Trabajo especial de Grado. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas.
- KOTTER, J. (1990). El Factor Liderazgo. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- LUCIANI, L.; ORENCO, H. (1997). Diagnóstico del perfil del líder transformacional de la pequeña y mediana empresa en Venezuela según la teoría de B. Bass. Trabajo especial de Grado. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas.
- NAÍM, M. (1989). Las Empresas Venezolanas: Su Gerencia. (2da. Edición). Caracas: Ediciones IESA.
- OCHOA; PÉREZ (1998). Estudio Psicométrico de validez convergente y divergente de la versión abreviada (forma 5X) del cuestionario multifactorial de liderazgo transaccional y transformacional de Bernard M. Bass. Trabajo especial de Grado. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas.
- ROBBINS, S. (1996). Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica. (7ma. Edición). México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
- SABINO, C. (1992). El Proceso de Investigación. Caracas: Editorial PANAPO.
- SIN AUTOR. (Sin fecha). Transformational Leadership: Organizational Success. [Homepage]. Consultado el día 31 de Enero del 2005 de la World Wide Web: <http://www.mindgarden.com/docs/MLQBrochure.doc>
- TANNENBAUM, R., WESCHLER, I., MASSARIK, F. (1971). Liderazgo y Organización. Buenos Aires: Ediciones Troquel.
- VANEGAS, Carlos. (Sin fecha). Lo Relevante en el Liderazgo Gerencial. [Homepage]. Consultado el día 5 de Noviembre del 2004 de la World Wide Web: <http://www.ideasapiens.com/psicologia/laboral/liderdireccion.htm>
- YUKL, Gary. (1998). Leadership in Organizations. (4<sup>th</sup>. Edition). New Jersey: Prentice-Hall Inc.

**ANEXO A:**  
**CUESTIONARIO MULTIFACTORIAL DE LIDERAZGO**  
**PARA REPRESENTANTES ESTUDIANTILES**

## CUESTIONARIO MULTIFACTORIAL DE LIDERAZGO PARA REPRESENTANTES ESTUDIANTILES

A continuación se le presenta el siguiente cuestionario el cual está destinado a describir su estilo de liderazgo como representante estudiantil tal y como usted lo percibe. Por favor, responda todos los ítems que aparecen a continuación. Si uno de los ítems le parece irrelevante, no está seguro o no sabe la respuesta, deje el espacio en blanco. De antemano le agradecemos su valiosa colaboración.

La información recolectada será de carácter confidencial y utilizada para estrictos fines académicos.

1. Sexo: F\_\_\_ M\_\_\_

2. Edad: \_\_\_\_\_

3. Carrera que estudia \_\_\_\_\_

4. Año / Sem. que cursa \_\_\_\_\_

Para responder, debe hacer uso de la siguiente escala, por favor encierre en un círculo la respuesta.

Nunca	De vez en cuando	A veces	Regularmente	Frecuentemente o Siempre
(N)	(DV)	(AV)	(R)	(FS)

5. Doy asistencia a otros a cambio de sus esfuerzos.

N	DV	AV	R	FS
---	----	----	---	----

6. Analizo las suposiciones críticas para ver si son apropiadas.

N	DV	AV	R	FS
---	----	----	---	----

7. Dejo de interferir hasta que los problemas lleguen a ser serios.

N	DV	AV	R	FS
---	----	----	---	----

8. Centro la atención en irregularidades, errores y desviaciones de los estándares.

N	DV	AV	R	FS
---	----	----	---	----

9. Evito involucrarme cuando surgen discusiones importantes.

N	DV	AV	R	FS
---	----	----	---	----

10. Hablo sobre mis valores y creencias más importantes.

N	DV	AV	R	FS
---	----	----	---	----

11. Estoy ausente cuando me necesitan.

N	DV	AV	R	FS
---	----	----	---	----

12. Intento buscar diferentes perspectivas cuando soluciono problemas.

N	DV	AV	R	FS
---	----	----	---	----

13.Hablo de forma optimista acerca del futuro.

N	DV	AV	R	FS
---	----	----	---	----

14.Trato de alentar a los demás para que se asocien conmigo.

N	DV	AV	R	FS
---	----	----	---	----

15.Discuto en términos específicos quién es responsable de los objetivos de rendimiento y desempeño.

N	DV	AV	R	FS
---	----	----	---	----

16.Espero a que las cosas me lleven a equivocarme antes de actuar.

N	DV	AV	R	FS
---	----	----	---	----

17.Hablo de forma entusiasta sobre las necesidades que deben satisfacerse.

N	DV	AV	R	FS
---	----	----	---	----

18.Trato de especificar la importancia de tener un fuerte sentido de propósito o voluntad.

N	DV	AV	R	FS
---	----	----	---	----

19.Invierto tiempo enseñando y entrenando.

N	DV	AV	R	FS
---	----	----	---	----

20.Intentó aclarar lo que se puede obtener cuando los objetivos del desempeño son alcanzados.

N	DV	AV	R	FS
---	----	----	---	----

21.Demuestro creer firmemente en la afirmación: “Si no está roto, no lo repares”.

N	DV	AV	R	FS
---	----	----	---	----

22.Voy más allá de mis propios intereses por el bienestar del grupo.

N	DV	AV	R	FS
---	----	----	---	----

23.Trato a los otros como individuos más que como miembros del grupo.

N	DV	AV	R	FS
---	----	----	---	----

24.Demuestro que los problemas deben llegar a ser crónicos para entonces tomar acciones.

N	DV	AV	R	FS
---	----	----	---	----

25. Actúo para ganar el respeto de los otros.

N	DV	AV	R	FS
---	----	----	---	----

26.Centro toda mi atención en el manejo de errores, quejas y fallas.

N	DV	AV	R	FS
---	----	----	---	----

27.Considero las consecuencias morales y éticas de las decisiones.

N	DV	AV	R	FS
---	----	----	---	----

28.Estoy al tanto de todos los errores.

N	DV	AV	R	FS
---	----	----	---	----



29. Demuestro un sentido del poder y confianza.

N	DV	AV	R	FS
---	----	----	---	----

30. Trato de articular una visión apremiante del futuro.

N	DV	AV	R	FS
---	----	----	---	----

31. Dirijo mi atención hacia las fallas para llegar a los estándares.

N	DV	AV	R	FS
---	----	----	---	----

N	DV	AV	R	FS
---	----	----	---	----

32. Evito tomar decisiones.

N	DV	AV	R	FS
---	----	----	---	----

33. Considero que los individuos tienen diferentes necesidades, habilidades y aspiraciones.

N	DV	AV	R	FS
---	----	----	---	----

34. Intento que los demás vean los problemas desde diferentes ángulos.

N	DV	AV	R	FS
---	----	----	---	----

35. Ayudo a otros a desarrollar sus fortalezas.

N	DV	AV	R	FS
---	----	----	---	----

36. Sugiero nuevas formas de cómo completar las asignaciones u objetivos.

N	DV	AV	R	FS
---	----	----	---	----

37. Postergo las respuestas a preguntas urgentes.

N	DV	AV	R	FS
---	----	----	---	----

38. Enfatizo la importancia de tener un sentido colectivo de misión.

N	DV	AV	R	FS
---	----	----	---	----

39. Trato de expresar satisfacción cuando los demás cumplen sus expectativas.

N	DV	AV	R	FS
---	----	----	---	----

40. Expreso confianza en que se realizarán los objetivos.

N	DV	AV	R	FS
---	----	----	---	----

41. Busco a los demás trabajos relacionados con mis necesidades.

N	DV	AV	R	FS
---	----	----	---	----

42. Trato de emplear métodos de liderazgo satisfactorios.

N	DV	AV	R	FS
---	----	----	---	----

43. Apoyo a los demás para que hagan más de lo que ellos esperan hacer.

N	DV	AV	R	FS
---	----	----	---	----

44. Represento a los demás de forma eficiente ante una autoridad más alta.

N	DV	AV	R	FS
---	----	----	---	----

45. Intento trabajar con los demás de manera satisfactoria.

N	DV	AV	R	FS
---	----	----	---	----

46. Animo en los demás el deseo de ser exitosos.

47. Trato de buscar requisitos organizacionales

N	DV	AV	R	FS
---	----	----	---	----

de forma eficiente.

48. Incremento el deseo en los demás por trabajar más duro.

49. Trato de liderizar un grupo eficaz.

N	DV	AV	R	FS
---	----	----	---	----

N	DV	AV	R	FS
---	----	----	---	----

**ANEXO B:**  
**CUESTIONARIO MULTIFACTORIAL DE LIDERAZGO**  
**PARA ESTUDIANTES**

## CUESTIONARIO MULTIFACTORIAL DE LIDERAZGO PARA ESTUDIANTES

A continuación se le presenta el siguiente cuestionario el cual tiene por objetivo medir algunas características de los representantes estudiantiles de su escuela. De antemano le agradecemos su valiosa colaboración.

La información recolectada será de carácter confidencial y utilizada para estrictos fines académicos.

1.Sexo: F\_\_\_ M\_\_\_

2.Edad: \_\_\_\_\_

3.Carrera que estudia \_\_\_\_\_

4.Año / Sem. que cursa \_\_\_\_\_

Las siguientes preguntas describen las características propias del líder transformacional. Para cada una de ellas Ud. debe juzgar cuán frecuentemente cada afirmación se aplica con la persona que está describiendo. Para ello debe hacer uso de la siguiente escala, por favor encierre en un círculo la respuesta.

Nunca	De vez en cuando	A veces	Regularmente	Frecuentemente o Siempre
(N)	(DV)	(AV)	(R)	(FS)

Si la pregunta es irrelevante, no se aplica o no sabe la respuesta, deje el espacio en blanco.

### LA PERSONA QUE ESTOY DESCRIBIENDO....

5.Me ayuda cuando trabajamos juntos.

N	DV	AV	R	FS
---	----	----	---	----

6.Analiza las proposiciones críticas para cuestionar si son o no apropiadas.

N	DV	AV	R	FS
---	----	----	---	----

7.Deja su intervención para el momento en que los problemas lleguen a ser serios.

N	DV	AV	R	FS
---	----	----	---	----

8.Enfoca su atención sobre irregularidades, errores, excepciones y desviaciones de los estándares.

N	DV	AV	R	FS
---	----	----	---	----

9.Evita verse involucrado cuando surgen importantes discusiones.

N	DV	AV	R	FS
---	----	----	---	----

10.Habla sobre sus valores y creencias más importantes.

N	DV	AV	R	FS
---	----	----	---	----

11. Está ausente cuando se le necesita.

N	DV	AV	R	FS
---	----	----	---	----

12. Busca diferentes perspectivas cuando soluciona problemas.

N	DV	AV	R	FS
---	----	----	---	----

13. Habla de forma optimista sobre el futuro.

14. Fomenta vigor para que trabaje junto con él/ella.

N	DV	AV	R	FS
---	----	----	---	----

15. Discute en términos específicos quién es responsable de los objetivos de rendimiento y desempeño.

N	DV	AV	R	FS
---	----	----	---	----

16. Espera que las cosas le lleven a equivocarse antes de actuar.

N	DV	AV	R	FS
---	----	----	---	----

17. Habla de forma entusiasta sobre las necesidades que deben ser satisfechas.

N	DV	AV	R	FS
---	----	----	---	----

18. Especifica la importancia de tener un fuerte sentido de propósito o voluntad.

N	DV	AV	R	FS
---	----	----	---	----

19. Invierte tiempo enseñando y entrenando.

N	DV	AV	R	FS
---	----	----	---	----

20. Aclara lo que se puede esperar recibir cuando los objetivos del desempeño son alcanzados.

N	DV	AV	R	FS
---	----	----	---	----

21. Demuestra que él/ella es un (a) creyente firme de la afirmación “Si no está roto, no lo repares”.

N	DV	AV	R	FS
---	----	----	---	----

22. Va más allá de sus propios intereses por el bienestar del grupo.

N	DV	AV	R	FS
---	----	----	---	----

23. Me trata como un individuo más que como miembro del grupo.

N	DV	AV	R	FS
---	----	----	---	----

24. Demuestra que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de tomar acciones.

N	DV	AV	R	FS
---	----	----	---	----

25. Actúa de forma de ganar el respeto de los otros.

N	DV	AV	R	FS
---	----	----	---	----

26. Concentra toda su atención en el manejo de errores, quejas y fallas.

N	DV	AV	R	FS
---	----	----	---	----

27. Considera las consecuencias morales y éticas de las decisiones.

N	DV	AV	R	FS
---	----	----	---	----

28. Está al tanto de todos los errores.

N	DV	AV	R	FS
---	----	----	---	----

29. Despliega un sentido del poder y confianza.

N	DV	AV	R	FS
---	----	----	---	----

30. Articula una visión apremiante del futuro.

N	DV	AV	R	FS
---	----	----	---	----

31. Dirige mi atención hacia las fallas para llegar a los estándares.

N	DV	AV	R	FS
---	----	----	---	----

32. Evita tomar decisiones.

N	DV	AV	R	FS
---	----	----	---	----

33. Me considera como un individuo con diferentes necesidades, habilidades y aspiraciones.

N	DV	AV	R	FS
---	----	----	---	----

34. Me induce a que perciba los problemas desde diferentes ángulos.

N	DV	AV	R	FS
---	----	----	---	----

35. Me ayuda a desarrollar mis fortalezas.

N	DV	AV	R	FS
---	----	----	---	----

36. Sugiere nuevas formas de cómo completar las asignaciones.

N	DV	AV	R	FS
---	----	----	---	----

37. Posterga las respuestas a preguntas urgentes.

N	DV	AV	R	FS
---	----	----	---	----

38. Enfatiza la importancia de tener un sentido colectivo de misión.

N	DV	AV	R	FS
---	----	----	---	----

39. Expresa satisfacción cuando cumplo sus expectativas.

N	DV	AV	R	FS
---	----	----	---	----

40. Expresa confianza en que los objetivos serán realizados.

N	DV	AV	R	FS
---	----	----	---	----

41. Es eficiente buscándome trabajos relacionados con mis necesidades.

N	DV	AV	R	FS
---	----	----	---	----

42. Usa métodos de liderazgo satisfactorios.

N	DV	AV	R	FS
---	----	----	---	----

N	DV	AV	R	FS
---	----	----	---	----

43.Me induce a que haga más de lo que espero hacer.

N	DV	AV	R	FS
---	----	----	---	----

44.Es eficiente representándome ante una autoridad más alta.

N	DV	AV	R	FS
---	----	----	---	----

N	DV	AV	R	FS
---	----	----	---	----

45.Trabaja conmigo de manera satisfactoria.

N	DV	AV	R	FS
---	----	----	---	----

46.Realza mi deseo de ser exitoso.

N	DV	AV	R	FS
---	----	----	---	----

47.Es efectivo en la búsqueda de requisitos organizacionales.

N	DV	AV	R	FS
---	----	----	---	----

48.Incrementa mi deseo por trabajar más duro.

N	DV	AV	R	FS
---	----	----	---	----

49.Lideriza un grupo eficaz.

ANEXO A1:  
ESTADÍSTICOS OBTENIDOS PARA EL ESTILO DE  
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL



## Frequencies

### Statistics

	N		Mean	Median	Percentiles		
	Valid	Missing			25	50	75
LTFR	315	111	2,9873	3,0000	2,0000	3,0000	4,0000

### LTFR

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nunca	26	6,1	8,3	8,3
	De vez en cuando	59	13,8	18,7	27,0
	A veces	137	32,2	43,5	70,5
	Regularmente	79	18,5	25,1	95,6
	Siempre	14	3,3	4,4	100,0
Total		315	73,9	100,0	
Missing	System Missing	111	26,1		
	Total	111	26,1		
Total		426	100,0		

## Frequencies

### Statistics

TIPO		N		Mean	Median	Percentiles		
		Valid	Missing			25	50	75
Representante Estudiantil	LTFR	53	7	3,8113	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000
Estudiante	LTFR	262	104	2,8206	3,0000	2,0000	3,0000	3,0000

## LTFR

Frequency Table

TIPO			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Representante Estudiantil	Valid	Nunca	1	1,7	1,9	1,9	
		A veces	11	18,3	20,8	22,6	
		Regularmente	37	61,7	69,8	92,5	
		Siempre	4	6,7	7,5	100,0	
		Total	53	88,3	100,0		
	Missing	System Missing	7	11,7			
		Missing					
		Total	7	11,7			
	Total			60	100,0		
	Estudiante	Valid	Nunca	25	6,8	9,5	9,5
De vez en cuando			59	16,1	22,5	32,1	
A veces			126	34,4	48,1	80,2	
Regularmente			42	11,5	16,0	96,2	
Siempre			10	2,7	3,8	100,0	
Missing		Total	262	71,6	100,0		
		System Missing	104	28,4			
		Missing					
		Total	104	28,4			
		Total			366	100,0	

ANEXO A2:  
ESTADÍSTICOS OBTENIDOS PARA EL ESTILO DE  
LIDERAZGO TRANSACCIONAL

## Frecuencias

### Estadísticos

Itsr		
N	Válidos	314
	Perdidos	112
Media		2,6497
Mediana		3,0000
Percentiles	25	2,0000
	50	3,0000
	75	3,0000

Itsr					
		Frecuenci	Porcentaj	Porcentaj válido	Porcentaj acumulad
Válido	Nunc	19	4,5	6,1	6,1
	De vez en	87	20,4	27,7	33,8
	A veces	193	45,3	61,5	95,2
	Regularmen	15	3,5	4,8	100,0
	Total	314	73,7	100,0	
Perdido	Sistem	112	26,3		
Total		426	100,0		

## Tablas de contingencia

### Resumen del procesamiento de los

	Casos					
	Válido		Perdido		Total	
	N	Porcentaj	N	Porcentaj	N	Porcentaj
Tipo *	314	73,7%	112	26,3%	426	100,0

### Tabla de contingencia Tipo \*

Recuent		Itsr				
		Nunc	De vez cuand	A veces	Regular ente	Total
Tipo	Representant	1	14	36	3	54
	Estudiant	18	73	157	12	260
Total		19	87	193	15	314

**LTSR**

TIPO			FREQUENCY	PERCENT	VALID PERCENT	CUMULATIVE PERCENT
Representantes Estudiantiles	Valid	Nunca	1	1,6	1,8	1,8
		De vez en cuando	14	23,3	25,9	27,7
		A veces	36	60,0	66,6	94,4
		Regularmente	3	5,0	5,5	
		Total	54	89,9	100,0	100,0
	Missing	System Missing	6	10,0		
		Total	6	10,0		
Total		60	100,0			
Estudiantes	Valid	Nunca	18	4,9	6,9	6,9
		De vez en cuando	73	19,9	28,0	34,9
		A veces	157	42,8	60,3	95,3
		Regularmente	12	3,2	4,6	
		Total	260	71	100,0	100,0
	Missing	System Missing	106	28,9		
		Total	106	28,9		
Total		366	100,0			

ANEXO C:  
ALPHA DE CRONBACH POR FACTOR  
ELIMINANDO UN ÍTEM

Nombre del Factor	Alpha de Cronbach	Alpha eliminando un ítem
Influencia Idealizada (atribuida)	0.793	p29 – 0.726 p22 – 0.723 p14 – 0.747 p25 – 0.772
Influencia Idealizada (conducta)	0.800	p38 – 0.747 p27 – 0.715 p10 – 0.775 p18 – 0.759
Inspiración	0.677	p40 – 0.571 p30 – 0.784 p17 – 0.567 p13 – 0.552
Estimulación Intelectual	0.869	p36 – 0.821 p34 – 0.815 p12 – 0.850 p6 – 0.842
Consideración Individual	0.756	p35 – 0.660 p33 – 0.627 p19 – 0.693 p23 – 0.792
Refuerzo Contingente	0.769	p39 – 0.705 p20 – 0.658 p5 – 0.767 p15 – 0.723
Administración por excepción (activa)	0.777	p28 – 0.686 p8 – 0.756 p26 – 0.735 p31 – 0.713
Administración por excepción (pasivo) incluyendo el ítem 16	0.535	p24 – 0.374 p21 – 0.395 p7 – 0.504 p16 – 0.654
Administración por excepción (pasivo) eliminando el ítem 16	0.651	p24 – 0.433 p21 – 0.479 p7 – 0.719
Laissez-faire	0.771	p32 – 0.710 p37 – 0.717 p11 – 0.717 p9 – 0.720
Esfuerzo Extra	0.883	p46 – 0.792 p43 – 0.864 p48 – 0.844
Efectividad	0.867	p47 – 0.821 p49 – 0.802 p41 – 0.862 p44 – 0.833
Satisfacción	0.819	El valor es negativo debido a una covarianza promedio entre los elementos negativa, lo cual viola los supuestos del modelo de fiabilidad.

**ANEXO D:  
GLOSARIO**



**Autoridad:** Según Robert Tannenbaum, I. Weschler y Fred Massarik (1971), por lo común se considera que la autoridad tiene su origen en la cima de una jerarquía organizada y desciende dentro de ella a través del proceso de delegación. Cuando se la considera de esta manera recibe el nombre de “autoridad formal”. En la realidad, la autoridad efectiva no se origina de ese modo. La fuente de autoridad que posee una persona radica en la aceptación de su ejercicio por los que están sometidos a ella. Los subordinados de una persona determinan la autoridad que puede esgrimir. Así, pues, para ser efectiva la autoridad formal debe coincidir con la autoridad determinada por su aceptación. El concepto de “autoridad” describe, pues, una relación interpersonal en la que una persona, el subordinado, acepta una decisión tomada por otra persona, el superior, permitiendo que esa decisión afecte directamente su conducta.

**Cambio:** De acuerdo a Bolman, L. y Deal, T. (1995) el mayor reto para los gerentes y los líderes consiste en identificar los cambios por anticipado. Al planificar un cambio, necesitamos aprender de la experiencia de aquellos que nos han precedido. Para ello, debemos estar dispuestos a reconsiderar nuestros supuestos actuales sobre el cambio. Desde la perspectiva de recursos humanos, la gente tiene buenas razones para resistirse al cambio. A nadie le gusta la sensación de incompetencia y de pérdida de poder. Los cambios en prácticas, procedimientos o rutinas disminuyen la capacidad de las personas para trabajar con seguridad y éxito. El cambio organizacional trastorna los patrones existentes y los significados a los cuales estamos acostumbrados y que damos por supuesto. Para un proceso de cambio eficaz se requiere prestar atención al conflicto, la pérdida, las necesidades y la estructura. Según Naím, M. (1989) el “cambio estratégico” es la modificación de los objetivos a largo y mediano plazo de una organización, de los cursos de acciones que utiliza para alcanzar sus objetivos, de la manera en que asigna sus recursos y de la manera en que distribuye el poder, la responsabilidad y la información entre sus integrantes.

**Carisma:** Según Conger, J. (1991) el término carisma en sí mismo es ambiguo, se puede usar para describir en un momento a alguien que tenga una personalidad encantadora

y en el siguiente para explicar los poderes de inspiración de John Kennedy. Es un término que en la mente del público cubre un amplio rango de cualidades humanas. Parte del impulso para entender a las personas que poseen esta cualidad se basa en que ellos tienen ciertas claves para los procesos de transformación dentro de las organizaciones, y por lo tanto, en sectores enteros y sociedades. El carismático no sólo hace que las cosas sucedan sino que también atrae a seguidores devotos y logra más y más atención sobre sí. Weber señalaba que las personas con la autoridad surgida por el “carisma” de estas figuras, representaba un don que les separaba del hombre ordinario y hacía que fueran dotados de poderes sobrenaturales y grandes cualidades, además Weber empleó la autoridad carismática sólo como un ideal; en otras palabras, como un modelo simplificado y acentuado de la realidad.

**Cultura Organizacional:** Según Naím, M. (1989) es el patrón de creencias y expectativas comunes entre los integrantes de una determinada organización. Estas creencias y expectativas producen reglas de comportamiento –normas- que influyen y moldean de manera fundamental las conductas y actitudes de los individuos y grupos de esa organización y con relación a este concepto Robbins, S. (1996) opina que es la percepción común compartida por los miembros de una organización.

**Estilo Gerencial:** Según Conger, J. (1991), en realidad lo que muchos programas de entrenamiento llaman liderazgo es “estilo gerencial”. En esencia, se basa en las destrezas de liderazgo con capacidades tales como visión, capacidad de persuasión, destrezas de motivación, que utilizan los líderes dentro de las organizaciones de acuerdo a modelos específicos.

**Estrategia:** Según Naím, M. (1989) es la definición de los objetivos básicos de una organización, de los cursos de acción escogidos para alcanzar dichos objetivos y de la manera como se distribuyen dentro de la organización los recursos disponibles para llevar a cabo las decisiones que presumiblemente permitirán alcanzar los objetivos. Toda

organización tiene una estrategia, aunque algunos la elaboran y la expresan de manera sistemática, explícita y formal, mientras que en otras se da más informalmente.

**Gerente:** Según Naím, M. (1989) es aquel funcionario de una organización que tiene autoridad para tomar decisiones que comprometen a la misma.

**Influencia:** Según Robert Tannenbaum, I. Weschler y Fred Massarik (1971) existe otro medio por el cual una persona puede afectar la conducta de otra. En este caso, la segunda persona es libre de tomar las decisiones que afectan directamente su propia conducta. Pero, dado que nunca posee un conocimiento completo de todas las alternativas conductuales pertinentes y de todas las consecuencias relacionadas con ellas, es posible que otra u otras personas le suministren información que pueda afectar sus decisiones. En todo caso, la persona, tomando en cuenta la información adicional, llega libremente a su propia decisión. Denominaremos “influencia” ese suministro de información pertinente de una persona a otra. La persona que ejerce influencia puede ofrecer consejos, hacer sugerencias, etc.; pero aunque no ejerce autoridad, afecta indirectamente la conducta de otra persona.

**Líder:** Persona que ejerce liderazgo en un contexto determinado.

**Liderazgo:** Según Robert Tannenbaum, I. Weschler y Fred Massarik (1971) se puede definir como la influencia interpersonal, ejercida en situación y orientada, a través del proceso de comunicación, hacia el logro de una meta o metas específicas. Es el proceso de llevar a un grupo (o grupos) en una determinada dirección, fundamentalmente por medios no coercitivos. Al respecto, Bennis, W. y Nanus, B. (1985) piensan que es la clave del éxito organizacional; y que para crear empresas vigorosas y viables, se necesita un liderazgo que ofrezca una visión de lo que pueden llegar a ser y luego las impulse a alcanzarlo.

**Liderazgo Carismático:** Según Conger, J. (1991) su enfoque único involucra un proceso de fortalecimiento de las capacidades de los subordinados para que se sientan más

seguros de sí mismos y más inclinados a correr riesgos. Los líderes carismáticos y sus capacidades únicas permiten que se administre el cambio a gran escala en las organizaciones, bajo su dirección la productividad parece ser extraordinaria. Por vocación, quienes ejercen este tipo de liderazgo son agentes de cambio, parecen estar siempre descontentos y a la búsqueda de nuevas oportunidades. En virtud de todas sus cualidades, estos líderes son fuente potencial de enormes transformaciones para las organizaciones.

**Liderazgo Efectivo:** Según Kotter, J. (1990) es aquel que produce un movimiento hacia el logro de lo que es mejor, a largo plazo, para el grupo (s). En cierto sentido suele parecer que se “adapta” a la situación o a las contingencias fundamentales de una determinada situación. El uso diario de los adjetivos “bueno” o “efectivo” unidos a la palabra liderazgo tienen el mismo sentido y destacan un punto fundamental: un “buen” liderazgo conduce a la gente en una dirección que es la que realmente le conviene a largo plazo.

**Liderazgo Transformacional:** Es otra de las categorías de comportamiento de liderazgo que mencionan algunos autores como Burns (1978) y Bass (1999). Este tipo de liderazgo articula los problemas conforme al sistema actual y distingue una visión nueva de la sociedad o de la organización. Esta visión está ligada a los seguidores y al líder y en congruencia con los valores que entre ellos comparten. De acuerdo con Burns, el liderazgo transformacional es un ejercicio moral que sirve para incrementar el estándar de la conducta humana; el líder transformacional no sólo es educado para cuidar los valores de los seguidores, sino para enseñarlos a ser líderes.

**Liderazgo Transaccional:** Es una de las categorías de comportamiento de liderazgo que mencionan algunos autores como Burns (1978) y Bass (1999). Aparece cuando líder y seguidores mantienen algún tipo de intercambio en la relación; éste puede ser de naturaleza económica, política o psicológica, por ejemplo: intercambian dinero por trabajo, votos por votos, lealtad por consideración. Un aspecto importante de este tipo de

liderazgo es que tiende a ser transitorio, ya que dura hasta que el intercambio se realiza y la relación permanece mientras existe el beneficio mutuo.

**Organización:** Según Robbins, S. (1996) son unidades sociales conscientemente coordinadas, compuestas de dos o más personas, que funcionan de manera relativamente continua para alcanzar una meta o conjunto de metas comunes, sin embargo, Bolman, L. y Deal, T. (1995) opinan que en vista de que las organizaciones son complejas, sorprendentes y ambiguas resultan sumamente difíciles de entender y administrar.

**Seguidores:** Es la categorización propuesta en esta investigación para aquellos estudiantes que eligieron en un período de tiempo definido a determinados Representantes Estudiantiles, en este caso son aquellos estudiantes de la Universidad Católica Andrés Bello que estudian los últimos 3 años de carrera en cada Escuela.

**Subordinados:** Según Robert Tannenbaum, I. Weschler y Fred Massarik (1971) este concepto se refiere a las personas que están sometidas a las órdenes y disposición de superiores dentro de las organizaciones. Normalmente actúan bajo el mandato y estipulación de tareas específicas dadas por los jefes. Los subordinados administrativos en las empresas formales son responsables ante sus superiores por la realización de las tareas designadas.

**Toma de Decisiones:** Según Robert Tannenbaum, I. Weschler y Fred Massarik (1971) implica una elección o selección conscientes de una alternativa entre un grupo de dos o más alternativas conductuales.

**Visión:** Según Bennis, W. Y Nanus B. (1985) el líder debe haber desarrollado primero una imagen mental del futuro posible y deseable de la organización.