



Universidad Nacional Autónoma de México
Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

El Liderazgo Transformacional - Transaccional y su impacto en las Autoevaluaciones Centrales del trabajador, en el sector agroindustrial de la caña de azúcar en la zona costanera de la provincia del Cañar, Ecuador

T e s i s

Que para optar por el grado de:

Doctor en Ciencias de la Administración

Presenta:

Wilson Geovanny Pesantez Molina

Comité Tutor

Tutor principal: **Dr. Alejandro Vega Henze**
Universidad Nacional Autónoma de México

Dr. José Luis Ruíz Guzmán
Universidad Nacional Autónoma de México

Dr. Rodolfo Rincones Delgado
Universidad Autónoma de Ciudad Juárez

Ciudad de México, mayo de 2017



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

DEDICATORIA

A mis amados hijos Geovanny, Giovana y Alejandro, que son el motivo de mi superación personal y profesional.

A mi amada esposa Monica, por su apoyo y comprensión para el desarrollo del programa doctoral, así como sus palabras de aliento y fortaleza para superar todos los obstáculos que se presentaren en esta largo caminar por alcanzar la meta.

A mis queridos padres que gracias a su esfuerzo, dedicación me apoyaron para ser un profesional y con su buen ejemplo y enseñanzas me inculcaron principios éticos y morales para ser un hombre de bien y con fe en Dios.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por darme sabiduría para poder desempeñarme entre mi trabajo, la familia y mis estudios.

A mi director de tesis Dr. Alejandro Vega Henze, por su gran apoyo y guía para el desarrollo del programa doctoral y de mi trabajo de investigación.

A los doctores Jose Ruiz Guzman, Rodolfo Rincones, Alejandro Mendoza y Luis Alberto Gomez por su aporte para el desarrollo y culminación del presente trabajo.

A todas las autoridades de la coordinación del doctorado en ciencias de la administración de la UNAM.

A las empresas agroindustriales de la caña de azúcar de la zona costanera de la provincia del cañar que apoyaron con su autorización para el levantamiento de información.

A la Universidad Católica de Cuenca, por su apoyo para culminar el Programa Doctoral.

RESUMEN

El estudio tuvo como objetivo determinar el tipo y grado de impacto del liderazgo transformacional y transaccional en la disposición del trabajador, representada por sus autoevaluaciones centrales, en el contexto de las empresas agroindustriales de la caña de azúcar en la zona costanera de la provincia del Cañar, adoptando como modelo de liderazgo el transformacional y transaccional de Bass y Avolio y como modelo de las autoevaluaciones centrales el de Timothy Judge. El estudio se aplicó en los líderes y seguidores de las empresas agroindustriales de la caña de azúcar en la zona costanera de la provincia del Cañar en Ecuador. Se aplicaron cuestionarios de (MLQ) Multifactor Leadership Questionnaire; de forma parcial para liderazgo de los directivos y seguidores; y (CSES) Core-Self-Evaluations Scale para la variable autoevaluaciones centrales de los seguidores. Se aplicó el cuestionario MLQ a 43 líderes y 128 seguidores, en el nivel jerárquico medio, y el cuestionario CSES a 128 seguidores. Aspectos que admitieron el establecimiento de la representatividad del fenómeno objeto de estudio; obteniéndose como resultado que las conductas transformacionales y transaccionales de los directivos impactan significativamente en las autoevaluaciones centrales del seguidor, predominando el estilo de liderazgo transformacional tanto desde la autopercepción del líder como del seguidor. La conducta transformacional del líder causa un incremento en las autoevaluaciones centrales del seguidor, aumentando la disposición del seguidor y la conducta transaccional tiene un efecto inverso, que inhibe la eficacia de las autoevaluaciones centrales.

Palabras clave. Liderazgo transformacional, liderazgo transaccional, autoevaluaciones centrales.

ÍNDICE

DEDICATORIA	I
AGRADECIMIENTOS	II
RESUMEN	III
Índice de Ilustraciones	IX
Índice de cuadros	X
Índice de Tablas.	X
Índice de figuras	XI
Índice de Anexos	XIII
Introducción	1
Capítulo 1 Planteamiento del problema	7
1.1. Antecedentes y contextos del fenómeno a estudiar.....	10
1.1.1. Liderazgo transformacional (LTF) y transaccional (LTSC).....	10
1.1.2. Autoevaluaciones centrales (CSE).....	15
1.1.3. Liderazgo transformacional y autoevaluaciones centrales.	17
1.2. Preguntas de investigación.	21
1.2.1. Pregunta principal.	21
1.2.2. Preguntas secundarias.....	21
1.3. Objetivos de investigación.	22
1.3.1. Objetivo principal.....	22
1.3.2. Objetivos secundarios	22
1.4. Justificación.....	22
Capítulo 2 Marco teórico.	26

2.1. Naturaleza de Liderazgo.....	26
2.1.1. Teoría de los rasgos	29
2.1.2. Teorías conductuales.....	31
2.1.3. Teorías de contingencia y situacionales.....	40
2.1.4. Liderazgo Transformacional y Transaccional.....	74
2.2. Variable dependiente.....	80
2.2.1. Autoevaluaciones centrales.....	81
2.3. Discusión y adopción teórica.....	87
2.3.1. Discusión del cuerpo teórico del liderazgo.....	88
2.3.2. Discusión del cuerpo teórico de autoevaluaciones centrales	92
2.3.3. Adopción teórica del liderazgo	94
2.3.4. Adopción teórica de autoevaluaciones centrales.....	95
2.4. Análisis de la relación conceptual: liderazgo transformacional-transaccional y autoevaluaciones centrales.....	96
2.5. Modelo Grafico propuesto.....	98
2.6. Hipótesis de Prueba.	99
2.6.1. Hipótesis Estadística.	99
2.6.2. Hipótesis nulas y alternas.....	100
2.7. Cuadro de relación entre objetivos, preguntas de investigación e hipótesis.....	102
Capítulo 3 Marco de Referencia.....	103

3.1. La Caña de Azúcar	103
3.1.1. Proceso Productivo	104
3.1.2. Caña de azúcar a nivel mundial y regional	105
3.1.3. Caña de azúcar en el Ecuador.	113
3.2. El azúcar	115
3.2.1. Procesamiento Industrial de la caña de azúcar	115
3.2.2. Producción mundial y regional de azúcar	131
3.3. Industria azucarera del Ecuador	137
3.3.1. Importaciones y Exportaciones de Azúcar en el Ecuador.	139
3.4. Alcohol etílico	142
3.4.1. Proceso de elaboración de alcohol etílico anhidro o etanol	142
Capítulo 4 Metodología	146
4.1. Tipo y Diseño de Investigación.	146
4.2. Unidad de Análisis	148
4.3. Población y Muestra	148
4.4. Estrategia de aplicación	150
4.5. Definición de las variables.	151
4.6. Operacionalización de las variables.....	152
4.7. Instrumento de Medición.....	153
4.7.1. Adaptación al Multifactor Leadership Questionnaire, (MLQ), Versión 5	153

4.7.2. Adaptación de Autoevaluaciones Centrales “CSE”	155
4.7.3. Cálculo de la confiabilidad y validez de los instrumentos de medición.	157
4.8. Tratamiento estadístico.....	158
Capítulo 5 Resultados	165
5.1. Descriptivo líderes.....	166
5.2. Prueba de hipótesis	167
Capítulo 6 Análisis.	184
6.1. Análisis de Resultados	184
6.2. Conclusiones.....	189
6.2.1. Conclusiones sobre los objetivos e hipótesis de la investigación	190
6.2.2. Objetivos secundarios	191
6.3. Contribución teórica.....	196
6.4. Aportaciones y recomendaciones prácticas	199
6.5. Investigación futura.....	201
Bibliografía.....	203
Anexos	209

Índice de Ilustraciones.

Ilustración 1. Bascula ingenio Ecudos SA.	116
Ilustración 2. Preparación de caña	117
Ilustración 3 Tándem de molinos	119
Ilustración 4 Torres de Sulfatación y Clarificadores	120
Ilustración 5. Filtros y extractores de cachaza	122
Ilustración 6. Evaporadores	123
Ilustración 7 Tanque clarificador	124
Ilustración 8. Cristalizadores	125
Ilustración 9. Centrifugas	126
Ilustración 10. Envasadoras de Azúcar.	127
Ilustración 11. Calderas	128
Ilustración 12. Turbina y subestación eléctrica	130

Índice de cuadros.

Cuadro 1 Estructura de Liderazgo Universidad de Ohio.....	35
Cuadro 2 Estilos de Liderazgo apropiados según el grado de madurez.....	64
Cuadro 3. Valores de FIV modelo investigación.....	168

Índice de Tablas.

Tabla 1 Evolución de la superficie cosechada y rendimiento de la caña de azúcar en el Ecuador.....	114
Tabla 2. Descriptivo género líderes.....	166
Tabla 3. Descriptivo edad líderes.....	167
Tabla 4 Regresión Lineal LTF-LTSC-CSE.....	171
Tabla 5 Modelo regresión lineal factores de LTF y CSE.....	172
Tabla 6 Modelo de regresión lineal de factores de LTSC y CSE.....	174
Tabla 7. Descriptivos del seguidor.	176
Tabla 8. Descriptivo del líder.....	178

Tabla 9. Prueba de muestras independientes.....	180
Tabla 10. Valores de p para factores de liderazgo transformacional y transaccional.....	181
Tabla 11 Matriz de correlaciones entre factores de liderazgo transformacional, transaccional y variable dependiente autoevaluaciones centrales.....	183

Índice de figuras.

<i>Figura 1</i> Estudios de la Universidad de Michigan.....	36
<i>Figura 2.</i> Rejilla administrativa de Blake y Mounon.....	37
<i>Figura 3.</i> Variables del modelo de Blake y Mounon.....	38
<i>Figura 4</i> Continuo del Comportamiento del Líder.....	44
<i>Figura 5.</i> Variables del modelo de Tannenbaum.....	45
<i>Figura 6.</i> Modelo de Fiedler.....	49
<i>Figura 7.</i> Variables Modelo de Fiedler.....	50
<i>Figura 8.</i> Estilos Básicos de modelo 3D Reddin.....	53
<i>Figura 9.</i> Estilos gerenciales del modelo de Reddin.....	54

<i>Figura 11 . Estilos Básicos del comportamiento del Líder</i>	57
<i>Figura 12 Una Dimensión de Eficacia Agregada.</i>	58
<i>Figura 12. Liderazgo Hersey & Blanchard</i>	61
<i>Figura 13. Variables del liderazgo situacional Hersey y Blanchard</i>	65
<i>Figura 14. Teoría de la trayectoria meta de House.....</i>	68
<i>Figura 15. Modelo grafico de investigación.</i>	98
<i>Figura 16. Producción y área cosechada a nivel mundial de la caña de azúcar.</i>	106
<i>Figura 17. Principales países productores de caña de azúcar a nivel mundial,</i> 2014	108
<i>Figura 18. Participación de países productores de caña de azúcar América del</i> <i>Sur 2014.....</i>	110
<i>Figura 19. Rendimiento en TM/HA países de América del Sur, año 2014.....</i>	111
<i>Figura 20. Producción mundial de azúcar 2007 al 2013.....</i>	131
<i>Figura 21. Evolución de precios de azúcar rubia a nivel mundial, años 2009 al</i> 2016	133

<i>Figura 22.</i> Producción de azúcar por países a nivel mundial, año 2013.....	135
<i>Figura 23.</i> Países exportadores de Azúcar a nivel mundial.....	136
<i>Figura 24.</i> Producción de azúcar en Ecuador.....	138
<i>Figura 25.</i> Exportaciones de azúcar del Ecuador.....	139
<i>Figura 26.</i> Importaciones de Azúcar del Ecuador.....	141
<i>Figura 27.</i> Modelo de liderazgo transformacional como mediador entre las autoevaluaciones centrales del líder y del seguidor.....	199

Índice de Anexos.

Anexo 1 Instrumento de medición.....	209
Anexo 2 Resultados se los supuestos del modelo de regresión.....	211
Anexo 3 Alfa de factores de liderazgo transformacional y transaccional.....	214
Anexo 4 Alfa de factores de autoevaluaciones centrales CSE.....	215

Introducción

Desde los principios de la humanidad, el ser humano se ha visto en la necesidad de formar grupos, para unir fuerzas y poder sobrevivir a las diferentes amenazas que se presentaban en el diario vivir, es así que nació la necesidad de tener alguien que les dirija y los proteja. El ser humano desde corta edad va aprendiendo a seguir normas de conducta y a respetar valores culturales generados en la sociedad, por tanto es aquí en donde se refuerza las bases de la creación de líderes que guíaran o dirijan a los seguidores de las instituciones u organizaciones.

A partir de lo anterior se precisa que las grandes masas sociales, son fruto de la unión de personas. Esta se agrupa y se conforman dando a lugar a disímiles organizaciones; con diferentes fines: sociales, políticos, económicos, religiosos. De igual manera, dada la diversidad de propósitos que generan estos contextos organizacionales, su estructuración interna puede comprender relaciones mediadas por el liderazgo, la dirección y la subordinación.

Existen diferentes puntos de vista que han pretendido dar una explicación precisa y certera al fenómeno liderazgo; en tal sentido los criterios pueden ser diametrales y al mismo tiempo coincidentes en cuanto a: la personalidad del líder, la contingencia, el poder y la influencia. Estos temas en los momentos han adquirido mayor relevancia porque los entornos en los que se comienzan a mover las sociedades y las empresas precisan del abordaje social, cotidiano, teórico y científico.

Dado los distintos estratos y contextos en que se manifiesta el liderazgo, es difícil emitir una única definición de este. A lo largo del devenir histórico, por sus grandes cualidades se han develado por su desempeño grandes líderes; los que en forma directa o indirecta, han influenciado a sus seguidores de manera positiva orientándolos al logro de objetivos con un fin benéfico o no. Líderes que han influenciado negativamente en sus seguidores para que logren objetivos que causan un daño a la sociedad.

A modo de ejemplo se puede enunciar las organizaciones políticas como el Ku Kux Klan (KKK), que propugnan el poder de una raza sobre otra, teniendo como paradigma a Hitler quién fue un líder que causó el exterminio masivo en la población europea del siglo XX. En tal sentido el liderazgo también puede ser visto desde un enfoque positivo, donde pueden enunciarse paradigmas como Nelson Mandela y Mahatma Gandhi, quienes tuvieron un liderazgo con un impacto positivo en sus naciones.

Desde el contexto de las organizaciones u empresas el fenómeno liderazgo resulta vital, pues el éxito o fracaso de estas dependen en gran medida del grado de gestión y desempeño de su líder. En la coyuntura actual, este fenómeno precisa de la atención del campo científico, pues este permite el estudio y profundización desde diferentes enfoques teóricos; entre los que sobre salen: el liderazgo como teoría; específicamente sus rasgos, características y funciones; además de las teorías conductuales, las teorías de contingencia y situacionales. Argumentaciones que

pueden ser articuladas desde diversas disciplinas de las ciencias tales como psicología, sociología, economía y la administración.

A partir de lo anteriormente expuesto nace la necesidad establecer una conceptualización de los siguientes aspectos: líder formal, estilos de liderazgo a aplicar, relación líder desde el componente efectivo, contribución al desarrollo estratégico de la organización y su proceso de cambio. Estos se constituyen en retos de las ciencias administrativas, pues merecen un espacio de reflexión y de aplicación científica en el sector empresarial, en específico en los procesos internos y externos que se generan en las organizaciones.

Las organizaciones de hoy en día, están en constante cambio; producto a los procesos de desaceleración y aceleración que sufre la sociedad, con el impacto que las tecnologías imponen al ritmo de las relaciones organizacionales, lo que conlleva a que lo que ayer era perfectamente conocidos y adaptable, hoy sea totalmente caduco y por ende inservible. La vida de las organizaciones en la actualidad es un tanto estresante, por el constante cambio de paradigma debido a que los procesos de socialización cuentan con mucha inmediatez. En tal sentido el proceso de adaptación es globalizado, y actúan en un medio que le impone cada vez mayores exigencias por lo que deben elevar sistemáticamente el nivel de satisfacción de estas crecientes necesidades de la sociedad, por lo que es fundamental para las organizaciones contar con colaboradores comprometidos con la misma, dispuestos a ser partícipes de ese cambio.

Meyer y Allen (1991) definen el compromiso como una actitud que se expresa como el vínculo psicológico entre un empleado y la organización que disminuye la probabilidad de abandonarla. El grado de compromiso suele reflejar el acuerdo del empleado con la misión y las metas de la empresa, su disposición a entregar su esfuerzo a favor del cumplimiento de éstas y sus intenciones de seguir trabajando en la organización. Extraído de: (Davis & Newstrom, 1999)

Uno de los modelos teóricos de liderazgo que mayor evidencia empírica ha tenido y sigue siendo referente de estudios en organizaciones enfocadas en la eficacia como: competitividad, innovación, calidad, satisfacción y desarrollo, es el liderazgo transformacional, tema central en esta investigación.

Pero el poder que tiene el líder y su eficacia de liderazgo podría también depender de los rasgos que tenga el seguidor y su disposición para acatar tareas y cumplirlas con eficacia, por tanto es necesario considerar al seguidor como parte fundamental en la relación líder seguidor para el cumplimiento de objetivos organizacionales.

Judge, Locke, y Durham (1997) mencionan que una creciente atención se ha otorgado a la hipótesis de que factores intrínsecos del individuo llamados disposiciones, divorciados de los atributos del trabajo, afectan el grado de satisfacción y desempeño en el trabajo. En muchas ocasiones el grado de satisfacción se ve

afectado por el hecho de que los líderes no expresan el nivel de complacencia por el desempeño laboral del grupo de trabajadores, o el trabajador en el plano específico.

Por tal motivo se precisa de un constructo que permita identificar y explicar los rasgos de la personalidad del trabajador que, al auto-percibirlos y auto-evaluarlos, conformaría su agencia personal y produciría su disposición para desempeñarse en el trabajo, este modelo se denomina autoevaluaciones centrales (CSE).

A partir del criterio anterior, algunos investigadores hacen alusión al desempeño, como Cascio (2007), el cual, señala que el desempeño se refiere a cómo un empleado logra las tareas asignadas. Del mismo modo Campbell, McCloy, Oppler y Sager (1993) afirman, que la teoría del desempeño tiene que ver con la buena ejecución que una persona necesita llevar a cabo desde el momento que es contratada por una organización. Dessler (1999) encontró que los empleados que se desempeñan bien no sólo ayudan a las organizaciones a alcanzar sus metas, sino que también juegan un papel importante para lograr la competitividad.

Finalmente en torno al desempeño Vega (2008) conceptualiza el desempeño como el conjunto de tres factores: a) las intenciones e intentos del trabajador para iniciar las tareas asignadas, b) para superar los obstáculos y fallas que se le presenten; y c) para terminar las tareas que inició.

Resulta importante relacionar el liderazgo transformacional y transaccional con la disposición que tiene el seguidor en una organización y esa disposición dependerá de su autoevaluación positiva o negativa.

Capítulo 1 Planteamiento del problema

Los liderazgos organizacionales débiles son algunas de las causas en la generación de inadecuadas administraciones y pueden generar un impacto por el cual se vea afectada la organización y los empleados, pueden ocurrir daños irreparables en la productividad, ganancias y competitividad. Los liderazgos organizacionales débiles son algunas de las causas en la generación de inadecuadas administraciones,

Bass (1998) considera que los líderes transformacionales permiten a sus seguidores afrontar con éxito situaciones de conflicto o estrés brindando seguridad y tolerancia ante la incertidumbre. Sugiere que el estilo transformacional es de especial utilidad en situaciones de cambio, mientras que los líderes transaccionales tenderían a presentar una actitud correctiva y orientada hacia los resultados y es especialmente útil en contextos más estables.

El liderazgo transformacional y transaccional ha sido estudiado ampliamente relacionándolo directamente con variables de satisfacción, esfuerzo extra, efectividad, entre otras variables, los estudios realizados corroboraron los hallazgos de los precursores del modelo, en la investigación de estudios previos se encontraron trabajos en el contexto español, mexicano, americano, pero a nivel del Ecuador no se encontraron estudios.

La disposición del trabajador representada a través de sus autoevaluaciones centrales ha sido objeto de estudio en organizaciones en el contexto americano,

mexicano, chino; se correlacionó con la satisfacción y el desempeño, en el contexto ecuatoriano no se encontraron estudios.

Tampoco se encontraron estudios donde se relacione directamente el constructo de liderazgo transformacional y transaccional con la disposición del trabajador representada por sus autoevaluaciones centrales, en la investigación documental solo se encontró un estudio de Vega (2008) que relacionó la disposición del trabajador con el desempeño utilizando como variable mediadora el liderazgo transformacional y transaccional.

La argumentación anterior permite estructurar la problemática central de esta investigación de la siguiente manera:

- **Problemática central:** “El estudio científico de los efectos de los liderazgos transformacional y transaccional ha sido realizado tradicionalmente sobre la eficacia, satisfacción, esfuerzo extra, desempeño, entre otras variables; de la misma manera el estudio científico de la disposición (autoevaluaciones centrales) ha sido realizado tradicionalmente sobre la satisfacción, el desempeño, entre otras variables, los resultados obtenidos de estos modelos fueron independientes entre sí, últimos estudios han relacionado al liderazgo como moderador entre la disposición del seguidor y su desempeño, pero no como variable causal directa de la disposición, lo anterior dificulta la toma de decisiones sobre el propósito que se debe perseguir por este modelo de

liderazgo ya que puede ser utilizado para impactar a la variable disposición (autoevaluaciones centrales); la falta de conocimiento para identificar la variable independiente del modelo de liderazgo transformacional y transaccional que más impacta, provoca gastos inciertos al desconocer su eficiencia relativa a la variable impactada; también produce la incertidumbre sobre la proporción de los tipos de liderazgo (transformacional o transaccional) que deberían conducirse por el líder para producir el máximo efecto en el modelo seleccionado.”

- **Problemática practica:** La falta de conocimiento de que estilo de liderazgo transformacional o transaccional predomina en los líderes de las empresas agroindustriales de la zona costanera de la provincia del cañar podría generar algunas deficiencias de eficacia en los planes de desarrollo; con base en los estudios previos, existe evidencia científica que el liderazgo transformacional tiene mayores beneficios que el transaccional, por lo que el departamento de recursos humanos de estas empresas podrían estar enfocando erróneamente su estrategia de capacitación al desconocer que estilo de liderazgo necesita reforzar en sus directivos y si estos estilos de liderazgo son percibidos de la misma manera por el seguidor.

1.1. Antecedentes y contextos del fenómeno a estudiar.

En este acápite se dará tratamiento la temática relacionada con el liderazgo transformacional y transaccional, autoevaluaciones centrales; cuenta además con el soporte teórico-metodológico de la investigación. En tal sentido se darán las aportaciones teóricas y conceptuales del proceso que es objeto de investigación, de forma que permita la articulación de lo que se exponen y las resultantes de modelos a adquirir.

1.1.1. Liderazgo transformacional (LTF) y transaccional (LTSC)

Para el establecimiento de los antecedentes y contextos se parte de enunciar la existencia de valiosos autores entre los que sobresalen House (1977), Burns (1978), Bennis y Nanus (1985) Tichy y Devanna (1986), y Conger y Kanungo (1987), los que de una manera u otra han definido y esbozado a la categoría liderazgo, desde aspectos, como características de los líderes, funciones, la proporción en que los líderes alcanzan su éxitos entre otros elementos.

Es de considerar que Burns (1978) introdujo los conceptos de liderazgo transformacional y transaccional, mientras que los líderes transformacionales elevan la motivación y moral de sus seguidores, los líderes transaccionales atienden a los intereses de sus seguidores. A partir de la introducción de estos esquemas

conceptuales muchas investigaciones en este campo toman como referente base, estos elementos aportados, por adecuarse y articularse debidamente con los procesos organizacionales de las empresas, y que en la actualidad están vigentes.

Como se ha expuesto con anterioridad se han realizado varias investigaciones donde los cambios en el mercado y la fuerza de trabajo han marcado pautas que han llevado a que los líderes, se vuelvan más transformacionales y menos transaccionales; de manera que la capacidad de efectividad pueda concretarse y mantenerse en su desempeño y gestión como líder. Se alienta a los líderes para empoderar a sus seguidores mediante el desarrollo de los individuos en la participación de equipos de trabajo que se enfoquen en el logro de objetivos al reforzar sus autoevaluaciones centrales.

Un estudio realizado por Judge y Picolo, sobre el modelo de liderazgo total postulado por Bass, Avolio, corrobora la validez del liderazgo transformacional de rango total, que incluye a liderazgo transformacional, transaccional y laissez faire (dejar hacer o ausencia de liderazgo) , validaron el constructo y encontraron que el liderazgo transformacional y transaccional están altamente relacionadas, y que el factor supervisión pasiva correspondiente al constructo de liderazgo transaccional y el factor laissez faire tienen una correlación negativa con el liderazgo transformacional y transaccional. Dentro de su análisis consideraron las variables dependientes como: satisfacción del seguidor con su trabajo, satisfacción del seguidor con su líder, motivación del seguidor, desempeño del líder, desempeño del grupo u organización y la

efectividad del líder. Las correlaciones respecto al liderazgo transformacional fueron; satisfacción del seguidor .58, satisfacción con el líder .71, motivación del seguidor .53, desempeño del líder .27, desempeño del grupo .26, efectividad del líder .64. Las correlaciones con el factor recompensa contingente fueron: satisfacción del seguidor .64, satisfacción con el líder .55, motivación del seguidor .59, desempeño del líder .45, desempeño del grupo .16, efectividad del líder .55. Los resultados indican que el liderazgo transformacional tiene una mayor correlación con la satisfacción del seguidor y con la efectividad del líder; la recompensa contingente tiene una mayor correlación con la satisfacción del seguidor y con la motivación. (Judge & Piccolo, 2004)

Partiendo del modelo de liderazgo transformacional y transaccional de Bass y Avolio; muchos son las investigaciones que han incursionado en la aplicación del modelo. Ejemplo de esto puede mencionarse el estudio realizado en el año 1993, por los estudiosos Pacheco, Villa y Auzmendi, el que tiene como título, “El liderazgo transformacional en los centros docentes: un estudio en las Comunidades Autónomas del País Vasco y Castilla-León”, cuyo objetivo fue comprobar la relación existente entre las dimensiones del liderazgo transaccional y transformacional con las variables de resultado: satisfacción, esfuerzo extra y efectividad de los docentes. De tal forma se demuestra que el modelo de Bass y Avolio, no solo puede ser adecuado a una empresa cuyo centro sea la producción sino este esquema o modelo puede ser adaptado a instituciones educativas, obteniendo como resultado un liderazgo transformacional.

Los autores se basaron en el modelo de Bass y Avolio, adaptaron el Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) edición 5, realizaron dos cuestionarios, uno desde el punto de vista de los directivos y otros desde la perspectiva de los docentes. Los resultados del estudio pudieron corroborar los aspectos de confiabilidad y validez, el análisis factorial permitió garantizar la validez de constructo de cada una de las dimensiones del liderazgo transformacional, transaccional, no liderazgo (Laissez Faire) y variables de resultado (satisfacción, esfuerzo extra y efectividad). Los resultados pudieron apoyar los hallazgos de Bass y Avolio sobre los siguientes puntos: las correlaciones entre las dimensiones de estilo de liderazgo transformacional con las variables de resultado, son más altas en comparación con las de los estilos de liderazgo transaccional; las correlaciones entre las variables de resultado y las dimensiones del estilo de liderazgo transaccional, administración por excepción (pasivo) y Laissez Faire son inversas y significativas.

Otro estudio que se acoge como ejemplo en esta investigación es el realizado por Cruz (2005), en su tesis de grado de maestría: *Diagnóstico de liderazgo transformacional y transaccional en una institución de estudios superiores y su relación con variables de resultado: satisfacción, esfuerzo extra y efectividad*; estudio que estuvo centrado en determinar la relación existente entre las variables independientes del modelo de liderazgo transformacional de Bass y Avolio y las variables de resultado del mismo modelo que son satisfacción, esfuerzo extra y efectividad, en los mandos medios de confianza en una institución de estudio superiores en México. Los

resultados validaron los hallazgos de Bass y Avolio, las correlaciones entre las dimensiones de estilo de liderazgo transformacional con las variables de resultado son más altas en comparación con las de los estilos de liderazgo transaccional; las correlaciones entre las variables de resultado y las dimensiones del estilo de liderazgo transaccional, administración por excepción (pasivo) y Laissez Faire son inversas y significativas.

El modelo teórico de Bass y Avolio, no solo ha demostrado su alto grado de aplicabilidad en organizaciones empresariales, sino que su aplicación se amplifica a contextos más complejos; como lo demuestra el estudio realizado por Mendoza (2005), con un diagnóstico del perfil de liderazgo transformacional y transaccional de los gerentes de ventas de una empresa farmacéutica a nivel nacional en México, donde adopta, relacionó las dimensiones del liderazgo transformacional y transaccional (variables independientes) con las variables de resultado (variables dependientes) esfuerzo extra, satisfacción y efectividad. Corroborando que el liderazgo transformacional tiene una correlación positiva significativa con las variables de resultado.

Un estudio realizado en España sobre el liderazgo transformacional basado en el modelo de Bass (1985) como determinante en la motivación intrínseca de los seguidores, medido con el modelo ASH-Mot, a 575 empleados correspondientes a dos organizaciones, concluyo que el liderazgo transformacional influye sobre los factores de motivación en el trabajo (Godoy & Bresó, 2013)

Otro estudio realizado por Hermostilla, Amutio, da Costa y Páez (2016) sobre el liderazgo transformacional en las organizaciones, comprobó que el liderazgo transformacional se relaciona con más fuerza que el transaccional respecto a la satisfacción del seguidor con su líder, lo que induce a una motivación extra por el trabajo, el estudio se realizó a 47 directivos y 107 subordinados de cuatro organizaciones del norte de España, utilizaron el instrumento de medición MLQ en su forma corta, los resultados estadísticos indicaron que al relacionar el liderazgo transaccional con la motivación se obtiene una R^2 de .50, al incluir la variable de liderazgo transformacional el R^2 fue de .69, lo que evidencia un incremento de la motivación del subordinado en un 19 %, así mismo llego a la conclusión de que la satisfacción del seguidor respecto a su líder tiene más peso en la motivación que lo que tiene la eficacia del líder. Los resultados corroboraron los hallazgos realizados por Bass, el liderazgo transformacional se relaciona con más fuerza sobre las variables dependientes satisfacción, efectividad y motivación (medida como el esfuerzo extra), en comparación con el liderazgo transaccional y que los comportamientos pasivo- evasivo se correlacionan negativamente.

1.1.2. Autoevaluaciones centrales (CSE)

Sea cual sea el enfoque modélico en lo concerniente a las autoevaluaciones centrales, hay que partir de la participación de los agentes socializadores del proceso

que en este caso se hace referencia a los gerentes administrativos y a los trabajadores dentro de un proceso común, donde los parámetros y críticas serán los mediadores por excelencia. Sin embargo, este proceso es uno de los más complejos pues en gran medida, de cómo se lleve a cabo los procesos de evaluación y autoevaluación dependerá en gran medida el clima armónico y estabilizador de la organización.

Judge y Bono (2001b) Investigaron la correlación entre las autoevaluaciones centrales y el desempeño en el trabajo, en un análisis de 105 correlaciones, los autores encontraron que el promedio de correlación de los cuatro rasgos fue de .23, que fue el mismo para la validez de consciencia para predecir el desempeño en el trabajo. (Barrick & Mount, 1991)

Judge y Bono (2001) realizaron un estudio para relacionar los cuatro rasgos de autoevaluaciones centrales: autoestima, autoeficacia, locus de control y estabilidad emocional con la satisfacción en el trabajo y el desempeño laboral. Con respecto al desempeño las correlaciones fueron: .26 para autoestima, .23 para autoeficacia, .22 para locus de control y .19 para estabilidad emocional, estos resultados están basados en 274 correlaciones, que indican que estos rasgos son los principales predictores de la disposición del colaborador para incrementar su desempeño.

Bono y Judge (2003) indican que en estudios previos vincularon los cuatro rasgos de autoevaluaciones centrales con el desempeño laboral, encontrando que la correlación más débil fue estabilidad emocional con .19; la correlación más fuerte fue

con autoestima .26; la correlación promedio de los cuatro rasgos fue .23. Por lo tanto, las autoevaluaciones centrales son un predictor importante del desempeño.

Un estudio de las autoevaluaciones centrales como causa de la satisfacción, teniendo como mediador la complejidad de la tarea, ochenta y tres estudiantes del área de negocios trabajaron en una simulación de toma de decisiones estratégicas, el entorno simulado permitió verificar la secuencia temporal de variables usando una medida objetiva de la complejidad de la tarea y controlar los factores de confusión. En un segundo estudio se encuestaron a 108 empleados de tiempo completo. Además de verificar la secuencia temporal de las variables en el estudio uno, ambos estudios demostraron que las personas con mayor autoevaluación central eligen tareas con mayores niveles de complejidad, lo que aumenta directa o indirectamente su satisfacción con la tarea o el trabajo. Se pudo comprobar la validez externa del estudio de simulación con los estudiantes universitarios. (Srivastava, Locke, Judge, & Adams, 2010)

1.1.3. Liderazgo transformacional y autoevaluaciones centrales.

Un estudio realizado por Vega (2008), hace referencia al liderazgo transformacional y transaccional como moderador de la relación entre la disposición del trabajador y su desempeño, para medir el liderazgo utilizó el instrumento de medición de B.M. Bass (1985) y para medir la disposición del trabajador utilizó el instrumento de

autoevaluaciones centrales de T.A. Judge (2003), dando como resultados que la disposición del trabajador a través de las autoevaluaciones centrales era un determinante directo del desempeño y que la aplicación ocasional del liderazgo transformacional refuerza la disposición del trabajador y por ende el desempeño. El estudio se realizó a 150 trabajadores de una organización farmacéutica en la ciudad de México.

Un estudio relacionó la complejidad de la tarea con el liderazgo transformacional, teniendo como mediador a las autoevaluaciones centrales del líder, este experimento se hizo a 111 participantes los mismos que fueron divididos en grupo de tres (un líder y dos subordinados) y fueron instruidos para resolver tres tareas de toma de decisiones con diferentes niveles de complejidad de la tarea. Los resultados indicaron que la complejidad de la tarea se relaciona negativamente con el comportamiento del liderazgo transformacional y que esta relación está medida por las autoevaluaciones centrales del líder. En otras palabras, cuando los líderes se encuentran con tareas que son complejas, actúan de manera menos transformacional ya que momentáneamente no cuentan con los recursos psicológicos para hacerlo. Además de contribuir a la teoría sobre los antecedentes contextuales y cognitivos de la conducta de liderazgo transformacional, los hallazgos contribuyen a la práctica de la organización mediante la revelación de las condiciones de situación y las habilidades cognitivas que las organizaciones necesitan para la promoción si quieren facilitar la aparición de la conducta de liderazgo transformacional. (Doci & Hofmans, 2015)

En un estudio se relacionó la influencia de las CSE del líder en la percepción de los seguidores respecto a los factores del liderazgo transformacional, en una muestra de 464 empleados y 150 líderes de tres organizaciones de China. Los investigadores encontraron que las CSE del líder fueron significativamente positivas relacionadas con la percepción del seguidor respecto al liderazgo transformacional. El objetivo principal del estudio era examinar como las CSE del líder contribuye a la percepción de los seguidores respecto a su líder transformacional. Existen altas correlaciones entre las CSE del líder y los factores de liderazgo transformacional. (Hu, Wang, Liden, & Sun, 2012).

De acuerdo a los antecedentes del fenómeno a estudiar, se determina que existen investigaciones sobre liderazgo transformacional y su influencia en variables como desempeño, satisfacción laboral, de la misma manera existen estudios sobre las autoevaluaciones centrales de los seguidores y su influencia en la satisfacción laboral y desempeño en el trabajo, de igual manera el estudio realizado por Vega, el liderazgo transformacional y transaccional se consideran como variables moderadoras entre la disposición y el desempeño, el estudio realizado por Hu et al (2012) sin embargo no hay estudios donde se determine la relación entre el liderazgo transformacional y transaccional y su influencia directa en las autoevaluaciones centrales de los seguidores.

A partir de objeto de estudio a investigar, se procedió a la búsqueda de investigaciones realizadas en la República del Ecuador, que evidenciaran el estudio

hacia el estudio previo de liderazgo y de autoevaluaciones centrales. En tal sentido se enuncia que se hizo un breve periplo investigativo en el período comprendido de 2010-2016, y sobre salen las siguientes:

- Gestión del liderazgo y valores en la Facultad de Arquitectura y Urbanismo de la Universidad Central del Ecuador de la ciudad de Quito, durante el periodo académico 2010 - 2011.
- Autoevaluación institucional: Resultados de indicadores, Universidad Agraria del Ecuador, 2012.
- Informe final de la autoevaluación institucional con fines de acreditación, Universidad de Machala, 2013.
- Sistematización para la acreditación de la Carrera de Ingeniería Civil, de la Universidad Central del Ecuador, 2013.
- Efectos del Liderazgo Transformacional en las Empresas, 2014.
- Universidad Central de Ecuador, Comisión de Evaluación Interna Instructivo para la Aplicación del Proceso de Evaluación del Desempeño Docente Período 2015-2016.

La revisión evidencia que la mayoría de los estudios conciernen al proceso de acreditación de las Universidades y al Plan de mejoras propuesto por estas. Además se demuestra la existencia de estudios de liderazgos transformacional en las empresas, pero como una revisión documental de las investigaciones realizadas en otros países,

más no se centra en el Ecuador ni en las zonas costaneras, específicamente en la provincia del Cañar, lo que devela la necesidad de investigar esta relación en el contexto de la agroindustria de la caña de azúcar en la zona costanera del Cañar, en los niveles medio de las organizaciones.

1.2. Preguntas de investigación.

1.2.1. Pregunta principal.

1. ¿Cómo se relacionan científicamente las variables de liderazgo transformacional y transaccional desde un rol causal directo de las autoevaluaciones centrales del trabajador, en el contexto de las empresas agroindustriales de la zona costanera de la provincia del Cañar?

1.2.2. Preguntas secundarias.

1. ¿Qué estilo de liderazgo transformacional o transaccional tiene mayor impacto en la variable de resultado autoevaluaciones centrales?
2. ¿Qué estilo de liderazgo transformacional o transaccional predomina en los directivos de las empresas agroindustriales de la caña de azúcar, desde la percepción de los seguidores y desde la autopercepción de los directivos?
3. ¿Existen diferencias significativas entre la percepción de los estilos de liderazgo transformacional y transaccional, entre los directivos y seguidores?

1.3. Objetivos de investigación.

1.3.1. Objetivo principal

1. Determinar el tipo y grado de impacto del liderazgo transformacional y transaccional en la disposición del trabajador, representada por sus autoevaluaciones centrales, en el contexto de las empresas agroindustriales de la caña de azúcar en la zona costanera de la provincia del Cañar

1.3.2. Objetivos secundarios

1. Establecer qué estilo de liderazgo transformacional o transaccional tiene mayor impacto en la variable de resultado autoevaluaciones centrales.
2. Identificar qué estilo de liderazgo transformacional o transaccional predomina en los directivos de las empresas agroindustriales de la caña de azúcar, desde la percepción de los seguidores y desde la autopercepción de los directivos.
3. Analizar si existen diferencias significativas entre la percepción de los estilos de liderazgo transformacional y transaccional, entre los directivos y seguidores.

1.4. Justificación.

La existencia de aspectos medulares en el perfil del liderazgo de los directivos de las empresas agroindustriales de la caña de azúcar en la zona costanera de la provincia del Cañar, permite dilucidar sobre la necesidad de determinar sobre

supuestos científicos los nexos del modelo transaccional y transformacional de Bass y Avolio y las autoevaluaciones centrales.

Las aportaciones teóricas, prácticas y metodológicas serían las siguientes:

Teórica: como se mencionó en los estudios previos, solo se encontró un estudio que adopta el constructo de liderazgo transformacional y transaccional como moderador entre la disposición del trabajador, representada por las autoevaluaciones centrales y el desempeño, este estudio fue en el contexto mexicano, en el Ecuador no se encontraron estudios científicos de liderazgo transformacional ni de autoevaluaciones centrales, por lo que al relacionar directamente el liderazgo transformacional y transaccional con las autoevaluaciones centrales y determinar la causalidad de esos estilos y su impacto en las autoevaluaciones centrales del trabajador en las empresas del sector agroindustrial de la caña de azúcar en la provincia del Cañar, se estaría aportando a la ciencia con nuevos conocimientos científicos para aplicaciones en investigaciones futuras tanto en el contexto nacional como internacional.

Práctica: Al conocer si los estilos de liderazgo transformacional y transaccional impactan en las autoevaluaciones centrales y conocer cuál de estos dos estilos el transformacional o transaccional tiene mayor impacto en las autoevaluaciones centrales del seguidor, ayudaría a los gerentes o administradores del recurso humano de las empresas agroindustriales de la caña de azúcar a realizar planes de desarrollo de

capacitación que sean eficaces y en caso de contrataciones de nuevos directivos, seleccionar los que tengan el estilo de liderazgo que más impacte en las autoevaluaciones centrales.

Metodológica: Validar los constructos de liderazgo transformacional y transaccional de Bass y Avolio y de autoevaluaciones centrales de Timothy y Judge, en la población objeto de estudio que son los líderes y seguidores de las empresas agroindustriales de la caña de azúcar en la zona costanera de la provincia del Cañar-Ecuador

Los beneficios potenciales adicionales que se lograrían son:

- ✓ El líder tendría un clima armónico en sus relaciones con el seguidor, quién lo vería como un mentor y un reforzador de voluntad para desempeñarse adecuadamente, que como un interventor que quiere influir en su disposición hacia el cumplimiento de objetivos utilizando para ello el poder que le otorga su posición jerárquica.
- ✓ Las organizaciones se beneficiarían con una estructura organicista armónica y menos mecanicista, que le otorgaría un valor agregado al dar mayores probabilidades de éxito en un ambiente cambiante. Así mismo el líder tendría que inhibir las conductas coercitivas hacia sus seguidores.

De modo tal que la presente investigación no sólo se convierte en pionera en la concreción del modelo, sino que ella, serviría de referente científico y práctico para futuros estudios de liderazgo y autoevaluaciones centrales en otras organizaciones.

Capítulo 2 Marco teórico.

El entorno actual en el cual se desarrollan las organizaciones, se ve abocado a rápidos y continuos cambios; creando la necesidad de que las personas que se hallan al frente de colectivos u organizaciones gocen más de las cualidades de un líder que de un directivo supervisor. En tal sentido se precisa de personas más visionarias y con una mayor orientación hacia el establecimiento de estrategias cuyo cumplimiento se manifieste a largo plazo.

2.1. Naturaleza de Liderazgo.

Sobre la conceptualización, definición, características y tipos de liderazgos, muchas son las tendencias teóricas. El enfoque del liderazgo transformacional ha sido desarrollado a partir de los trabajos de Drucker (1954), (Tannenbaum, Weschler, & Massarik, 1959), (Koontz & O'Donnel, 1959), (Terry, 1960), Burns (1978); Bass (1985, 1998) y Bass y Avolio (1990, 1994, 1997). Por su parte, el enfoque del liderazgo carismático tiene como autores más significativos en su desarrollo a Conger (1989), Conger y Kanungo (1987) y Kanungo y Mendonca (1996a, 1996b), (Lussier & Achua, 2002).

Drucker (1954) señala que los administradores son el recurso básico y más escaso de cualquier empresa. Las organizaciones buscan personas con habilidades

necesarias para saber dirigir eficazmente. La escasez de liderazgo eficaz no se limita a los negocios sino también en el gobierno, educación, fundaciones, las iglesias y cualquier otra forma de organización.

El liderazgo es la actividad que consiste en influir sobre las personas para que voluntariamente se aboquen al logro de objetivos de grupo (Terry, 1960).

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

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

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

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

Según esta última definición de liderazgo, se deduce que el proceso de liderazgo es función de líder, del seguidor y otras situaciones variables que se presenten: $L=f(I, f, s)$.

Un líder puede ser designado, nombrado o surgir de una situación en particular, en un momento determinado.

Existen dos tipos de líder: formal e informal, el líder formal es aquel que fue asignado por una autoridad, la cual otorga al líder responsabilidades de dirigir a sus seguidores y tiene autoridad sobre ellos, el líder formal puede o no tener liderazgo, tiene un cargo determinado sea como supervisor, jefe, gerente o algún otro cargo directivo; el líder informal nace cuando el líder formal no ejerce liderazgo, existe un vacío de poder, por lo que el grupo designa a una persona que influye y persuade de manera natural y ejerce liderazgo sin tener la autoridad formal sino por su naturaleza de dirigir. El líder informal se presenta tanto en grupos formales como informales en un momento dado de necesidad específica y cobra mucha importancia cuando hay una fuerte cohesión en el grupo.

Existe diferencia entre administrar y dirigir, un administrador de una organización tiene la responsabilidad con sus inmediatos superiores de realizar la planificación, implementación y control de las estrategias corporativas y la autoridad con sus seguidores, pero si no se relaciona y no influye en los mismos para incrementar los niveles de desempeño no lidera, bajo esta conceptualización el líder es el que dirige a su equipo, los motiva a superar sus propias expectativas y lograr los objetivos organizacionales.

Por lo que surge la necesidad de estudiar las diferentes teorías de liderazgo dependiendo de los atributos del líder, de su comportamiento y de la contingencia del

momento. A continuación se hará una revisión de las teorías de liderazgo como son: de los rasgos, conductuales y de contingencia.

2.1.1. Teoría de los rasgos

Se parte de considerar los principales aspectos que le tipifican y que le llevan a los estándares de ser considerada como teoría, en tal sentido se puede expresar que esta teoría se enfoca tanto en las cualidades como en las características personales. Individuos como Nelson Mandela, Steve Jobs, se reconocen por ser líderes carismáticos, valientes, inspiradores. Las primeras etapas de la investigación acerca del liderazgo, se enfocaba en buscar los atributos de personalidad, físicos, intelectuales de los líderes. Este enfoque en las características personales, supone que los líderes nacen, no se hacen.

Se enmarca dentro de la teorías denominadas del gran hombre que sugieren que ciertas características estables de las personas diferencian a quienes se consideran líderes de los que no lo son, algunas de las características personales de los líderes son: inteligencia, intuición, persuasión y altos niveles de energía

Entre 1904 y 1948, los investigadores han llevado a cabo más de 100 estudios sobre características de liderazgo. A finales de este periodo los estudiosos llegaron a la conclusión que no se requiere una serie de características en particular para que una

persona se convierta en un líder exitoso. Para mediados de la década de los setenta, surgió un punto de vista más equilibrado, encontrando ciertas características que son potencialmente útiles, tales como: empuje, motivación del liderazgo, integridad, confianza en sí mismo y conocimiento del negocio (Bateman & Snell, 2009).

Cuando los investigadores empezaron a organizar los rasgos basándose en la teoría de la personalidad de los cinco grandes: extroversión, afabilidad, meticulosidad, estabilidad emocional, apertura a la experiencia. La mayoría de las docenas de rasgos descritos en las investigaciones se ajustaban a uno de ellos, dando así un gran apoyo a los rasgos como elementos de predicción del liderazgo (Robbins & Judge, 2013).

Los rasgos son más útiles para predecir el surgimiento de los líderes y la forma de liderazgo, que para indicar la diferencia entre los líderes efectivos y los que no lo son, el hecho de que un individuo posea las características necesarios para liderar y que los seguidores lo identifiquen como un líder no significa necesariamente que el líder tenga éxito, es por esta razón que esta teoría no tuvo gran impacto.

Continuamente aparecen nuevos rasgos de personalidad, características físicas, lo que crea confusión en los estudios de rasgos, el liderazgo no va a depender solo de los rasgos del líder sino de la situación, por esta razón no se puede explicar por qué algunos líderes aunque sean inteligentes, con madurez emocional, no sean eficaces, lo que sí está claro que los líderes eficaces son distintos de las demás personas y

necesitan tener una combinación correcta de rasgos para tener mayor probabilidad de efectividad. (Hill, Gibson, Ivancevich, Donnelly, & Konopaske, 2007)

A manera de comentario, este cuerpo teórico se puede sintetizar que ciertos rasgos del líder son la predicción para ejercer un liderazgo efectivo en los seguidores. Pero este enfoque teórico no ha tenido gran impacto en el ámbito académico y organizacional debido a la diversidad de sus hallazgos lo que dificulta la síntesis de cada uno de los rasgos y poder inferir los resultados para potencializar un liderazgo efectivo, por lo que es posible que esto fue la causa para que los investigadores den un paso hacia la investigación de las conductas del líder.

2.1.2. Teorías conductuales.

Para el establecimiento de los criterios entorno a las Teorías Conductuales se partió en primer lugar de considerar los fracasos de los primeros estudios de los rasgos, provocaron que desde finales de la década de 1940 hasta la de 1960, los investigadores se preguntaban si había algo único en la conducta de los líderes eficaces. La teoría de los rasgos nos ayuda a seleccionar al líder adecuado, pero las teorías conductuales del liderazgo indicaron que era posible capacitar a las personas para convertirlas en líderes.

Este tipo de liderazgo considera dos factores: orientados a la tarea: indican a sus seguidores como realizar el trabajo, define los roles, la estructura; y orientados a las personas: tiene una consideración con su seguidor, confianza, respeto mutuo, calidez.

Dentro de las teorías conductuales resaltan las siguientes aportaciones:

1. Estudios de la universidad de Ohio.
2. Estudios de la Universidad de Michigan.
3. El grid gerencial de Blake y Mounon.

2.1.2.1 Estudios de la Universidad de Ohio.

En los estudios de liderazgo iniciado en 1945 en la Universidad del estado de Ohio, se trataron de identificar varias dimensiones del comportamiento del líder. Definieron liderazgo como el comportamiento de un individuo cuando dirige las actividades de un grupo hacia la obtención de una meta, es así que se habla de dos dimensiones: Estructura inicial y Consideración (Hersey & Ken H. Blanchard, 1984).

La estructura inicial se refiere al grado en que un líder tiende a definir y estructurar su rol y el de sus seguidores en el cumplimiento de las metas, incluye un comportamiento que busca organizar el trabajo, las relaciones laborales y los objetivos. “La consideración se describe como el grado en que las relaciones laborales de un

individuo se caracterizan por la confianza mutua, el respeto hacia las ideas de los empleados y la atención a sus sentimientos” (Robbins & Judge, 2013, pág. 371).

Un líder muy considerado ayuda a los subalternos con sus problemas, es amistoso y fácil de abordar, trata a todos los trabajadores como iguales, y expresa aprecio y apoyo.

Para levantar datos sobre el comportamiento de los líderes, los investigadores de la universidad de Ohio, desarrollaron el cuestionario para Descripción del Comportamiento del Líder. El cuestionario está compuesto por 15 artículos referentes a la consideración y un número igual sobre la estructura inicial. Los interrogados juzgan la frecuencia con que su líder se involucra en cada forma de su comportamiento seleccionando una de cinco descripciones –siempre -, a menudo, ocasionalmente, rara vez, nunca - conforme a lo que considera en cada artículo.

Los ejemplos de los artículos utilizados en el cuestionario del comportamiento del líder para ambas dimensiones, se presenta a continuación.

Aun cuando el principal énfasis de los estudios del liderazgo se pone sobre el comportamiento observado, los investigadores también desarrollaron el cuestionario de la opinión del líder para recopilar información sobre los propios líderes que piensan sobre su estilo de liderazgo.

Consideración	Estructura Inicial
El líder encuentra tiempo para escuchar a los miembros del grupo.	El líder asigna tareas particulares a los miembros del grupo.
El líder está dispuesto a hacer cambios.	El líder pide que los miembros del grupo sigan normas y reglamentos establecidos.
El líder es amistoso y se puede hablar con él.	El líder explica a los miembros del grupo lo que se espera de ellos.

Fuente: Hersey, P y K.H. Blanchard. Estilo eficaz de dirigir. 1981, p. 140

Al estudiar el comportamiento del líder, los investigadores encontraron que la Estructura Inicial y la Consideración eran dimensiones distintas y precisas. Así durante estos estudios el comportamiento del líder se graficó por primera vez sobre dos ejes separados en vez de en uno solo continuo. Se desarrollaron cuatro cuadrantes para mostrar diferentes combinaciones de la Estructura Inicial (comportamiento orientado a la tarea) y Consideración (comportamiento orientado a la relación).

De las cuatro combinaciones la considerada más eficaz era la que tenía un alto grado en la estructura y un alto grado en la consideración y la menos eficaz la del primer cuadrante, baja estructura inicial y baja consideración, tal como se observa en el siguiente cuadro 1.

El modelo de Blake y Moun-ton analiza las conductas del líder según su orientación a la tarea o a la relación, pero no estudia al seguidor, sin embargo, sugiere que este modelo tiene un efecto en el desempeño y la satisfacción del seguidor, las variables pasaron de categóricas a ordinales, como se observa en la figura 3.

Figura 3. Variables del modelo de Blake y Moun-ton



Elaboración propia.

Los cinco estilos de liderazgo son:

Empobrecido: el uso del mínimo esfuerzo para realizar el trabajo requerido es apropiado para seguir siendo miembro de una organización. Esta dirección indica un bajo interés por la gente y por la producción.

Club Campestre: se presta una cuidadosa atención a las necesidades de la gente para lograr buenas relaciones, lo que conduce a una atmosfera organizativa agradable, cordial y a un buen ritmo de trabajo. Pone mayor atención en la gente y muy poco en los resultados requeridos para mejora la producción. El líder hace elogios por el buen desempeño, pero se abstiene de criticar el mal trabajo.

Tarea: la eficiencia en las operaciones es el resultado de determinar las condiciones de trabajo de manera que haya una mínima intervención de las personas.

La dirección de este estilo es más hacia la producción que en la gente, el líder da las ordenes y los seguidores deben obedecerlas.

Mitad del camino: es posible lograr un desempeño adecuado en la organización por medio del equilibrio entre la necesidad de cumplir con el trabajo y mantener el espíritu de la gente a un nivel satisfactorio.

Equipo: los logros laborales proceden de gente comprometida; la interdependencia a través de un interés común en los propósitos de una organización conlleva a una relación de confianza y respeto. Este estilo tiene un alto grado de interés en la gente y en la producción.

Los autores recomiendan que los líderes deben tratar de adoptar el estilo de liderazgo Equipo, orientado en la gente y la producción, aunque no siempre se puede conseguir, porque va a depender de la situación en la que se encuentra el líder.

A manera de colofón, este cuerpo teórico se puede sintetizar que ciertas conductas del líder son la predicción para ejercer un liderazgo efectivo en los seguidores y alcanzar los objetivos organizacionales incrementando el grado de desempeño de los mismos.

Pero este enfoque teórico ha tenido falencias, al centrar su investigación sólo en las conductas individuales del líder y considerando que el liderazgo es efectivo cuando los líderes se conducen siempre con una combinación adecuada de conducta y sin

considerar otras variables, tal como lo sería la situación. Estas otras variables podrían intervenir en la relación de las variables de conducta del líder de manera mediadora o moderadora. Esta limitación de variables y sus relaciones en el modelo de Blake y Mouton podría ser la razón de las inconsistencias en los resultados empíricos observados en la práctica. A su vez, estas inconsistencias pudieron invitar a los expertos del liderazgo para indagar en otros modelos la efectividad buscada.

2.1.3. Teorías de contingencia y situacionales.

Los materiales especializados que abordan la temática relacionada con la Teorías de Contingencias y Situacionales, de una manera u otra abordan su aparato conceptual con elementos como los estilos de liderazgos, estilo z, influencias situacionales; entre los principales exponentes de estas teorías se enuncian: Katz, Mc Coby, Morse (1950); Katz, Mc Coby, Gurin, Floor (1951); Likert (1961, 1967); Korman (1966); House (1971); Vroom, (1974); Stogdill (1974); Yull (1981); Bass (1981), Hersey & Ken H. Blanchard (1984); Adams-Yoder (1985); Robbins & Judge (2013).

Refiriéndose a los aportes y limitaciones de los investigadores que han incursionado en la problemática Robbins & Judge, 2013, expresan:

Cuando los investigadores estudiaron las influencias situacionales, observaron que en una condición a, el estilo de liderazgo x sería el más adecuado, mientras que

el estilo y sería mejor para la condición b, y el estilo z para la condición c. ¿Pero cuáles eran las condiciones a, b y c? (Robbins & Judge, 2013, pág. 373).

Los modelos más representativos son: el modelo autoritario democrático de Tannenbaum y Schmidt, el Modelo Fiedler, el modelo tridimensional de Reddin, la teoría situacional, la teoría del camino hacia la meta y el modelo de participación de líder.

2.1.3.1 Comportamiento Autoritario Democrático del Líder Robert Tannenbaum y Warren H Schmidt.

Los investigadores, en el pasado han considerado que el interés en la tarea a realizar tiende a representar un comportamiento autoritario del líder, mientras que si el interés está en las relaciones esto representa un comportamiento democrático del líder. Este efecto se hizo sentir porque generalmente se aceptaba que los líderes influyen sobre sus seguidores en cualquiera de dos formas:

- a) Pueden decir a sus seguidores lo que deben hacer y no como hacerlo,
- b) Pueden compartir sus responsabilidades de liderazgo con sus seguidores involucrándolos en la planeación y ejecución de la tarea.

El primer estilo es el autoritario tradicional que pone énfasis en la realización de la tarea. El segundo es el estilo más democrático no directivo, que pone énfasis en el interés por las relaciones humanas.

Las diferencias en los dos estilos de comportamiento del líder se basan en los supuestos que hacen los líderes sobre su fuente de poder o autoridad y la naturaleza humana. El estilo autoritario en el comportamiento de un líder a menudo se basa en la hipótesis de que el poder de los líderes se deriva de la posición que ocupan y en que la gente es intrínsecamente floja y poco confiable (teoría X).

El estilo democrático supone que el poder de los líderes lo confiere el grupo que han de guiar, y que básicamente la gente pueda dirigirse solo y ser creativa en el trabajo si su motivación es apropiada (teoría Y) (Hersey & Ken H. Blanchard, 1984).

Como resultado, en el estilo autoritario, todas las políticas las determina el líder; en el estilo democrático, las políticas están abiertas a discusión y decisiones del grupo.

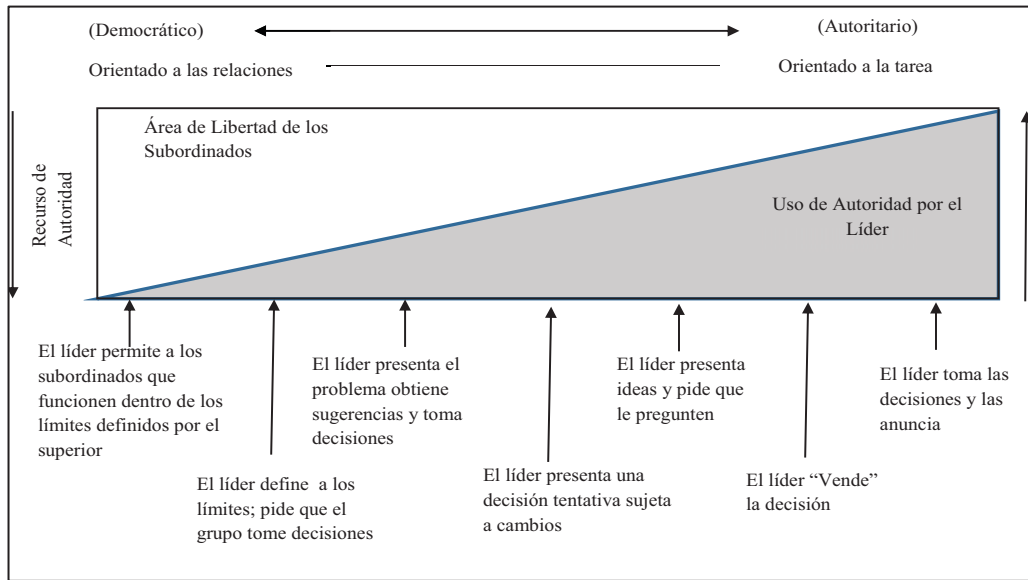
Los líderes cuyo comportamiento observa en el extremo del continuo tienden a estar orientados por la tarea a realizar y usan su poder para influir sobre sus seguidores; los líderes cuyo comportamiento parece estar en el extremo democrático tienden a estar orientados hacia el grupo y de esta manera dan a sus seguidores considerable libertad en la forma de realizar su trabajo; a menudo este continuo se extiende más allá del comportamiento democrático del líder.

Para incluir un estilo de Laissez –Faire, este estilo de comportamiento permite que los miembros del grupo hagan lo que quieran. No se establecen políticas ni procedimientos. A todos se les deja solos. Nadie trata de influir sobre ningún otro, esto no se incluye en él continuo de comportamiento del líder, porque en realidad un estilo laissez faire es la ausencia de liderazgo formal.

Existe una amplia variedad de estilo de comportamiento del líder entre los extremos autoritario y democrático, los investigadores presentaran una extensa gama de estilos como un continuo que fluctúa entre estos dos extremos. Si el comportamiento del líder fuera visto solo desde las posturas autocrático y democrático, se estaría frente a un enfoque conductual, pero no son más que dos de las muchas posturas posibles a lo largo de un continuo.

En la figura 4 se observa en el extremo derecho orientado a la tarea, el líder toma las decisiones y las anuncia, en el extremo izquierdo orientado a las relaciones, el líder permite a los seguidores que funcionen dentro de los límites definidos por él y comparte la toma de decisiones. Entre ambos extremos se puede escoger un estilo de liderazgo dependiendo de las fuerzas que actúen sobre el líder, el grupo operacional y la situación. Por ejemplo, en una situación media en el continuo, el líder presenta una decisión tentativa sujeta a cambios.

Figura 4 Continuo del Comportamiento del Líder



Fuente: Hersey, P y K.H. Blanchard. Estilo eficaz de dirigir. 1981, Esquema 4.1, p. 137

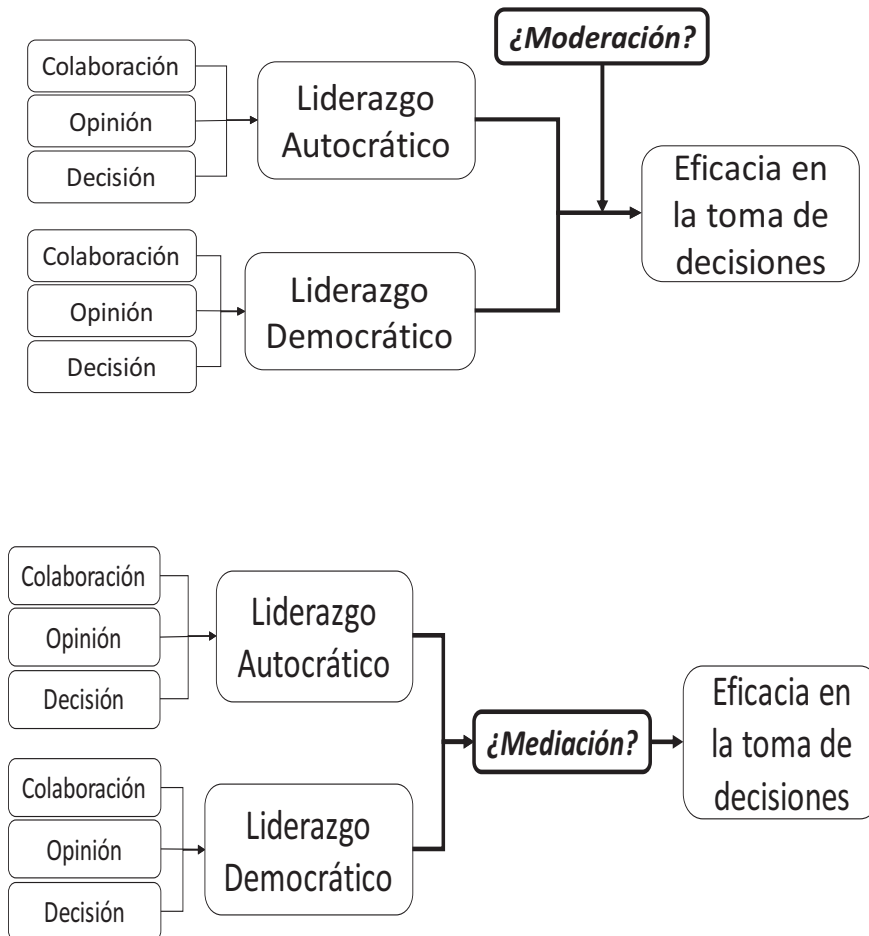
Dimensión de eficacia

Este modelo de liderazgo es efectivo cuando el líder adopta patrones de comportamientos que son más adecuados con la situación y que se orientan tanto en la relación como en la tarea, en la figura 5 se presenta las variables del modelo.

El modelo Tannenbaum y Schmidt sugiere dos variables independientes de liderazgo: las conductas autocráticas y democrática del líder que actúan sobre la variable dependiente: Eficacia en la toma de decisiones; adicionalmente pareciera ser existen tres variables factoriales para cada uno de los liderazgos: colaboración, opinión y decisión. Sin embargo, este modelo no incluye la variable que podría producir el fenómeno de moderación de la relación entre las variables independientes y la variable

dependiente o la que produciría la medicación entre dichas variables, por lo que puede considerarse una teoría “inacabada”.

Figura 5. Variables del modelo de Tannenbaum



Los tipos de variables, su aparente complejidad de su observación y medición pudieran ser deficiencias de este modelo que dificultaría su comprobación científica. Parece contener variables independientes del tipo “constructo”, “de intervalo”,

“continuo” y “de razón”; variable dependiente “ordinal” y no define el tipo de las variables factoriales. Los indicios de teoría inacabada y las aparentes deficiencias operacionales de este modelo, parecieran invitar a los expertos para continuar con la búsqueda de un modelo que proporcione resultados consistentes en altos niveles de efectividad del tipo de liderazgo.

2.1.3.2 Modelo de Fiedler.

Este modelo sugiere que varios de los estilos de comportamiento de liderazgo pueden ser eficaces o ineficaces dependiendo de cuáles son los elementos importantes en la situación. Fiedler identificó tres dimensiones situacionales que parecen determinar si una situación en particular es favorable a los líderes:

1. Relaciones personales con los miembros de su grupo.
2. Estructura de la tarea.
3. Poder de la posición.

Las relaciones personales con los miembros del grupo, se refiere al grado de confianza, respeto, credibilidad que tienen los seguidores respecto de su líder, la influencia del líder depende en parte de la aceptación de los seguidores, el líder tiene poca necesidad de adoptar un comportamiento orientado a la tarea. (Hill, Gibson, Ivancevich, Donnelly, & Konopaske, 2007)

La estructura de la tarea se refiere a las características del trabajo a realizar, como el grado en que las tareas son claramente establecidas y conocidas por el seguidor, el grado en que los problemas pueden ser resueltos; en resumen, se refiere si la asignación de la tarea fue bien estructurada o no.

El poder de la posición se refiere al poder inherente en la posición de liderazgo, de cuanta autoridad formal tenga el líder para tomar decisiones y obtener obediencia de sus seguidores.

Fiedler afirma que cuando mejores sean las relaciones entre líder y los miembros, más estructurado estará el puesto; y cuanto mayor sea el poder de la situación, más control tendrá el líder. En este modelo pueden ocurrir ocho posibles combinaciones de estas tres dimensiones situacionales. La situación más favorable para que los líderes influyan sobre su grupo ocurre cuando son bien aceptados por todos sus miembros, son poderosos y está dirigiendo un trabajo bien definido. La situación menos favorable ocurre cuando la relación con el seguidor es mala, la estructura de la tarea es baja y el poder de la posición es débil.

Las relaciones entre el líder y los miembros del grupo o seguidores son probablemente la variable más importante para determinar el poder y la influencia. La aceptación de los seguidores dependerá de la influencia del líder. Cuando los seguidores no confían en su líder tendrán una percepción negativa hacia él y la situación según el modelo de Fiedler será menos favorable.

Fiedler determinó una variable denominada el colaborador menos preferido, escala que mide el grado de indulgencia con que el líder evalúa incluso al colaborador menos deseado. Una vez evaluado el estilo básico de liderazgo es necesario realizar la debida adecuación del líder con la situación. A medida que son mejores las relaciones entre el líder y sus seguidores, las tareas más estructuradas y el poder de la posición es más fuerte, el líder ejercerá mayor control e influencia.

Luego de realizar un estudio en más de mil doscientos grupos, en los cuales comparó los estilos de liderazgo orientados a la tarea con los estilos orientados a las relaciones en las ocho situaciones, Fiedler llegó a la conclusión de que los líderes orientados a la tarea tienden a desempeñarse mejor en situaciones de grupo muy favorables o muy desfavorables para ellos; los líderes orientados a las relaciones tienden a desempeñarse mejor en situaciones con un grado favorable intermedio.

Dimensión de eficacia

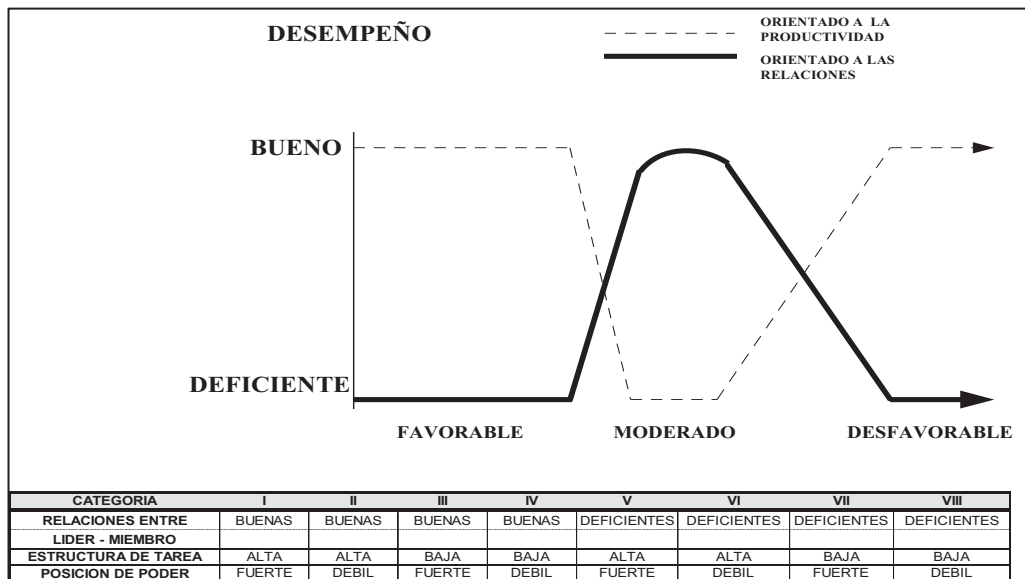
El modelo de Fiedler no incluye directamente la variable eficacia, pero sí la menciona, al conocer al colaborador menos preferido y efectuando una evaluación de los tres factores situacionales, este modelo se propone adecuarlos y pronostica la eficacia del liderazgo. La mayoría de los investigadores que han validado este modelo concluyen que proporciona la mejor descripción existente del liderazgo, ya que existe evidencia que apoya las partes sustanciales del modelo.

Sin embargo, el modelo de Fiedler ha recibido muchas críticas, como que la conceptualización de lo favorable de la situación no es del todo completa, otra crítica al modelo es que no explica la forma en que una situación favorable afecta la relación entre la conducta del líder y el desempeño de sus seguidores.

Independientemente de las críticas hechas por los expertos, el modelo de Fiedler marcó un precedente importante en el estudio combinado de los rasgos y comportamientos del líder con las situaciones que se presenten. Fiedler ha despertado el interés del estudio científico del liderazgo en los entornos laborales.

En la figura 6 se puede apreciar las ocho situaciones y el desempeño del seguidor según la orientación del líder sea la tarea o las relaciones.

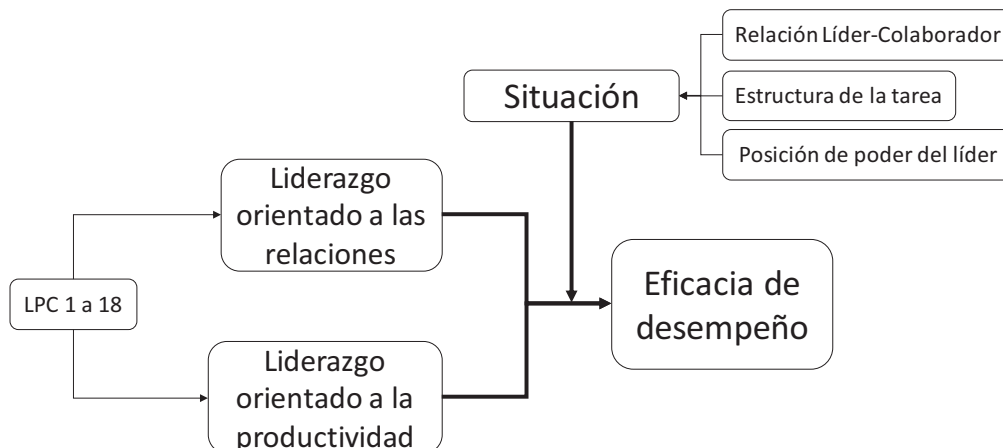
Figura 6. Modelo de Fiedler



Fuente: Robbins, S y Judge, T. Comportamiento Organizacional. 2013, Figura 12-1, p. 374

En la figura 7 se observa las variables del modelo de Fiedler.

Figura 7. Variables Modelo de Fiedler



El instrumento de medición LPC (Least Preferred Co-worker) utilizado para las variables factoriales de los estilos de liderazgo proponen una escala ordinal de 8 puntos, escala con la que el líder mide incluso al colaborador menos deseado, por lo que las variables independientes (orientado a las relaciones y orientado a la productividad) sean “ordinales”, “categóricas” y “dicotómicas”; la variable dependiente (desempeño) parece ser una variable “continua”, “intervalar” y “de razón”; la variable moderadora (situación) sería una variable “categórica” y “dicotómica”. Lo anterior sugiere definiciones operacionales tanto para las variables como para el mismo modelo, lo que a su vez permite realizar estudios comprobatorios con paramétrica de medio grado de potencia estadística.

Las diferencias en el tipo de variables en este modelo podría ser la causa de la escasez en estudios comprobatorios y esta escasez, más la complejidad surgida por la diferencia en los tipos de variables, bien podrían haber alentado a los expertos para continuar la búsqueda de modelos y teorías que pronosticaran altos niveles de eficacia para el liderazgo.

Es posible que este modelo este inacabado por la razón de utilizar solo tres factores situacionales, cuando en la realidad se pueden presentar un número mayor de ellos relacionados directamente con el liderazgo, tal vez se necesite incluir variables adicionales para cubrir algunas brechas que todavía quedan. Las variables de contingencia son complejas y difíciles de evaluar por parte de los practicantes. Con frecuencia es difícil determinar en la práctica qué tan buenas son las relaciones “líder – seguidor”, hasta qué punto está estructurada la tarea y el nivel de posición de poder que tiene el líder en función de su cargo.

2.1.3.3 Modelo 3-D de W. J. Reddin.

Las teorías 1-D sugieren que un estilo particular de conducta del líder es mejor que otro; Las teorías 2-D sugerían que una combinación de conductas del líder pudiera ser apropiada. La teoría 3-D de Redding muestra cómo y cuándo cada estilo de conducta es efectivo. (Reddin B.)

La noción subyacente en la propuesta 3-D de Reddin es que el conocimiento de los estilos de conducta del líder nos ayuda para adoptarlos en diferentes situaciones. A pesar de que pueda existir un estilo de conducta básico, genérico, predominante y sistemático para un líder, éste no puede apegarse siempre a dicha conducta básica, sino que debería modificarla dentro de un continuo cuyos extremos son, por un lado las “Conductas apropiadas” y en el otro “Conductas inapropiadas”. Estas modificaciones de la conducta predominante son necesarias en diferentes situaciones de administración de proyectos para alcanzar el éxito.

William J. Reddin fue el primero en agregar una dimensión de eficacia a los modelos de liderazgo orientados a la tarea (OT) y a las relaciones (OR). Presenta una teoría de la eficacia gerencial, los administradores necesitan ser eficaces en diferentes situaciones, por lo que el grado en que el administrador modifique su estilo de liderazgo de acuerdo a la situación medirá su eficacia.

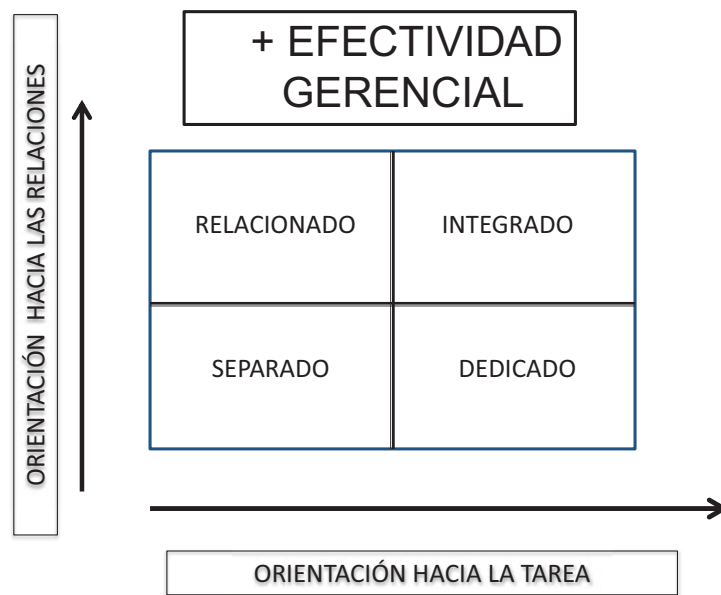
Eficacia Gerencial

La eficacia gerencial debe ser evaluada por los resultados más que la forma en que los alcanzaron, el desempeño del administrador no es lo que él hace sino lo que obtiene, los objetivos alcanzados.

Estilos Gerenciales

Las cuatro combinaciones que se obtienen entre la orientación a la tarea (OT) y orientación a las relaciones (OR) son: Separado, Relacionado, Dedicado, Integrado, como se observa en la figura 8.

Figura 8. Estilos Básicos de modelo 3D Reddin



Separado: el administrador tiene baja relación tanto a las relaciones como hacia la tarea.

Relacionado: cuando el administrador se enfoca exclusivamente en las relaciones.

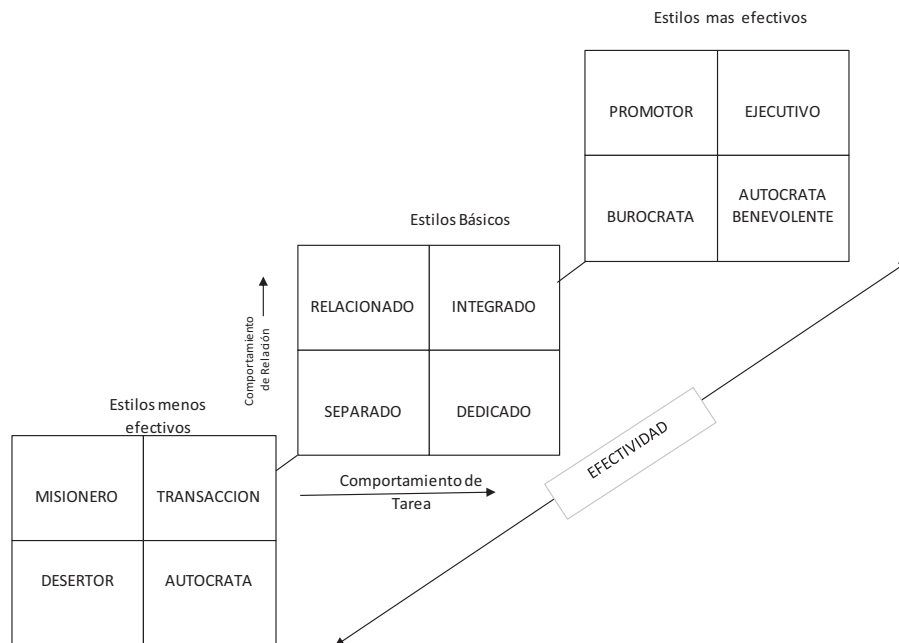
Dedicado: cuando el administrador tiene una alta orientación hacia la tarea.

Integrado: el administrador tiene una alta relación hacia las relaciones y la tarea.

Estos cuatro estilos básicos del modelo no garantizan la eficacia por sí solo, un estilo puedes ser eficaz en una determinada situación y ser ineficaz en otra. Cada uno de los cuatro estilos tiene un equivalente más efectivo y otro menos efectivo.

Al relacionar la tercera variable efectividad se obtiene 8 estilos gerenciales, como se observa en la figura 9, los estilos más efectivos son: Burócrata, Promotor, Autócrata Benevolente, Ejecutivo y los 4 estilos menos efectivos son; Desertor, Misionero, Autócrata, Transacción.

Figura 9. Estilos gerenciales del modelo de Reddin



Habilidades Gerenciales Basicas

Existen tres destrezas básicas que tiene que desarrollar un gerente para enfrentar diversas situaciones que se pudieran presentar.

- 1) **Sensibilidad situacional:** es la habilidad para diagnosticar situaciones
- 2) **Flexibilidad de estilo:** es la habilidad para adecuar su comportamiento de acuerdo a las fuerzas en juego.
- 3) **Destreza de gerencia situacional:** es la habilidad de modificar una situación que necesita ser cambiada.

La Situación.

Desde el punto de vista de Reddin, considera a la situación integrada en cinco unidades: la organización, la tecnología, el superior, los colegas y los subordinados. En la figura 10 se observa las variables del modelo de Reddin.

La propuesta 3-D de Reddin no es en realidad un modelo teórico, parece ser una propuesta de cinco variables, cuatro independientes que representa, cada una de ellas, a un estilo de conducta predominante del líder y cuyos puntos escalares variarán indeterminadamente dentro de un espectro con dos valores categóricos extremos. La variable dependiente representa la eficacia del liderazgo, pero no está definida operacionalmente. Una ausencia importante es la variable "Situación" cuyo valor asignaría el valor de eficacia para cada una de las cuatro variables independientes; por

la indefinición de esta variable no se puede determinar si es moderadora o mediadora y tampoco se puede modelar las relaciones entre todas las variables.

Estas limitaciones operacionales de la propuesta no permiten su demostración científica, pero su legado puede ser el fundamento de inspiración para que Hersey y Blanchard desarrollaran su propuesta de liderazgo situacional.

2.1.3.4 Teoría situacional de Hersey y Blanchard

En los modelos del liderazgo desarrollados por Paul Hersey y Kenneth H. Blanchard, los términos comportamiento orientado hacia la tarea y comportamiento orientado hacia las relaciones, se usarán para describir definiciones similares a los de consideración y estructura de los estudio de la universidad de Ohio.

En la figura 11 se observa los cuatro cuadrantes del comportamiento del líder, los mismos que son: alta relación y baja tarea, alta tarea y alta relación, baja tarea y baja relación, alta tarea y baja relación.

Figura 10. Estilos Básicos del comportamiento del Líder

(Baja) — Conducta de Relación → (Alto)	Alta Relación Y Baja Tarea	Alta Tarea Y Alta Relación
	Baja Tarea Y Baja Relación	Alta Tarea Y Baja Relación
	(Bajo) — Comportamiento de Tarea → (Alto)	

Fuente: Hersey, P y K.H. Blanchard. Estilo eficaz de dirigir. 1981, Esquema 4.8, p. 149

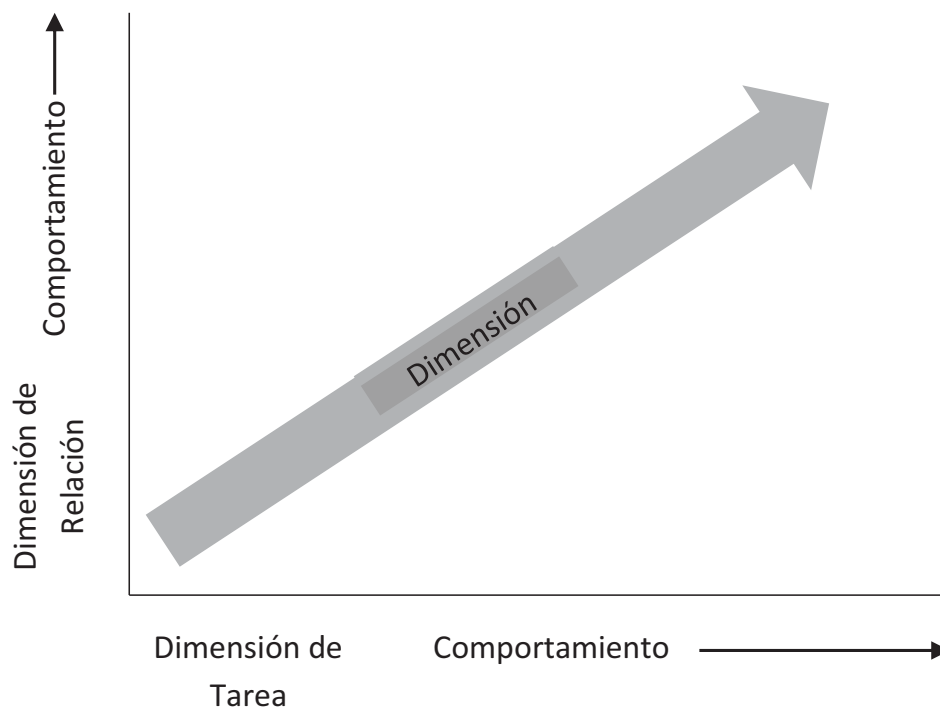
Dimensión de Eficacia

Si se reconoce que la eficacia de los líderes depende de la forma en que su estilo de liderazgo se interrelaciona con la situación en que operan, deberá agregarse una dimensión de eficacia al modelo bi-dimensional.

En su teoría del Estilo Tridimensional de Administración William J. Reddin fue el primero en agregar una dimensión de eficacia a las de preocupación por la tarea y por las relaciones de modelos anteriores como el de la rejilla Administrativa.

Reddin (1967), cuyo trabajo precursor influyó mucho sobre el desarrollo del modelo tridimensional de la eficacia del líder de Hersey y Blanchard, consideró que un modelo teórico útil debe permitir la variedad de estilos que puedan ser eficaces o ineficaces dependiendo de la situación.

Figura 11 Una Dimensión de Eficacia Agregada.



Fuente: Hersey, P y K.H. Blanchard. Estilo eficaz de dirigir. 1981, Esquema 4.9, p. 151

Al agregar una dimensión de eficacia a las dimensiones de comportamiento con interés en la tarea y en la relación, los autores pretenden integrar en el modelo tridimensional los conceptos de estilo del líder con los requisitos de la situación existente en un ambiente específico. Cuando el estilo de un líder es apropiado para una

situación determinada se le llama eficaz; cuando el estilo es inapropiado para determinar situación se le llama ineficaz.

Si la eficacia del estilo de comportamiento del líder depende de la situación en la que se le aplica, se desprende que cualquiera de los estilos básicos puede ser eficaz o ineficaz dependiendo de la situación. A menudo, la diferencia entre los estilos eficaces e ineficaces no es el comportamiento actual del líder, sino lo apropiado de su comportamiento en la situación en que se usa.

La importancia del modelo tridimensional de la eficacia del líder propuesto por Hersey y Blanchard, radica en que no describe o sugiere un solo estilo de comportamiento ideal de líder como apropiado en todas las situaciones. Por ejemplo, el estilo de alta orientación hacia la tarea y alta relación solo es apropiado en ciertas situaciones.

En organizaciones básicamente orientados a la crisis, como los militares o el departamento de bomberos, existen abundantes pruebas de que el estilo más apropiado sería el de la alta orientación hacia la realización de la tarea y una baja relación con el equipo, ya que, en combate, fuego o condiciones de emergencias, el éxito depende a menudo en una respuesta inmediata a las órdenes. El tiempo no permite que las cosas se revisen o se expliquen las decisiones. Pero una vez superado la crisis pueden resultar apropiados otros estilos (Hersey & Ken H. Blanchard, 1984).

El liderazgo situacional es un apéndice del Modelo Tridimensional de la Eficacia del Líder de Hersey & Blanchard, se basa en una interrelación entre la medida de dirección y el grado de apoyo socio emocional que proporciona el líder, con el nivel de voluntad (madurez) que muestran los seguidores para realizar una tarea u objetivo específico. En este tipo de liderazgo, el énfasis se pondrá en el comportamiento del líder en relación a sus seguidores.

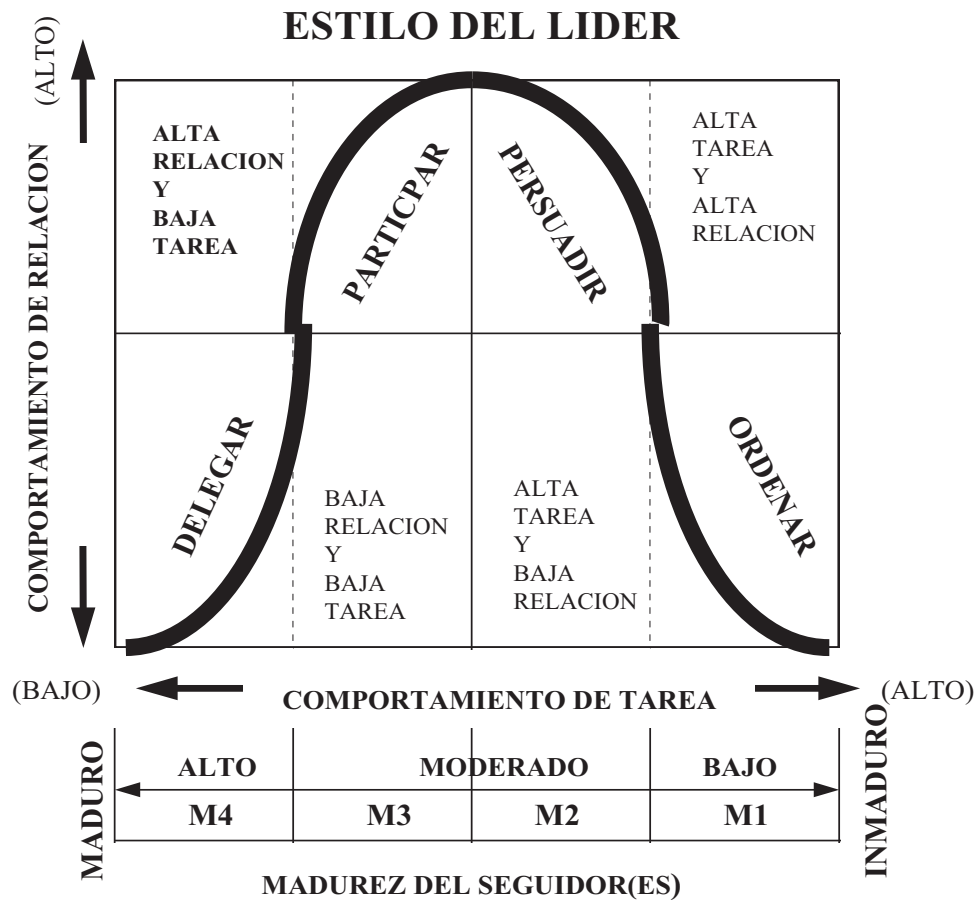
Madurez de los Seguidores o del Grupo

“La madurez se define como la habilidad y disposición de las personas para aceptar la responsabilidad de dirigir su propio comportamiento. Estas variables de madurez deben considerarse únicamente en relación a la realización de una tarea específica.” (Hersey & Ken H. Blanchard, 1984, pág. 223)

Las personas tienden a ser más o menos maduras referente a su trabajo u objetivo específico que el líder desea lograr a través de sus esfuerzos. No solamente se debe evaluar el nivel de madurez del seguidor sino de todo el grupo, debido a que en el mismo grupo hay seguidores con diferentes grados de madurez, de esta manera los líderes deben comprender que su comportamiento con cada uno de los miembros de un grupo puede ser diferente que con el grupo en conjunto.

El estilo de dirección que debe aplicar un líder con individuos o grupos depende del nivel de madurez de las personas sobre las que pretende influir como se ilustra en la figura 12.

Figura 12. Liderazgo Hersey & Blanchard



Fuente: Hersey, P y K.H. Blanchard. Estilo eficaz de dirigir. 1981, Esquema 7.1, p. 225

Esta curva en forma de campana se denomina “curva prescriptiva” porque demuestra el estilo de liderazgo apropiado directamente arriba del nivel de madurez correspondiente. Los cuatro estilos de liderazgo: ordenar, persuadir, participar y

delegar son una combinación de comportamiento hacia la tarea y de relación. La madurez de los seguidores se divide en cuatro niveles: bajo (M1), de bajo a moderado (M2), de moderado alto (M3) y alto (M4).

El estilo de liderazgo apropiado para cada uno de los cuatro niveles de madurez incluye una combinación adecuada de comportamiento orientado hacia la tarea y de relación.

Así el estilo Ordenar corresponde a un bajo nivel de madurez, los seguidores no pueden y no quieren realizar una tarea, no son competentes o no están seguros de sí mismos, por lo que el líder proporciona dirección y supervisión clara y específica, tiene mayor posibilidad de éxito con los seguidores en este nivel de madurez. En este estilo el líder ordena lo que las personas deben hacer, cómo y cuándo hacerlo. Un apoyo excesivo a seguidores con este nivel de madurez sería considerado como un premio a la ineficacia.

El estilo Persuadir corresponde a un nivel de madurez entre bajo y moderado, los seguidores quieren, pero no pueden aceptar la responsabilidad de sus tareas, es decir tienen la confianza en sí mismos, pero carecen de conocimientos, habilidades, destrezas. El líder debe ofrecer apoyo y dirección a los seguidores, los mismos que aceptarían una decisión si entienden por qué se debe tomar.

El estilo Participar corresponde a un nivel de madurez entre moderada y alta, los seguidores con este nivel de madurez tienen la capacidad, los conocimientos para

realizar las tareas, pero no tienen la voluntad de hacerlo, con frecuencia esta falta de voluntad se debe a la inseguridad en sí mismos. Sin embargo, si son competentes y no desena realizar las tareas, es posible que se deba más bien a una falta de motivación que a una falta de seguridad en sí mismos, el líder necesita mantener una comunicación bilateral y apoyar los esfuerzos de seguidor par aponer en practicas la habilidad que ya posee. Así el estilo Participar, con apoyo y sin dirección tiene mayores probabilidades de éxito con seguidores con este nivel de madurez, en este estilo tanto líder como seguidor participan en la toma de decisiones y el papel principal del líder es facilitar la tarea y lograr la comunicación.

El estilo Delegar corresponde a un nivel de madurez alto, los seguidores con este nivel de madurez son capaces, desean tomar responsabilidades y tienen la confianza en sí mismos. Por lo tanto, el líder proporciona poca dirección y apoyo, el líder puede identificar el problema pero la responsabilidad de resolverlos se otorga a los seguidores maduros, se les da la libertad de planificar e implementar las soluciones.

Estos estilos se muestran en el cuadro 2.

Cuadro 2 Estilos de Liderazgo apropiados según el grado de madurez.

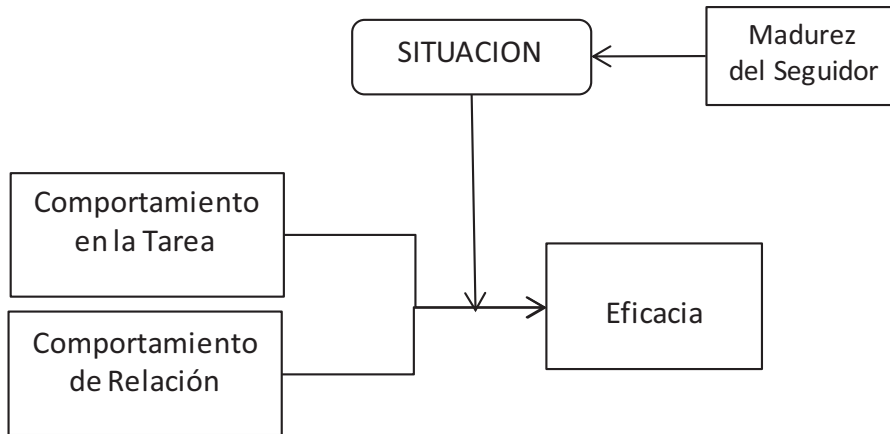
NIVEL DE MADUREZ	ESTILO APROPIADO
M1 Madurez Baja Personas que no quieren y no pueden son inseguras	E1 Ordenar Comportamiento hacia la tarea alta y de relación baja
M2 Madurez entre baja y moderada Personas que no pueden pero quieren y/o tienen confianza	E2 Persuadir Comportamiento hacia la tarea y de relación de alto.
M3 Madurez entre moderada y alta Capaces pero sin voluntad o inseguras.	E3 Participar Comportamiento de relación alto y hacia la tarea bajo
M4 Madurez alta Capaz / competente y con confianza	E4 Delegar Comportamiento de relación y hacia la tarea bajos

Fuente: Hersey, P y K.H. Blanchard. Estilo eficaz de dirigir. 1981, Cuadro 7.1, p. 228

La clave de un líder para aplicar el liderazgo situacional es conocer el grado de madurez de los seguidores. La idea implícita del Liderazgo Situacional es que el líder deberá ayudar a sus seguidores alcancen el nivel máximo de madurez que pueden y desean, conforme vayan madurando el líder deberá adoptar un estilo diferente de liderazgo, de acuerdo a la curva de la figura 12.

El modelo de liderazgo situacional incluye variables del líder, del seguidor, de contingencia de los subordinados, tales como del ambiente, como se puede observar en la figura 13.

Figura 13. Variables del liderazgo situacional Hersey y Blanchard



La crítica a este modelo se basa en la inconsistencia de los niveles de madurez del seguidor, ya que no se explica cómo cambia la madurez psicológica o voluntad del seguidor al incrementar los niveles de madurez. De igual manera, al tener cuatro estilos de liderazgo según el grado de madurez del seguidor, socava la validez de la curva que se presenta como un continuo, lo que resta potencia estadística.

La propuesta de Hersey y Blanchard permitió modelar la propuesta antecesora de Reddin, definió operacionalmente las dos variables independientes (conducta del líder orientada a la relación y conducta del líder orientada a la tarea) del tipo continua,

intervalar y de razón. La variable dependiente fue la eficacia del proceso de liderazgo, cuyo tipo no fue definido consistentemente, ya que aparece de dos maneras en el modelo: por un lado, aparece como una curva continua (Curva de la eficacia del liderazgo), con intervalos indefinidos y, por otro lado como variable categórica de cuatro puntos (L1, L2, L3 y L4). La principal aportación de este modelo fue la aparición de una variable independiente moderadora “Madurez del colaborador”, del tipo categórico y con cuatro puntos escalares que asignaban cada uno de los cuatro puntos escalares de la combinación efectiva de los estilos de conducta del líder.

Este modelo de liderazgo no cuenta con un conjunto de comprobaciones científicas que avalen sus propuestas, por lo que sólo ha sido una propuesta práctica para experimentar dentro de las organizaciones, razón por la cual pudiera ser la causa de la insatisfacción de los científicos del liderazgo en su búsqueda de modelos con resultados consistentes de eficacia comprobada.

2.1.3.5 Teoría camino-meta.

Esta teoría fue desarrollada por Robert House y se centra en la forma como los líderes influyen en la percepción que tienen los seguidores de sus objetivos de trabajo y del camino que siguen para alcanzarlos. (House, 1971)

El postulado de este enfoque es que un líder eficaz se aprecia por el impacto positivo en los seguidores al motivarlos y aumentar el desempeño efectivo así como su grado de satisfacción. El líder tiene como misión ayudar a sus seguidores a alcanzar sus metas y ofrecerles dirección y apoyo para garantizar que sus metas estén en sinergia con los objetivos globales del equipo u organización. La iniciación de estructura sirve para mostrar el camino y la consideración ayuda a facilitar el recorrido.

Los factores situacionales clave en la teoría camino-meta son: 1) las características personales y 2) las presiones ambientales y demandas con las que tienen que lidiar los seguidores para alcanzar sus objetivos de trabajo. Estos factores determinan los comportamientos de liderazgo que resultan más apropiados. (Bateman & Snell, 2009)

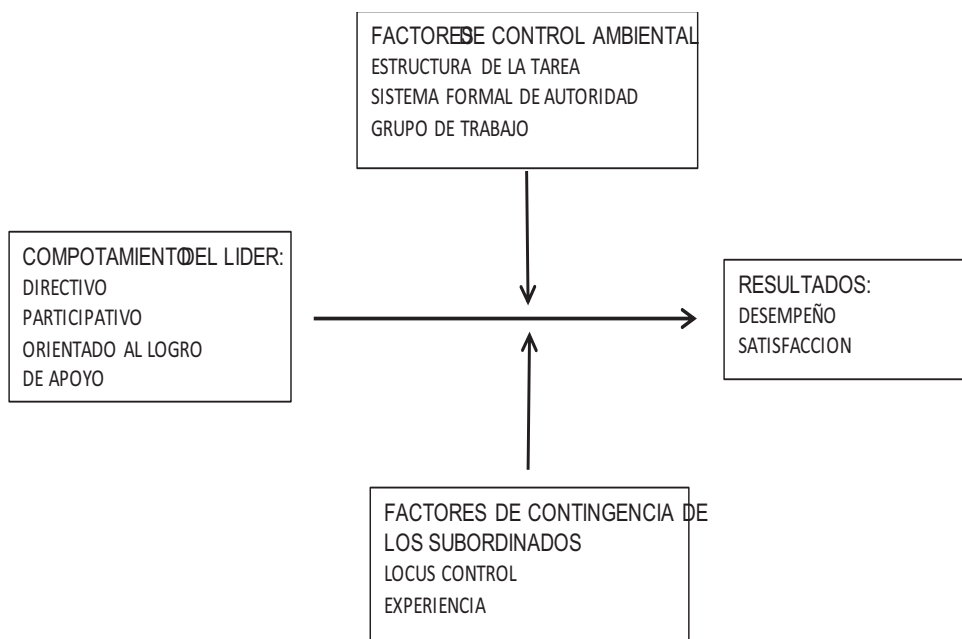
Estos comportamientos de liderazgo son:

1. Liderazgo directivo, orientado hacia el desempeño de tareas.
2. Liderazgo de apoyo, orientado hacia el mantenimiento del grupo.
3. Liderazgo participativo, o estilo de decisión.
4. Liderazgo orientado hacia logros, busca motivar a los seguidores con metas desafiantes y premiando el buen desempeño.

Los factores situacionales y comportamientos de líder se unen con el fin de alcanzar un desempeño efectivo. Los seguidores tienen tres características clave:

autoritarismo, locus de control interno y externo y la capacidad para cumplir con un trabajo encomendado.

Figura 14. Teoría de la trayectoria meta, de House



La teoría del camino meta establece que las características personales de los seguidores determinan si son apropiados los diversos estilos de liderazgo. Los factores ambientales: las tareas de la gente, el sistema de autoridad formal de la organización y

el grupo de trabajo principal son factores que determinan el estilo de liderazgo apropiado.

El establecimiento de metas es prioridad en este modelo, por lo que hay que establecer las estrategias y objetivos para alcanzar un alto grado de desempeño tanto a corto como a largo plazo, al establecer una meta se puede medir que tan bien los seguidores o el equipo está cumpliendo con los objetivos.

Los miembros del equipo necesitan sentir que tienen una meta valiosa, que puede ser alcanzada con los recursos y el liderazgo disponible. Sin una meta los seguidores tendrían a ir por diferentes caminos, la meta debe ser comprendida por todos los miembros del equipo para evitar dificultades en el camino.

El proceso de establecimiento de metas requiere por lo menos cuatro pasos que son: definir las metas; establecer metas específicas; metas desafiantes y retroalimentación sobre su cumplimiento. Una meta bien definida requiere que el líder explique el fin que se quiere alcanzar con el cumplimiento de esa meta, en cualquier situación los seguidores necesitan de metas importantes para que se sientan motivados.

Las metas deben ser tan específicas como sea posible, de manera que el seguidor tenga claro lo que tiene que lograr. Las metas difíciles ofrecen retos que motivan al seguidor al logro de las mismas, sin embargo, para lograr el cumplimiento de

metas difíciles, los líderes usualmente invitan a sus seguidores a participar en el proceso de establecimiento de metas.

La retroalimentación del líder hacia su seguidor sobre que tan bien está alcanzando una meta es muy importante, de lo contrario el seguidor estaría trabajando bajo incertidumbre y no tiene forma de saber que tanto éxito tiene en el logro de la meta, la retroalimentación sobre el trabajo tiende a propiciar un mayor grado de desempeño.

El establecimiento de metas representa la mitad de este modelo de liderazgo, el líder también necesita considerar algunos factores contingentes, como las características de personalidad del seguidor y la naturaleza de la tarea, antes de decidir qué acciones tomar para facilitar el camino hacia la meta.

En general, la teoría del camino meta sugiere que las funciones del líder son:

- 1) hacer más fácil de recorrer el camino hacia el objetivo de trabajo,
- 2) reducir las barreras que impiden alcanzar metas y
- 3) incrementar la satisfacción personal, aumentando las gratificaciones para la gente que logró los objetivos. (Bateman & Snell, 2009, pág. 453).

Dimensión de eficacia

Aunque el modelo de liderazgo del camino meta no incluye directamente dentro de sus variables la dimensión de eficacia, se considera a la eficacia implícita, debido a que se habla del comportamiento del líder para guiar al seguidor a cumplir con la meta establecida y al alcanzarla determina la eficacia del estilo del líder.

Los problemas metodológicos relacionados a la investigación han proporcionado resultados empíricos mixtos que no permite su evaluación.

2.1.3.6 Modelo de participación del líder.

Esta teoría plantea que la forma en que el líder toma las decisiones es tan importante como o aquello que decide. Los autores de este modelo fueron Victor Vroom y Phillip Yetton, relacionaron el comportamiento de liderazgo con la participación en la toma de decisiones, al igual que la teoría del camino hacia la meta, plantea que el comportamiento del líder debería ajustarse a la estructura de la tarea. Este modelo presenta un árbol de decisión con siete contingencias y cinco estilos de liderazgo, para determinar la forma y la cantidad de participación en la toma de decisiones (Robbins & Judge, 2013, págs. 376-377).

Una investigación más reciente acerca de este modelo, determinó los mismos cinco estilos alternativos de liderazgo, pero amplían las variedades de contingencia a

doce. Los cinco estilos de liderazgo son: Autocrático I; autocrático II; consultor I; consultor II y grupal I. (Vroom & Jago, 1988)

Autocrático I. Resuelve el problema o toma una decisión por sí mismo, con la información disponible en ese instante.

Autocrático II. El líder toma la decisión por sí mismo, pero obtiene información por parte de sus subordinados, el problema en si se puede dar a conocer o no a los subordinados.

Consultor I. Se da a conocer el problema a los subordinados en forma individual obteniendo de ellos sugerencias, recomendaciones. Entonces se toma la decisión que puede reflejar o no la influencia de los subordinados.

Consultor II. Se comparte el problema con los subordinados como grupo, obteniendo de manera conjunta sus opiniones y sugerencias. El líder toma la decisión la misma que puede reflejar o no la influencia de los subordinados.

Grupal I. Se comparte el problema con los subordinados en grupo. Se generan y evalúan alternativas, se toma la decisión en conjunto, llegando a un acuerdo sobre la solución.

Este modelo se utiliza para la toma de decisiones y se relaciona con el liderazgo porque ayuda al líder a determinar si la decisión la debe tomar solo o involucrar al grupo y en qué medida intervendría el grupo.

Vroom y Jago desarrollaron un programa de computadora que reduce la complejidad del nuevo modelo, todavía está pendiente la validez de este nuevo modelo.

Dimensión de eficacia

Este modelo no incluye directamente a la variable eficacia, pero el modelo ayuda al líder a tomar decisiones con la poca o mucha intervención del seguidor, dependiendo de la situación el líder podría adaptar unos de los cinco estilos, la certeza con la que adopte este estilo marcar la eficacia del liderazgo.

Las teorías situacionales son difíciles de someterlas a rigurosas pruebas empíricas, en conjunto presentan ciertas restricciones. Los resultados empíricos no han tenido la consistencia suficiente para soportar las hipótesis planteadas.

Este modelo es en realidad una recomendación sobre los estilos de toma de decisiones que un líder debería adoptar ante los valores dicotómicos de ocho variables independientes "Situación", del tipo moderadoras, categóricas y con dos puntos escalares "sí – no"

Se incluye este modelo en el estudio por su aportación a la condición de moderación de las variables situacionales.

2.1.4. Liderazgo Transformacional y Transaccional

Uno de los enfoques más estudiados y desarrollados en la actualidad acerca del liderazgo es el transformacional. Su principal precursor es Bernard M. Bass (1985) quien se basó en los estudios originales de liderazgo carismático de Robert House (1977) y James Mac Gregor Burns (1978). La mayoría de teorías sobre liderazgo transformacional y carismático consideran tanto los rasgos y conductas del líder, así como las variables situacionales, dando lugar a un análisis más completo que los enfoques tradicionales.

A continuación, se presenta el marco teórico del liderazgo transformacional y transaccional.

2.1.4.1 Liderazgo Transformacional

Como se indicó con anterioridad, James MacGregor Burns (1978) fue el investigador que introdujo los conceptos de liderazgo transformacional (LTF) y transaccional (LTSC). Los líderes transformacionales son quienes estimulan e inspiran a sus seguidores a alcanzar resultados extraordinarios y en el proceso desarrollar sus propias capacidades de liderazgo. El liderazgo transformacional está relacionado con el estilo de conducta orientado a las relaciones ya que el líder se preocupa por su personal y el liderazgo transaccional se relaciona con el estilo de conducta orientado a

la tarea, debido a la recompensa que da el líder al seguidor al cumplir con la tarea encomendada. Los líderes transformacionales ayudan a sus seguidores a crecer y desarrollarse en líderes, respondiendo a las necesidades individuales de seguidores, empoderándolos y alineando los objetivos y metas de los seguidores, del líder, del grupo y de la organización.

Evidencia empírica ha demostrado que el liderazgo transformacional puede exceder las expectativas de desempeño de los seguidores y el compromiso del grupo y de las organizaciones. (Bass, 1985). El liderazgo transformacional implica inspiración de seguidores para comprometerse con una visión y objetivos compartidos para una organización o unidad, desafiándolos a ser innovadores en la solución de problemas y el desarrollando la capacidad de liderazgo de los seguidores vía coaching, mentoring y provisión de cambio y apoyo.

El liderazgo transformacional puede ser directivo o participativo, tiene mucho en común con el liderazgo carismático, pero el carisma es solo una parte del liderazgo transformacional. Una crítica concerniente a estas teorías de liderazgo transformacional y carismático implica que muchos se refieren al lado oscuro del carisma, líderes carismáticos usaron sus habilidades para inspirar seguidores a destruir, egoístas e incluso finales malvados, como por ejemplo Adolfo Hitler, Osama Bin Laden, pero estos líderes son llamados seudotransformacionales, ellos exhiben muchos elementos de liderazgo transformacional, pero tienen motivos personales de explotación y autoengrandecimiento.

Conceptualmente el liderazgo es carismático y los seguidores se identifican con el líder y tratan de emularlo. Para Burns (1978), el liderazgo transformacional es opuesto al liderazgo transaccional. En tal sentido, Bass (1985), afirma que los líderes exhiben conductas tanto de liderazgo transformacional como transaccional, ambos tipos de liderazgo pueden manifestarse en un mismo individuo pero en diferentes intensidades. En su investigación inicial realizada a militares del ejército de Estados Unidos, Bass realizó un análisis factorial exploratorio de los datos obtenidos, dando como resultado, tres componentes o factores de liderazgo transformacional que son: carisma inspirador, estimulación intelectual y consideración individual.

El sociólogo Max Weber definió el carisma como cierta cualidad en la personalidad de un individuo, la cual lo separe de la gente común y hace que se lo considere como un ser dotado de poderes o cualidades extraordinarias. Estos poderes no son accesibles a las personas comunes y se consideran de origen divino. El individuo que tenga estas cualidades será considerado un líder. Weber planteó que el liderazgo carismático era uno de varios tipos ideales de autoridad. (Weber, 1947)

Según la teoría del liderazgo carismático de House, los seguidores atribuyen habilidades de liderazgo heroicas o extraordinarias cuando observan ciertas conductas, algunas características de los líderes carismáticos son: ser visionarios, estar dispuesto a correr riesgos personales en aras de lograr esa visión, ser sensibles a las necesidades de los seguidores y exhibir conductas extraordinarias. Los líderes carismáticos utilizan enunciados de visión para inspirar en sus seguidores un meta,

umentan la autoestima y la confianza de sus seguidores con altas expectativas de desempeño. Un estudio de los empleados de un banco Israelí demostró que los líderes carismáticos eran mas eficaces porque sus trabajadores se identificaban personalmente con ellos.

Las personas que trabajan con líderes carismáticos estan motivadas para hacer un esfuerzo extra y debido a que sienten respeto y agrado por su líderes, expresan mayor satisfacción.

El modelo de rango total de liderazgo, es medido por el cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ), implica que cada líder muestra una frecuencia tanto de los factores transaccionales y transformacionales, pero el perfil de cada líder implica más de uno y menos de otro. Aquellos líderes que son más satisfactorios para sus seguidores y que son más eficaces como líderes son más transformacional y menos transaccional como lo indica Avolio y Bass (1991) citado por (Bass B. , 1998).

Posteriormente en investigaciones realizadas por Bass, se subdividió el factor carisma inspirador en tres factores, influencia idealizada atributo, influencia idealizada conducta y motivación inspiracional. Es una varibale de tipo constructo ya que se mide a traves de indicadores o factores.

Influencia idealizada: los líderes transformacionales se comportan de maneras que les permitan servir como modelos para sus seguidores, los líderes son admirados, respetados y de confianza. Los seguidores se identifican con los líderes y quieren

imitarlos y los perciben dotados de una capacidad extraordinaria, persistencia y determinación. Hay dos subfactores de influencia idealizada: los comportamientos del líder y los elementos que son atribuidos al líder por sus seguidores, estos dos subfactores son medidos por separado por el instrumento MLQ.

Los líderes que tienen una gran influencia idealizada están dispuestos a tomar riesgos y son consistentes en lugar de arbitrarios. Ellos son considerados en hacer lo correcto, demostrando altos estándares de conducta ética y moral.

Motivación Inspiracional: los líderes transformacionales se comportan de manera que motivan e inspiran a su alrededor, proporcionando significado y cambio a sus seguidores, despierta el espíritu de equipo, muestran entusiasmo y optimismo. Los líderes consiguen involucrar a sus seguidores, visualizando atractivos estados futuros; comunican grandes expectativas a sus seguidores demostrando compromiso hacia los objetivos y una visión compartida (Bass & Riggio, 2005).

Estimulación Intelectual: líderes transformacionales estimulan a sus seguidores a esforzarse, a ser innovadores y creativos, a cuestionar supuestos, reformular problemas y afrontar viejas situaciones de nuevas maneras. Nuevas ideas y creatividad en la solución de problemas se solicitan de los seguidores, quienes son incluidos en el proceso de abordaje de los problemas y en encontrar soluciones. Los seguidores son animados a intentar nuevos enfoques y sus ideas son motivo de crítica aunque difieran de las ideas de los líderes.

Consideración individual: los líderes transformacionales ponen especial atención en las necesidades individuales de cada seguidor, se preocupa por sus logros y crecimiento, actuando como facilitador y mentor. Vincula las necesidades individuales de cada uno de los seguidores con la organización. Seguidores y colegas desarrollan altos niveles de potencial, la consideración individual es practicada cuando se crean nuevas oportunidades de aprendizaje, en un clima de apoyo.

2.1.4.2 Liderazgo Transaccional

Para Burns (1978), los líderes transaccionales son quienes conducen a un intercambio social. Por ejemplo, los políticos intercambian trabajos por votos, subsidios por contribuciones de campaña. En la misma vía, el liderazgo transaccional en los negocios, ofrece recompensa financiera por productividad o niegan recompensas por la falta de productividad.

El liderazgo transaccional ocurre cuando el líder recompensa al seguidor, dependiendo del adecuado desempeño del seguidor. Los factores que componen el liderazgo transaccional son: premio contingente, administración pasiva por excepción y administración activa. También es una variable de tipo constructo. (Bass B. , 1985)

Al incluir todos los factores de liderazgo transformacional como transaccional, Bass y Avolio lo denominaron Modelo de Liderazgo de Rango Total.

Premio contingente: esta transacción constructiva se ha encontrado para ser razonablemente eficaz, para motivar a los demás a lograr un mayor nivel de desarrollo y desempeño, aunque no tanto como cualquiera de los componentes de liderazgo transformacional. El premio contingente implica que el líder tiene un acuerdo con el seguidor de lo que hay que hacer a cambio de recompensas prometidas o reales que se ofrecen siempre que se lleva a cabo satisfactoriamente la tarea.

Administración por excepción activo: el líder monitorea las desviaciones de los estándares establecidos, los errores de los seguidores y toma las acciones necesarias para corregir las desviaciones e irregularidades que se presenten, está siempre pendiente del trabajo que realizan sus seguidores.

Administración por excepción pasivo: el líder no interviene al menos que se presenten desviaciones de los estándares, errores, irregularidades, solo en ese instante toma acciones correctivas.

2.2. Variable dependiente

En este tópico se va a revisar el marco teórico de las autoevaluaciones centrales, para entender como este constructo ayuda a la disposición del trabajador para desempeñarse en el trabajo.

2.2.1. Autoevaluaciones centrales

Antes de hablar de las autoevaluaciones centrales, se tiene que mencionar lo que es la personalidad, cuando se habla de personalidad se refiere a alguien que tiene encanto, una actitud positiva ante la vida, cuando los psicólogos hablan de personalidad, se refieren a un concepto dinámico que describe el crecimiento y el desarrollo de todo el sistema psicológico de un ser humano. La definición que se utiliza con más frecuencia para personalidad es la de Gordon Allport citado por Robbins y Judge (2013), señaló que la personalidad era “la organización dinámica, dentro del individuo, de aquellos sistemas psicofísicos que determinan sus ajustes únicos del entorno”. Es más frecuente que se describa en términos de los rasgos medibles que manifiesta un individuo.

Los directivos de las empresas necesitan conocer la forma de medir la personalidad para contratar al mejor para ocupar un puesto de trabajo. El medio más común para medir la personalidad son los cuestionarios de autorreporte, pero no son confiables porque va a depender del estado de ánimo del individuo que se evalúa. Los cuestionarios evaluados por un observador dan una independencia de la personalidad. Cuando sea necesario tomar decisiones de trabajo importantes, se debe utilizar ambos reportes.

Los primeros estudios sobre la estructura de la personalidad trataban de identificar las características que describen el comportamiento de un individuo como

tímido, perezoso, sumiso, ambicioso y leal. Cuando un individuo exhibe dichas características en muchas situaciones se le denomina rasgos de personalidad. Los marcos de referencia dominante en la identificación y clasificación de los rasgos son el indicador de tipos de Myers-Briggs y el modelo de los cinco grandes.

El indicador de tipos Myers-Briggs (ITMB) es el instrumento de evaluación más utilizado, a los individuos se los clasifica como extrovertidos o introvertidos, sensibles o intuitivos, racionales o sentimentales y juiciosos o perceptivos. Sin embargo, existen evidencia contradictorias sobre su validez como medida de la personalidad, sus resultados no están relacionados con el desempeño laboral por lo que no sería conveniente usarlo como prueba de selección para seleccionar personal.

El modelo de los cinco grandes es muy útil para pronosticar el comportamiento de los individuos en diferentes situaciones de la vida real, los cinco grandes rasgos son: extroversión, afabilidad, meticulosidad, estabilidad emocional y apertura a la experiencia. Los investigadores han encontrado relaciones entre estas dimensiones de la personalidad y el desempeño laboral, como es el estudio realizado por Oh y Berry (2009), que evaluaron el desempeño gerencial desde un visión 360 grados, estudio que contribuye a la evidencia de que la personalidad es útil en la predicción del rendimiento empresarial.

Aunque está demostrado que los cinco grandes son muy pertinentes para el comportamiento organizacional, no agotan la variedad de rasgos que se utilizan para

describir la personalidad de alguien, ahora se presentara otro atributo más específico que se considera excelente índice de pronóstico de la conducta en las organizaciones como es la autoevaluación central.

Las autoevaluaciones centrales permiten identificar y analizar los rasgos de personalidad de los trabajadores que al auto percibirlos y autoevaluarlos conformarían su disposición en el trabajo. Individuos con autoevaluaciones centrales positivas, se evalúan de una manera consistentemente positiva a través de situaciones; estas personas se ven a sí mismos como capaces, dignos, y en control de sus vidas. Los individuos con autoevaluaciones centrales negativas tienden a no agradarse, dudan de sus capacidades y se ven como carente de poder frente a su entorno.

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

Judge et al. (1998) indican que los estudios han mostrado un creciente interés por la hipótesis de que los factores internos del individuo, separados de los atributos del trabajo, afecta el grado de satisfacción del trabajo y que estos factores, denominados disposiciones también afectan al desempeño individual.

Las disposiciones en las personas, ha sido motivo de diversas teorías que pretenden explicar su existencia, formación y proceso, identificar variables que afecten

su efectividad, para este trabajo de investigación se adopta la teoría de las autoevaluaciones centrales.

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

Las autoevaluaciones centrales constituyen un concepto que representa las evaluaciones fundamentales que las personas hacen acerca de su valor, competencia y capacidad; las mismas que pueden ser positivas o negativas. Judge y colaboradores exploraron la literatura para encontrar aquellos rasgos centrales que cumplieran con tres requisitos:

a) auto-evaluativos, deberían involucrar autoevaluaciones en oposición para describirse a uno mismo o a los demás;

b) fundamentalidad, se oponen a un rasgo superficial; y

c) amplitud, deberían tener un amplio alcance en oposición de fuertes limitaciones. Con base a estos criterios los cuatro rasgos centrales que cumplieron fueron: autoestima, locus de control, neurosis y autoeficacia generalizada.

Judge, Bono, Erez, Locke y Thoresen (2002), presentaron pruebas de que los tres primeros de estos rasgos son los más ampliamente estudiados en psicología. Las

autoevaluaciones centrales surgen totalmente del auto concepto, contienen el concepto de autoeficacia y estabilidad emocional de la teoría social cognitiva, fueron desarrolladas dentro del contexto organizacional, este constructo tiene una relación directa y explicativa con el desempeño.

Judge y colaboradores consideraron operativamente a las CSE como un amplio concepto de la personalidad indicado por los cuatro rasgos indicados anteriormente, sus estudios evidenciaron que estos rasgos estaban altamente correlacionados y cargaban en un solo factor y que tenían una validez incremental que controla a su centralismo común.

Autoestima: es la apreciación básica que realiza una persona sobre sí mismo, este factor fue considerado debido a las investigaciones empíricas sobre la influencia en la satisfacción laboral y la agregada capacidad productiva de la misma.

Autoeficacia: también conocida como teoría cognitiva social o teoría del aprendizaje social, se refiere a la convicción que tiene una persona de que es capaz de realizar una tarea (Bandura A. , 1997). Cuanto mayor sea la autoeficacia, más confianza se tendrá en la propia capacidad para tener éxito, por tanto, en situaciones difíciles, las personas con baja autoeficacia suelen disminuir su esfuerzo o rendirse, mientras que los individuos con un alto nivel de autoeficacia tratarán con más ahínco superar el desafío (Stajkovic y Luthans, 1993).

Esta convicción juega un papel central en la auto-regulación de la motivación por medio del reto de las metas y de las expectativas de los resultados. La autoeficacia puede crear un círculo virtuoso donde los individuos con una elevada eficacia se involucran más en sus tareas, lo que aumentaría su desempeño, incrementando aún más su eficacia (Salanova, Llorens, y Schaufeli, 2011). Los seguidores con autoeficacia elevada parecen responder a la retroalimentación negativa con más esfuerzo y motivación, en tanto que aquellos con baja autoeficacia son propensos a reducir su esfuerzo si reciben una retroalimentación negativa (Bandura y Cervone, 1986).

Locus de control: representa el grado en el que los individuos creen que pueden controlar los elementos de sus vidas o es el ambiente el que los controla. Las personas con locus de control interno sienten que tienen el control de los resultados en base a sus pericias, habilidades, destrezas.

Las personas con un locus de control externo, siente que sus resultados dependen de factores externos, como las intervenciones del líder. Lo importante de este rasgo locus de control es que, de acuerdo a la percepción del seguidor, puede tener un impacto diferencial sobre su desempeño y su satisfacción en el trabajo. Por lo que se puede decir que un seguidor con locus de control interno cree que su comportamiento autónomo es el generador del desempeño, mientras que el seguidor con un locus de control externo cree que las intervenciones del líder ayudan al cumplimiento de los objetivos y por ende elevar su desempeño.

Neurosis: es lo inverso de la estabilidad emocional, los individuos suelen ser depresivos e inseguros, así como a estar nerviosos y ansiosos. (Judge, Bono, & Thoresen, 2003)

Para este estudio se adopta la estabilidad emocional (reversa de la neurosis), como el rasgo de la personalidad caracterizado por el entusiasmo, esperanza del seguidor, respecto de su capacidad para el logro de objetivos y elevar el desempeño. Como conclusión las personas que tienen una autoevaluación central positiva se consideran eficaces, capaces, en control de su entorno y se desempeñan mejor que otras, se fijan metas más ambiciosas y son más persistentes para alcanzarlas.

2.3. Discusión y adopción teórica

Para la adopción teórica de la investigación se parte de reconocer que la misma es cuantitativa; y en tal sentido en esta se revisa una definición de teoría, además del lugar que ocupa en los estudios cuantitativos y las formas alternativas que ésta debe adoptar en el plan escrito y la propuesta de investigación cuantitativa.

En correspondencia a lo anterior de asumen como definición de Teoría: En investigación cuantitativa existe un precedente histórico que da una visión de la teoría como una predicción científica o una explicación (ver G. Thomas, 1997, para diferentes formas de conceptualización de teoría y cómo ellas deben constreñir el pensamiento) y

que aún en nuestros días es válido. (Creswell, 2005)

El modelo teórico que se propone parte de la lógica interna investigativa, y contiene una serie de conceptos interconectados, más no se precisa en este sentido el establecimiento de indicaciones causales. El modelo que se propone puede considerarse como un todo interrelacionado teórico que informa y deduce las con fluctuaciones internas de la investigación especificando las secuencias ancladas a un todo.

2.3.1. Discusión del cuerpo teórico del liderazgo

Los diferentes enfoques del liderazgo mencionan consistentemente la importancia de las intervenciones de líder como componente básico para el proceso de influencia en la conducta de los seguidores con el fin de lograr objetivos propuestos. El proceso de influencia interpersonal ocurre cuando se producen cambios en las actitudes, percepciones y comportamientos de otros, el proceso de influencia pueda darse a través de cuatro procesos, como la emulación, la sugerencia, la persuasión y la coerción.

Emulación: no requiere contacto directo del líder con el seguidor, pero el seguidor tiende a modificar su propio comportamiento para imitar el del líder, como por ejemplo algunas personas tratan de imitar el comportamiento de personajes públicos.

En el liderazgo transformacional el factor “influencia idealizada” es el que causa el cambio del comportamiento del seguidor para imitar a su líder, similar al modelo de liderazgo carismático de House.

Sugerencia: Implica una interacción directa y consciente entre los individuos o entre un individuo y un grupo. Es un intento explícito por influir en el comportamiento del individuo presentando una idea en particular. Un factor del liderazgo transformacional que podría influir es la estimulación intelectual.

Persuasión: es un proceso destinado a cambiar el comportamiento de una persona o un grupo hacia una idea mediante la comunicación. El liderazgo transformacional a través de sus factores “estimulación intelectual y la consideración individual” podría persuadir al seguidor para adoptar cierta idea o tarea. de igual manera podría persuadir los modelos de liderazgo orientados a las relaciones.

Coerción: es la acción mediante el cual se impone un castigo o pena con el objetivo de condicionar el comportamiento de los individuos, el líder castiga con multas, limitaciones salariales, sanciones administrativas, con el fin de que se cumplan con las políticas y procedimientos establecidos. El estilo de liderazgo autocrático y los estilos de liderazgo orientados a la tarea, cuyos líderes podrían ser coercitivos para el cumplimiento de las tareas del seguidor.

El enfoque de los rasgos toma en cuenta las características y habilidades del líder como criterio de eficacia, busca las características de personalidad, intelectuales o

físicas que diferencia a los líderes de los que no lo son, por lo tanto, el líder nace y la tarea de los gerentes de recursos humanos de las organizaciones se orientaría a la búsqueda de estos líderes. Los resultados acumulados sobre estudios de rasgos conducen a la conclusión de que algunos rasgos incrementan la probabilidad de eficacia del líder, pero ninguno de ellos garantiza siempre la eficacia. Las características de un líder pueden ser eficaces en una determinada organización y con diferentes individuos, pero si el mismo líder trata de resolver los problemas en otra organización no garantiza su eficacia, lo que hace que no sea una verdad universal que los rasgos del líder garanticen la eficacia del mismo. Esa puede ser la explicación por la que líderes en un determinado contexto político tienen éxito en los cumplimientos de sus objetivos, pero al cambiar el ambiente fracasan, lo que dio lugar a estudiar otras teorías como las conductuales y de contingencia.

El enfoque conductual se centra en qué hace el líder, ciertas conductas específicas diferencian a los líderes eficaces de los que no lo son y que es posible capacitar a los individuos para convertirlos en líderes eficaces modificando sus conductas. Se han identificado conductas orientadas a la tarea como la estructura de iniciación en donde el líder define y estructura su rol y el de los seguidores en la búsqueda del logro de metas. Y las conductas orientadas hacia las personas o consideración, donde las relaciones del líder y seguidor se caracterizan por la confianza mutua, el respeto hacia las ideas de los seguidores. Si bien los rasgos y las conductas son importantes para identificar a los líderes eficaces e ineficaces, el

contexto también es importante. Esa puede ser la razón por la que líderes que han logrado el cumplimiento de objetivos en una organización enfocándose o basándose en la tarea y relación con sus subordinados, han tenido fracasos en otras organizaciones.

El enfoque situacional trata de establecer los tipos de personas y conductas que son más efectivas en situaciones diferentes. Se basan en la idea que diferentes patrones de conductas pueden ser más efectivos en diferentes situaciones, pero que una misma conducta no es óptima para todas ellas. Es un asunto importante determinar si debemos ajustar la situación para que se acomode a la persona, o ajustar a la persona para que se acomode a la situación, esto dependerá del líder y de la baja o alta calificación de autocontrol de la persona. Algunos individuos tienen habilidad para ajustar su comportamiento con el entorno, son adaptables, pero otros muestran resistencia con el entorno y son poco adaptables. Por lo general quienes poseen altos niveles de autocontrol pueden ajustarse a las situaciones cambiantes. Las teorías de contingencia tampoco garantizan un liderazgo eficaz, por lo que surgieron otros modelos de liderazgo como el transformacional y transaccional.

Los modelos de liderazgo de Ohio, Fiedler, La Trayectoria Meta, y el modelo de participación de líder se los considera como líderes transaccionales, estos líderes guían a sus seguidores a alcanzar un buen desempeño a cambio de una recompensa frecuentemente monetaria. Los líderes transformacionales son capaces de motivar, inspirar a sus seguidores a que realicen un esfuerzo adicional para alcanzar las metas establecidas por la organización, estos dos estilos de liderazgo no deben ser visto por

separado, el liderazgo transformacional se construye sobre el liderazgo transaccional y produce niveles de esfuerzo y desempeño que trasciende lo que ocurriría solo con un enfoque transaccional.

Como se mencionó en los estudios previos y en el marco teórico, el liderazgo transformacional y transaccional cuenta con suficiente evidencia empírica, que ha hecho que sea uno de los modelos más usados hasta la actualidad, teniendo un impacto positivo en el desempeño y la satisfacción de los seguidores.

2.3.2. Discusión del cuerpo teórico de autoevaluaciones centrales

El criterio que fundamenta el seguidor para realizar o evitar una tarea es la autoevaluación que realiza sobre su capacidad y probabilidad de logro, cuando se autoevalúa positivamente, el seguidor genera su disposición para realizar o evadir su desempeño.

Los criterios que tome el seguidor para su autoevaluación son tomados de sus rasgos de personalidad, estos rasgos actúan como catalizadores de su motivación intrínseca, la cual percibe que el grado de desempeño depende de la propia persona. Los factores ambientales, tales como las recompensas, coerción, presiones que aplica el líder, actúan como motivación extrínseca que se traslada el control del desempeño hacia el líder, inhibiendo la motivación intrínseca del seguidor. Estos factores

ambientales pueden ser vistos por el seguidor como transacciones, en las que el líder daría recompensa, evitaría la coerción, retiraría las presiones, siempre y cuando se desempeñe como el líder lo demande.

Existen otros factores ambientales que ayudarían a reforzar la motivación intrínseca del seguidor como la estimulación intelectual, la consideración individual, factores que el líder otorga a sus seguidores:

- ✓ El seguidor es el que otorga el poder al líder, el uso que el líder hace del poder modifica el grado de disposición del seguidor para realizar un desempeño.
- ✓ El uso de un poder tipo coercitivo y de recompensa tiene efectos negativos sobre el grado de disposición del seguidor.
- ✓ El uso del poder tipo legítimo, de referencia y experto, tiene efectos positivos sobre el grado de disposición del seguidor.

Uno de los constructos de los rasgos de personalidad del líder que actúan como factores de motivación intrínseca es el de las autoevaluaciones centrales, que son las percepciones que el seguidor tiene sobre sus grados de autoestima, autoeficacia, locus de control y neurosis. El grado percibido por el seguidor sobre estos cuatro factores, tiene una relación directa sobre el grado de sus intenciones e intentos de desempeño.

2.3.3. Adopción teórica del liderazgo

Para la presente investigación se adopta el estilo de conducta transformacional y transaccional. Los líderes transformacionales son más eficaces porque son más creativos, pero también alientan a sus seguidores a ser versátiles e ingeniosos. Las organizaciones que cuentan con líderes transformacionales muestran una mayor descentralización de la responsabilidad, los gerentes son más proclives a correr riesgos y los planes de remuneración se dirigen a los resultados de largo plazo.

Los líderes transformacionales exhiben un mayor acuerdo entre los altos directivos acerca de las metas de la organización lo que a su vez genera un mejor desempeño. Estos líderes son capaces de incrementar la autoeficacia de sus seguidores, proporcionando al equipo un espíritu de poder hacer y hay más probabilidad que los seguidores perciban metas ambiciosas que coincidan sobre las metas estratégicas de la organización y consideren que las metas que buscan son importantes a nivel personal.

Así como la visión ayuda a explicar el funcionamiento del liderazgo carismático, también sirve para explicar parte del efecto del liderazgo transformacional.

El liderazgo transformacional enfocado en el individuo consiste en conductas que dan facultades a los seguidores individuales para desarrollarse, aumentar sus habilidades e incrementar su autoeficacia, llevándolos a convertirse en líderes. El liderazgo transformacional enfocado en el equipo hace hincapié en las metas grupales,

las creencias y valores compartidos, así como en la unificación de los esfuerzos. Este estilo de liderazgo ha sido aplicado en muchas organizaciones por varios investigadores, encontrándose suficiente validez científica de los constructos liderazgo transformacional y transaccional y su impacto en las variables como desempeño y satisfacción, pero no se ha medido su impacto en las autoevaluaciones centrales del seguidor.

Por tal razón se considera que los estudios de liderazgo transformacional están llamados a dar un mayor aporte a las empresas agroindustriales de la caña de azúcar que las otras teorías de liderazgo revisadas en el marco teórico, este estilo de liderazgo ayudaría a resolver la problemática de investigación al encontrar una relación entre el modelo de liderazgo transformacional y transaccional de Bass y Avolio y las autoevaluaciones centrales, así como determinar que estilo de liderazgo transformacional o transaccional predomina en los líderes de estas agroindustrias.

2.3.4. Adopción teórica de autoevaluaciones centrales

Para la presente investigación se adopta el postulado de que las autoevaluaciones que realiza el trabajador conforman su disposición al trabajo. Hay suficiente evidencia empírica que demuestra que las autoevaluaciones centrales son las más representativas de la disposición. Así mismo las autoevaluaciones centrales

representan suficientemente a los factores de motivación intrínseca que apoyan la disposición del seguidor hacia el trabajo.

2.4. Análisis de la relación conceptual: liderazgo transformacional-transaccional y autoevaluaciones centrales.

Como se indicó en la discusión teórica sobre los constructos de liderazgo transformacional, transaccional y autoevaluaciones centrales, buscan alcanzar el logro de las metas, incrementar el grado de desempeño de los seguidores, cada estudio por separado ha demostrado suficiente evidencia empírica de tener una influencia directa sobre el desempeño del seguidor.

Como se mencionó en los estudios previos, Alejandro Vega, relacionó teorías de liderazgo transformacional y transaccional con el constructo autoevaluaciones centrales, pero considera la variable liderazgo como un moderador entre las autoevaluaciones centrales y el desempeño del trabajador. Al adoptar en este estudio como modelo de liderazgo el transformacional y transaccional de Bass y Avolio y el modelo de rasgos autoevaluaciones centrales de Timothy y Judge, se pretende relacionar directamente las variables de liderazgo con la variable dependiente autoevaluaciones centrales.

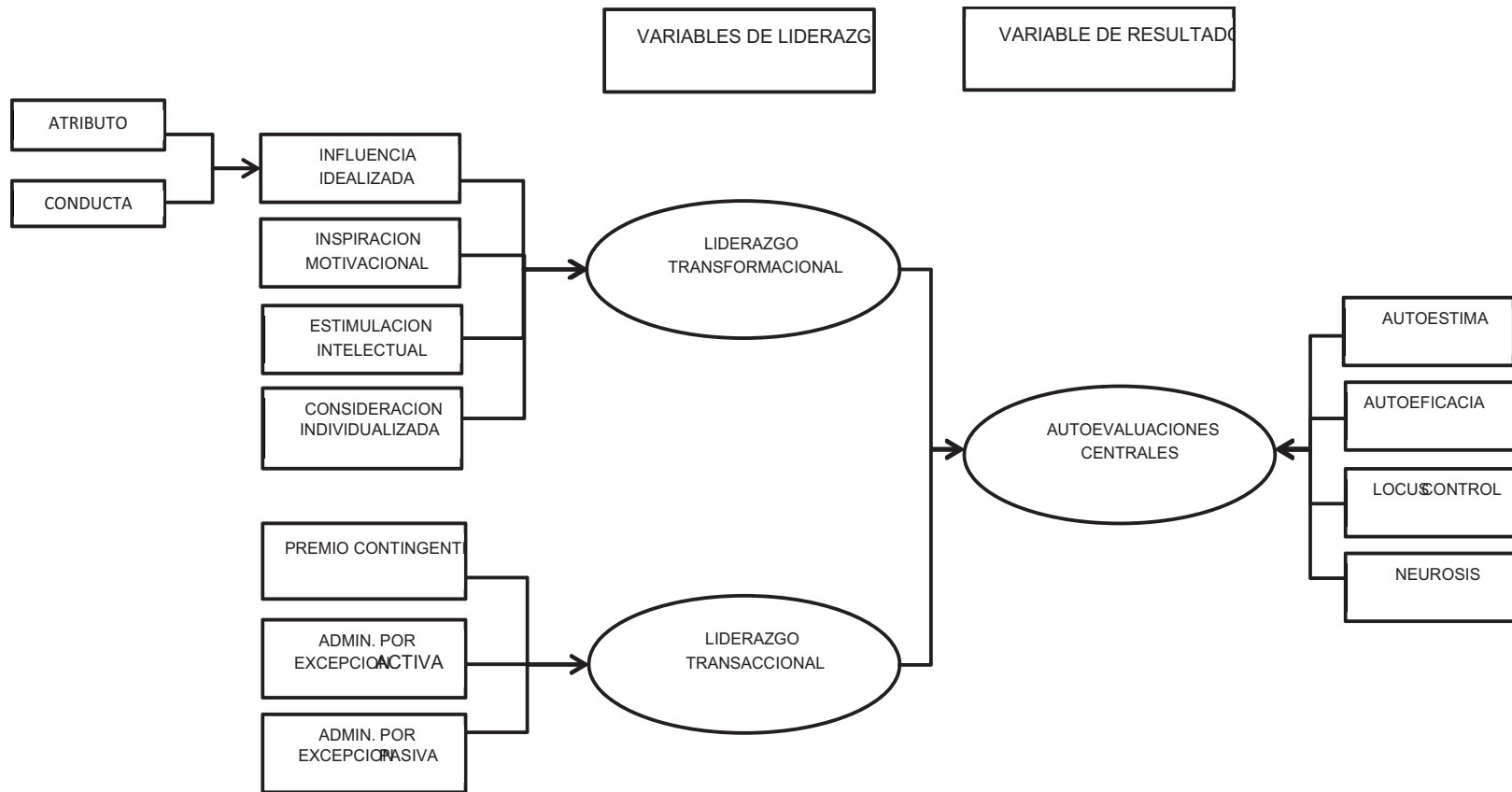
El liderazgo transaccional al ser medido a través de los factores recompensa contingente, administración por excepción activa y administración por excepción pasiva y como se mencionó en la discusión teórica de las autoevaluaciones centrales; la motivación intrínseca del trabajador puede ser afectada negativamente por la aplicación de algún factor del constructo liderazgo transaccional; se predice que las conductas transaccionales del líder tendría una relación inversa significativa con las autoevaluaciones centrales del seguidor.

El liderazgo transformacional se lo mide a través de los factores influencia idealizada, estimulación intelectual, consideración individual y motivación inspiracional. La estimulación intelectual actúa como recompensa que ubica el control de desempeño del mismo seguidor, las recompensas que ubican el control interior de un seguidor, refuerzan la motivación intrínseca del mismo.

Por tanto, se predice que las conductas transformacionales del líder refuerzan la motivación intrínseca del seguidor, por lo que el liderazgo transformacional tendría un impacto positivo en las autoevaluaciones centrales del seguidor. Como se mencionó en los estudios previos, a mayor percepción de autoevaluaciones centrales positivas del seguidor, mayor será su disposición al trabajo y mejoraría el desempeño de los seguidores.

2.5. Modelo Gráfico propuesto

Figura 15. Modelo gráfico de investigación.



2.6. Hipótesis de Prueba.

La problemática de la investigación, así como la discusión y adopción teórica de los modelos de liderazgo, fundamenta el establecimiento de las siguientes hipótesis

H₁: El liderazgo transformacional y transaccional impacta causalmente en las autoevaluaciones centrales del seguidor.

H₂: El estilo de liderazgo transformacional tiene mayor impacto que el estilo de liderazgo transaccional, en lo que respecta a las autoevaluaciones centrales.

H₃: Los factores del liderazgo transformacional predominan en los directivos de estas empresas, desde la percepción de los seguidores y desde la autopercepción de los directivos investigados.

H₄: Existen diferencias significativas entre la percepción de los estilos de liderazgo transformacional y transaccional, entre los directivos y seguidores.

2.6.1. Hipótesis Estadística.

He₁: El coeficiente de determinación R^2 del liderazgo transformacional y transaccional es mayor a cero con una significancia de 0.05.

$$R^2_{LTF-LTSC} > 0$$

He₂: El coeficiente de determinación R² del liderazgo transformacional es mayor a cero con una significancia de 0.05.

$$R^2_{LTF} > 0; \beta_{LTF} > 0$$

He₃: Las medias de los factores de liderazgo transformacional son mayores a las medias de los factores de liderazgo transaccional, desde la percepción del directivo como del seguidor.

$$\mu_{LTF} > \mu_{LTS}$$

He₄: La significancia del estadístico T student entre las muestras independientes de los directivos y seguidores respecto a las variables independientes liderazgo transformacional y transaccional es menor o igual a 0.05.

$$p \leq 0.05$$

2.6.2. Hipótesis nulas y alternas

$$H_{01}: R^2_{LTF-LTSC} \leq 0;$$

$$H_{a1}: R^2_{LTF-LTSC} > 0;$$

$$H_{02}: R^2_{LTF} \leq 0; \beta_{LTF} \leq 0$$

$$H_{a2}: R^2_{LTF} > 0; \beta_{LTF} > 0$$

$$H_{03}: \mu_{LTF} = \mu_{LTS}$$

$$H_{a3}: \mu_{LTF} > \mu_{LTS}$$

$$H_{04}: p > 0.05$$

$$H_{a4}: p \leq 0.05$$

2.7. Cuadro de relación entre objetivos, preguntas de investigación e hipótesis.

Objetivos principales y secundarios, preguntas de investigación e hipótesis de prueba		
Objetivo principal	Pregunta de investigación	Hipótesis de prueba
1. Determinar el tipo y grado de impacto del liderazgo transformacional y transaccional en la disposición del trabajador, representada por sus autoevaluaciones centrales, en el contexto de las empresas agroindustriales de la caña de azúcar en la zona costanera de la provincia del Cañar.	1. ¿Cómo se relacionan científicamente las variables de liderazgo transformacional y transaccional desde un rol causal directo de las autoevaluaciones centrales, en el contexto de las empresas agroindustriales de la zona costanera de la provincia del Cañar?	H1: El liderazgo transformacional y transaccional impactan causalmente en las autoevaluaciones centrales del trabajador
Objetivos secundarios	Preguntas de investigación	Hipótesis de prueba
2. Establecer qué estilo de liderazgo transformacional o transaccional tiene mayor impacto en la variable de resultado autoevaluaciones centrales.	2. ¿Qué estilo de liderazgo transformacional o transaccional tiene mayor impacto en la variable de resultado autoevaluaciones centrales?	H2: El estilo de liderazgo transformacional tiene mayor impacto que el estilo de liderazgo transaccional respecto a las autoevaluaciones centrales.
3. Identificar qué estilo de liderazgo transformacional o transaccional predomina en los directivos de las empresas agroindustriales de la caña de azúcar, desde la percepción de los seguidores y desde la autopercepción de los directivos	3. ¿Qué estilo de liderazgo transformacional o transaccional predomina en los directivos de las empresas agroindustriales de la caña de azúcar, desde la percepción de los seguidores y desde la autopercepción de los directivos?	H3: Los factores del liderazgo transformacional predominan en los directivos de estas empresas, desde la percepción de los seguidores y desde la autopercepción de los directivos investigados.
4. Analizar si existen diferencias significativas entre la percepción de los estilos de liderazgo transformacional y transaccional, entre los directivos y seguidores	4. ¿Existen diferencias significativas entre la percepción de los estilos de liderazgo transformacional y transaccional, entre los directivos y seguidores?	H4: Existen diferencias significativas entre la percepción de los estilos de liderazgo transformacional y transaccional, entre los directivos y seguidores.

Capítulo 3 Marco de Referencia

Entre los cultivos de importancia nacional y mundial tanto para la alimentación como para la industria de bioenergía y productos derivados, está la caña de azúcar. Se estiman unos 25 millones de hectáreas (Castillo, Industria Azucarera, 2013), sembradas en el mundo, principalmente para extracción de azúcar. Las diferentes industrias del mundo promueven más de 300 millones de empleos directos por año. (Castillo, Cultivo para la sostenibilidad, 2013)

3.1. La Caña de Azúcar.

La caña de azúcar es una planta tropical que pertenece a la familia de las gramíneas, de la especie *Saccharum Officinarum* L, originaria de zonas tropicales de Asia del Sur y del Sudoeste asiático, el periodo de crecimiento dura entre 12 y 18 meses, en Ecuador la caña de azúcar se cosecha a los 13 meses de edad en promedio. El tronco de la caña de azúcar está compuesto por la fibra y el jugo que contiene agua y sacarosa, las proporciones de los componentes varía de acuerdo a la variedad de caña, edad, madurez, clima, suelo, manejo de cultivo, horas sol, lluvias.

3.1.1. Proceso Productivo

El proceso de producción de caña empieza desde la preparación del terreno, cuando se trata de un terreno en estado virgen, se procede con el desbroce del mismo que consiste en desalojar la maleza y árboles, posteriormente se realiza la nivelación con el propósito de que el terreno tenga la pendiente adecuada para el riego y para el drenaje de las aguas lluvias, una vez nivelado se procede con el pase de rastra para desmenuzar el suelo, posteriormente se realiza el surcado que consisten en realizar las líneas donde se depositara la caña de azúcar, esta distancia de siembra oscila entre 1,5 m a 1,80 m entre surcos. Posteriormente se realiza la siembra que consiste en colocar las “esquejes” de caña de azúcar que son de 50 cm de longitud en los surcos, y a los 3 días posteriores como máximo se procede con el riego para que brote las yemas de los esquejes, la siembra se realiza en los meses de mayo a septiembre.

A los tres meses de sembrada la caña se procede con la fertilización la misma que puede ser mecanizada o manual, así como los riegos que pueden ser por gravedad, aspersión, o frontal; el riego se lo realiza con frecuencia de 30 a 40 días dependiendo del tipo de suelo. Es importante controlar las malezas y plagas durante el crecimiento y desarrollo

de la planta, para el control de malezas se utiliza productos herbicidas que son amigables con el medio ambiente y para el control de plagas se usa técnicas y métodos biológicos.

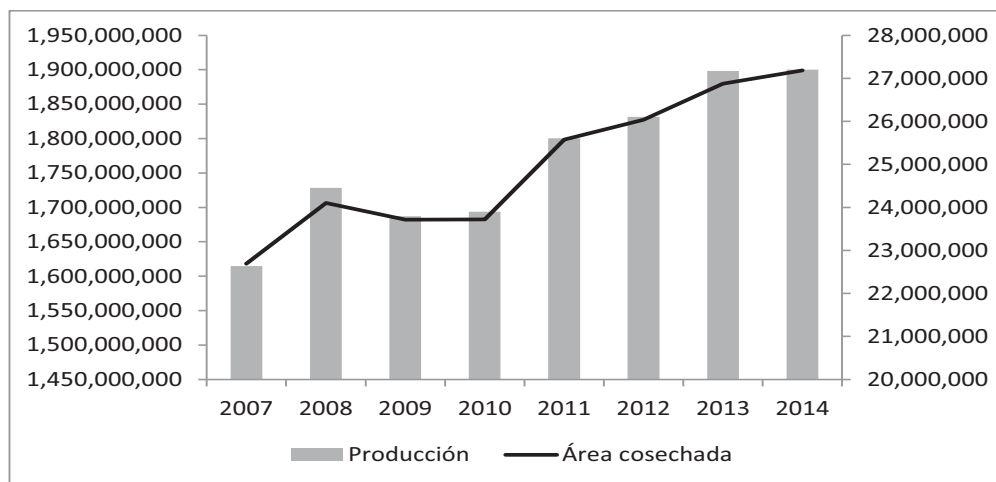
La planta se encuentra lista para ser cosechada a las 12 meses de edad, 2 meses antes de la cosecha se debe realizar el agoste de la caña, que consiste en dejar sin riego para que pueda madurar y tener un alto grado de sacarosa, la cosecha se realiza de forma manual o mecánica, la caña de azúcar vuelve a brotar y después de 12 meses con el mantenimiento adecuado estará lista para ser cosechada nuevamente, el cultivo puede durar entre 5 a 7 años dependiendo del tipo de suelo, en algunos sectores los cultivos se renuevan cada 10 años. La productividad de los campos va disminuyendo de acuerdo a la edad de los mismos.

3.1.2. Caña de azúcar a nivel mundial y regional

Según la Food and Agriculture Organization (FAO), desde el año 2007 al 2014 hay un incremento en las áreas cosechadas en hectáreas y en la producción en toneladas métricas de caña de azúcar, pasando de 22,7 millones de hectáreas cosechadas en el 2007 a 27,2 millones en el 2014, que representa el 20 % de incremento en estos 8 años, y la

producción pasó de 1614 millones en el 2007 a 1899 millones en el 2014, dando un incremento del 18 % aproximadamente. Esto se puede observar en la figura 16.

Figura 16. Producción y área cosechada a nivel mundial de la caña de azúcar.



Fuente: FAO, <http://faostat3.fao.org/download/Q/QC/S>

Elaboración: Propia

Brasil es el principal productor de caña de azúcar a nivel mundial, ocupando la primera posición con un 39 % de la producción mundial en el año 2014, seguido de India con una participación del 19%, en tercer lugar, está China con el 7 %, en cuarto lugar, Tailandia con el 5 % de participación. Ecuador ocupa la posición 20 con una participación del 0,4 % a nivel mundial. Estos datos se aprecian en la figura 17.

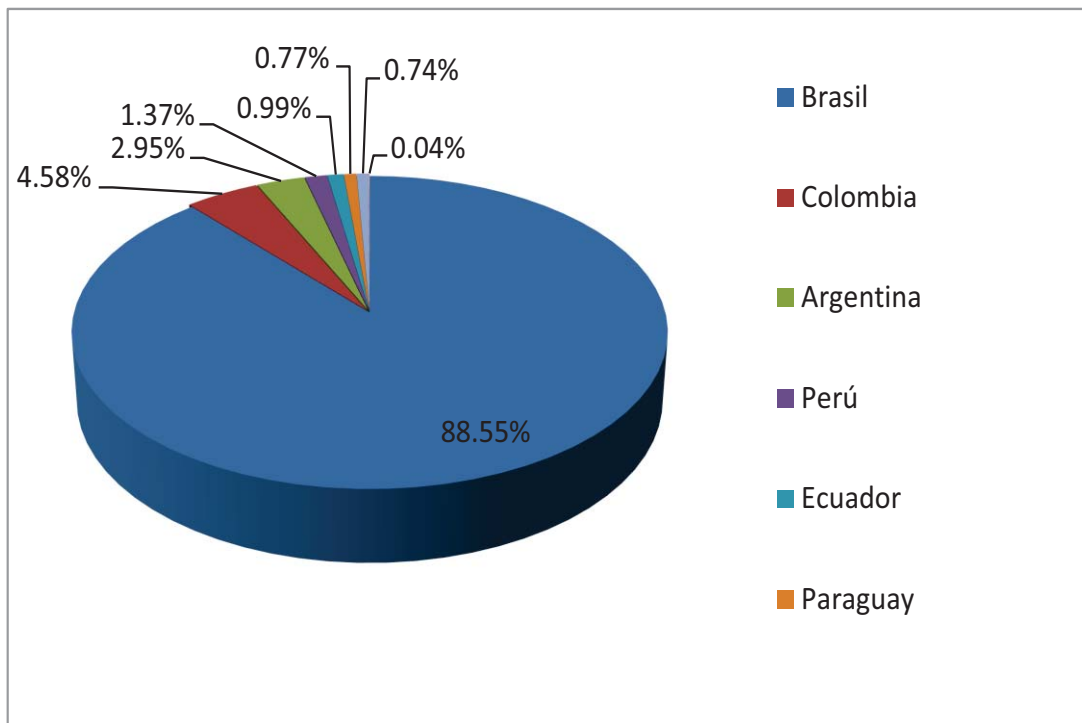
Figura 17. Principales países productores de caña de azúcar a nivel mundial, 2014

Fuente: FAO, <http://faostat3.fao.org/download/Q/QC/S>

Elaboración: Propia

Referente a la región de América del Sur, Brasil tiene una participación del 88,5 %, Colombia tiene el 4,6 %, Argentina del 2,95%, Perú del 1,37 % y Ecuador participa con el 1 %, tal como se observa en la figura 18.

Figura 18. Participación de países productores de caña de azúcar América del Sur 2014

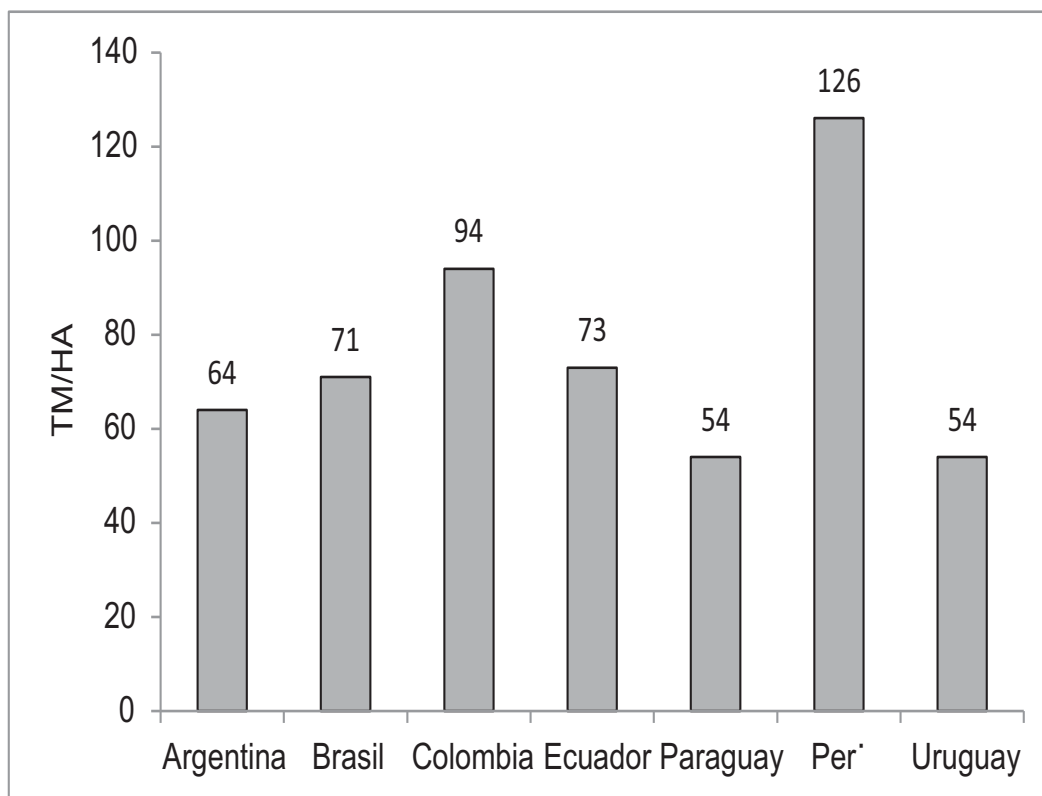


Fuente: FAO, <http://faostat3.fao.org/download/Q/QC/S>

Elaboración: Propia

A nivel de América del Sur, en lo referente a rendimiento en tonelada métricas de caña por hectárea cosechada (TM/Ha), Perú es el país que tiene una mayor productividad, en el año 2014 alcanzo 126 TM/Ha, seguido de Colombia con 94 TM/Ha, Ecuador está en tercer lugar con 73 TM/Ha, Brasil que es el principal productor del mundo en cuarto lugar con 71 TM/ha, tal como se indica en la figura 19, aunque Brasil no tiene un gran rendimiento por hectárea sin embargo es el principal productor de caña de azúcar por las grandes extensiones de tierras que llega a los 10,43 millones de hectáreas. En el año 2014, Perú es el país con mayor rendimiento a nivel mundial, Brasil ocupa la posición 36 y Ecuador la posición 31 a nivel mundial.

Figura 19. Rendimiento en TM/HA países de América del Sur, año 2014



Fuente: FAO, <http://faostat3.fao.org/download/Q/QC/S>

Elaboración: Propia

3.1.3. Caña de azúcar en el Ecuador.

Los datos del Banco Central del Ecuador, nos indican que la producción de la caña de azúcar contribuye con el 1,4% al PIB nacional y genera más de 30.000 empleos directos y 80.000 indirectos en el periodo de su cosecha conocido como zafra, que es desde julio a diciembre.

El área de producción de caña de azúcar en Ecuador en el año 2014 es de 113,227 hectáreas de las cuales la mayoría se utiliza para la fabricación de azúcar y el resto para la elaboración artesanal de panela y alcohol. En el 2007 la superficie cosechada para producción de azúcar fue 96,817 hectáreas, lo que representa un incremento del 17 % en los últimos 7 años, de las cuales el 89% se concentra en la Cuenca Baja del Río Guayas (provincias de Guayas, Cañar y Los Ríos), donde están ubicados los ingenios de mayor producción: Ecudos, San Carlos y Valdez.

El 11% restante corresponde a los ingenios lancem, en la provincia de Imbabura, Miguel Angel en la provincia del Cañar y Monterrey en la provincia de Loja. La producción en el año 2007 fue de 8,36 millones de toneladas métricas y en el 2014 fue de 8,25 millones de toneladas métricas, lo que representa una caída del 1,3 % en ese periodo, esto se debe principalmente a la caída de los rendimientos que pasó de 86 tonelada métricas por hectárea en el 2007 a 73 toneladas

métricas por hectárea en el 2014, aunque en los años 2008 y 2011 se obtuvieron los mejores rendimientos, esto se puede observar en la tabla 1.

El incremento en producción será más notorio en los próximos años debido al uso previsto de alcohol como carburante. (Castillo, 2013)

Tabla 1 Evolución de la superficie cosechada y rendimiento de la caña de azúcar en el Ecuador.

AÑO	AREA COSECHA (HAS)	PRODUCCION (TM)	REDIMIENTO (TM/HA)
2007	96,817	8,360,001	86
2008	97,165	9,341,095	96
2009	106,825	8,473,141	79
2010	106,928	8,347,182	78
2011	86,455	8,131,819	94
2012	95,239	7,378,922	77
2013	101,066	7,158,265	71
2014	113,227	8,252,581	73

Fuente: FAO, <http://faostat3.fao.org/download/Q/QC/S>.

Elaboración: Propia

3.2. El azúcar

3.2.1. Procesamiento Industrial de la caña de azúcar

Para producir azúcar a partir de la caña de azúcar, hay que seguir un proceso, desde que la caña es cosechada e ingresada a la fábrica hasta que se obtiene el azúcar como producto terminado y almacenado en las bodegas. Este proceso consiste en extraer la sacarosa de la caña de azúcar. A continuación, se explica el proceso:

Cosecha: Para cosechar la caña se procede a realizar la quema de la caña, esta quema es indispensable para la cosecha manual, la finalidad es eliminar la maleza o ahuyentar animales como serpientes, el rendimiento de un cortador en corte caña quemada es de 6 a 7 toneladas por día y en caña en verde es de 3 a 4 toneladas día, una vez cortada la caña, se procede a alzarla con unas máquinas denominadas alzadoras y se las coloca en el camión que transporta la caña hasta el ingenio, para la cosecha mecanizada se utiliza maquinaria especializada, que rinde un promedio de 400 toneladas día, la caña puede ser quemada o verde, el corte se lo realiza surco por surco y es depositada directamente al camión, este tipo de corte es más económico ya que una máquina corta el equivalente a 70 personas, en la actualidad

las empresas están preparando sus terrenos para cosecha mecanizada, debido a los factores de costos, prohibiciones ambientales en la quema de la caña y escasez de mano de obra para corte manual

El abastecimiento de caña se lo realiza de acuerdo al programa de molienda diaria de la fábrica y manteniendo los niveles de calidad de la materia prima, tales como porcentaje de basura, horas de permanencia desde la cosecha hasta la molienda, indicadores que son fundamentales para el rendimiento de libras de azúcar por tonelada de caña. Una vez realizada la cosecha es transportada hacia la fábrica en donde se realiza el proceso de pesaje.

Pesaje: Una vez que los camiones llegan al ingenio, es pesada en las basculas, en donde se registra toda la información que viene en la guía de despacho, como son las toneladas de cada viaje, el equipo que lo transporta,



variedad de la caña, tipo de corte, distancia del cantero, propietario de la caña.

Fuente: Ingenio Eculos.

Preparación de caña: los camiones una vez pesados, pasan a descargar en la mesa de caña, por medio de un conductor la caña es elevada hasta unos juegos de cuchillas picadoras en donde se pica la caña de manera que quede completamente desmenuzada, de esta forma pasa a los molinos.

Ilustración 2. Preparación de caña



Fuente: Ingenio E cud os SA.

Molienda: La caña preparada es transportada a través de una banda y pasa por un equipo magnético (electroimán) que sirve para detener y separar los objetos metálicos grandes que pudiesen ir hacia al tándem de molinos. Este tándem consta de 6 molinos de 4 masas cada uno, movidos por motores eléctricos.

Para completar la extracción de sacarosa, se agrega agua caliente para imbibición, mejorando la extracción de sacarosa. El jugo extraído en los molinos es bombeado para el proceso de fabricación de azúcar, y el bagazo es transportado a través de conductores para ser utilizado como combustible en las calderas.

Ilustración 3 Tándem de molinos



Fuente: Ingenio Ecados SA.

Clarificación: El jugo extraído en los molinos se denomina jugo mezclado y es bombeado a las torres de sulfatación, pasando a través de un medidor de flujo, el jugo ya sulfitado es inmediatamente encalado con adición de sacarato (mezcla de jugo clarificado de caña con lechada de cal). Este jugo encalado se calienta hasta una temperatura de 105°C, ingresa a los clarificadores, en donde se decanta con la adición de floculante, precipitando las impurezas solubles e insolubles y sobrenadando el jugo clarificado.

Ilustración 4 Torres de Sulfatación y Clarificadores



Fuente: Ingenio Ecados SA.

Filtración y Extracción de Cachaza: Los sólidos precipitados en el proceso de clarificación se los conoce como lodos o cachaza. Esta contiene azúcar, la misma que se recupera a través de los filtros rotativos, los cuales trabajan al vacío.

En la parte inferior de los filtros hay una bandeja para depósitos de lodos. Estos se pegan al tambor del filtro por efecto de vacío, al mismo tiempo que se adiciona agua para lavar los lodos y extraer el azúcar. El jugo azucarado que se extrae se denomina Jugo filtrado, y el lodo o cachaza se descarga en un conductor de tablillas para luego ser llevado a través de un transportador de banda hacia la planta de compost o en carretones para llevarlo al campo, para utilizarlo como abono.

El jugo filtrado regresa a mezclarse con el jugo encalado para continuar su proceso.

Ilustración 5. Filtros y extractores de cachaza



Fuente: Ingenio Ecados SA.

Evaporación de Jugo: El jugo clarificado obtenido en el proceso de clarificación se bombea a los evaporadores los mismos que son intercambiadores de calor en los cuales se eliminan las 2/3 partes del agua por medio de la evaporación producida por el intercambio calórico entre el jugo clarificado y el vapor.

Este proceso trabaja en serie para la alimentación de jugo y actúa como un múltiple efecto es decir aprovechando el vapor vegetal producido en los evaporadores. El jugo al pasar de un evaporador a otro va concentrándose más hasta llegar al último evaporador que trabaja al vacío el mismo que es generado por el efecto de la instalación de la salida de gases condensables del evaporador a un condensador multijet al cual se le inyecta agua 25°C aproximadamente, formando un sello a través de una columna barométrica, de este último evaporador el jugo sale concentrado a 65°Bx (brix) y se la denomina “Meladura”.



Fuente: Ingenio Ecados SA.

Clarificación de Meladura: La meladura que sale de los evaporadores se calienta a 80°C, y se bombea a los tanques de reacción donde se trata químicamente para que, a través de la adición de aire, hacer flotar las espumas con las impurezas sólidas todavía presentes en la meladura, y de esta forma se obtiene una meladura más clara libre de impurezas

Ilustración 7 Tanque clarificador



Cristalización: La meladura clarificada es bombeada a tanques de almacenamiento, para luego alimentar a los tachos al vacío en donde se concentra la meladura hasta el punto de saturación, se alimenta polvo de azúcar en suspensión con alcohol isopropilico para la formación de grano, luego este va desarrollándose con la alimentación de meladura en donde se forma la masa cocida que se descarga en los cristalizadores.

Ilustración 8. Cristalizadores



Fuente: Ingenio Ecados

Centrifugación: Desde los cristalizadores se alimenta a los mezcladores y de estos a las centrifugas, para que por centrifugación y lavado se separe el azúcar de la miel, la cual regresa al proceso y el azúcar continúa con su fabricación.

Ilustración 9. Centrifugas



Fuente: Ingenio Ecados SA

Secado y Envasado: El azúcar sale de las centrifugas mediante bandas transportadoras y elevadores, ingresa al secador, el cual es un tambor rotativo provisto de un radiador que sirve para calentar con vapor el aire, el cual una vez caliente absorbe la humedad del azúcar hasta secarla.

El azúcar que sale seca pasa a través de zarandas vibratorias y luego a las tolvas para ser enviada a las máquinas envasadoras y por fin a las bodegas de almacenamiento

Fuente: Ingenio Eculos

Ilustración 10. Envasadoras de Azúcar.



Generación Térmica: A la salida del sexto molino se obtiene la biomasa (bagazo) con una humedad por debajo del 50% y con un pol % bagazo menor al 2%. Dicha biomasa es alimentada a los calderos mediante conductores y distribuidores de bagazo el cual combustiona en el interior del caldero generando vapor a una presión y temperatura.

Fuente: Ingenio E cud os SA

Ilustración 11. Calderas



Generación Eléctrica: el vapor que genera las calderas va hacia las turbinas, este vapor impulsa los alabes de las turbinas y producen energía eléctrica que va a una subestación, posteriormente se envía a otra subestación pública que se conecta al sistema nacional interconectado.

Ilustración 12. Turbina y subestación eléctrica

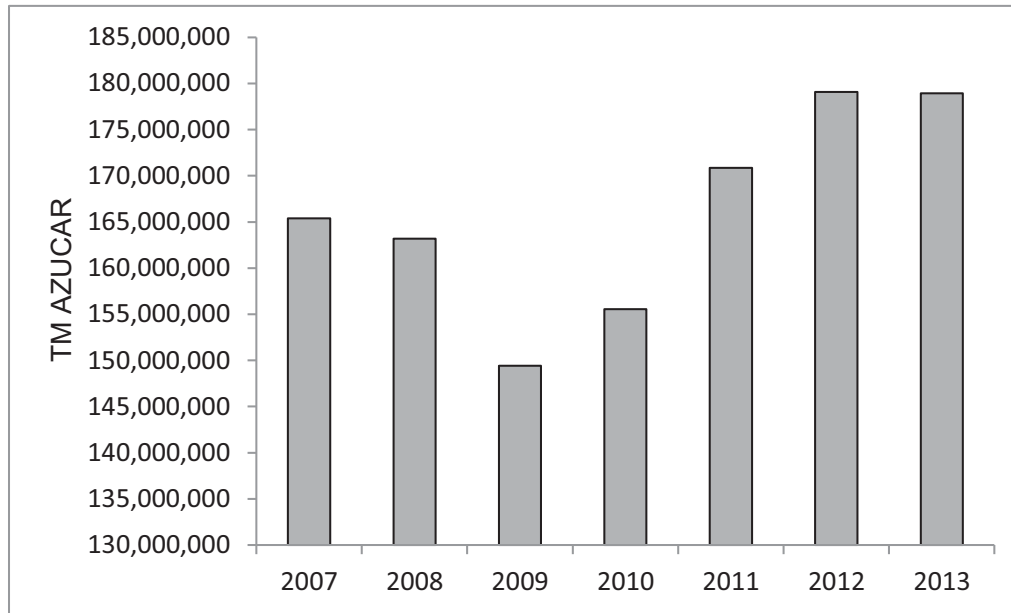


Fuente: Ingenio Ecados SA.

3.2.2. Producción mundial y regional de azúcar

El azúcar es un producto que se comercializa a nivel mundial los precios fluctúan dependiendo de la oferta mundial que haya cada año, los precios van a depender de la oferta y demanda de azúcar a nivel mundial, la producción de Brasil es un factor determinante para el mercado mundial de azúcar, ya que es uno de los productores de más bajo precio y cuenta con grandes extensiones de tierras para expandir los cultivos de caña de azúcar. La producción mundial de azúcar aumentó de 165,3 millones de toneladas métricas en el 2007 a 178,9 millones en el 2013, lo que representa un incremento del 8 % en este periodo, en los años 2009 y 2010 se observa una baja producción de azúcar, recuperándose en los años 2011 al 2013, tal como indica la figura 20.

Figura 20. Producción mundial de azúcar 2007 al 2013.



Fuente: FAO, <http://faostat3.fao.org/download/Q/QC/S>.

Elaboración: Propia

Cuando la producción de azúcar a nivel mundial es alta, los precios tienden a la baja, esto se puede apreciar en la fig. 21, los precios bajan de 34 centavos por libra de azúcar en el 2012 a 15 centavos por libra de azúcar en el 2015, el

precio al mes de Abril del año 2016 es de 15,20 centavos por libra de azúcar, es por esta razón que los países productores deben ser más productivos para poder mantener mejores márgenes de utilidad y ser competitivos.

Figura 21. Evolución de precios de azúcar rubia a nivel mundial, años 2009 al 2016

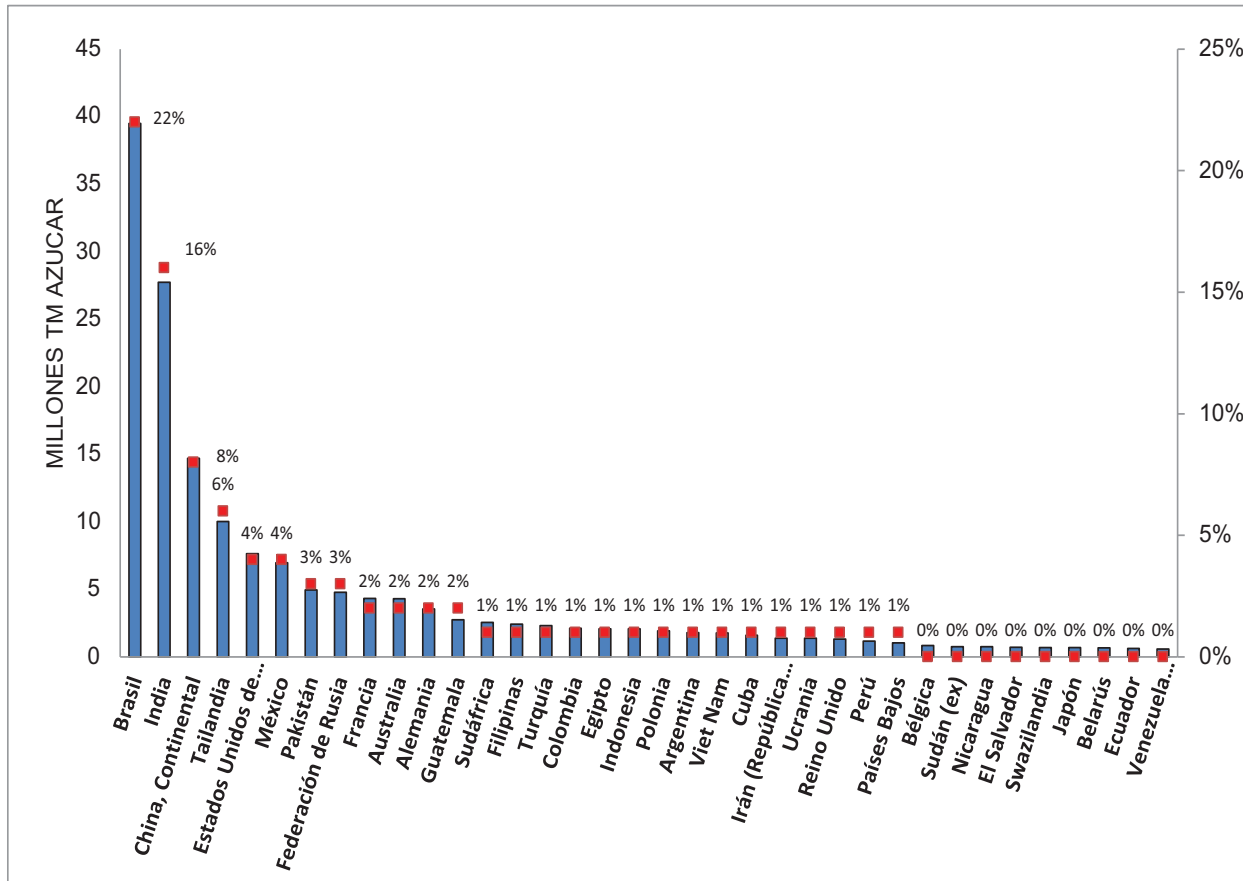


Fuente:

<http://es.investing.com/commodities/us-sugar-no11>

Se espera que durante el año 2016 estos precios se mantengan y que para los próximos años el precio empiece a subir debido a la caída de producción que pueda haber, debido a que los años 2014 y 2015 fueron muy productivos en toneladas, gracias a los factores climáticos. Brasil es el principal productor de azúcar en el mundo, con 39,4 millones de TM que representa un 22 % de participación, le sigue India con el 16 %, China con el 8 %, en la posición 35 se encuentra el Ecuador con 632 mil TM de azúcar y con una participación del 0,4%, tal como se puede observar en la figura 22.

Figura 22. Producción de azúcar por países a nivel mundial, año 2013

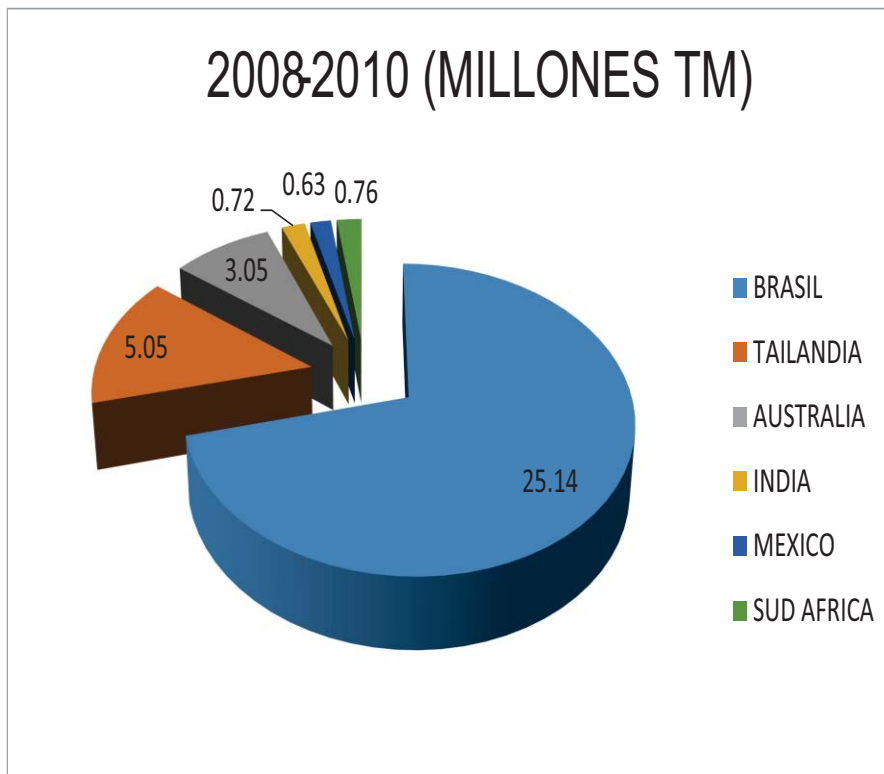


Fuente: FAO, <http://faostat3.fao.org/download/Q/QC/S>.

Elaboración: propia

Los principales países exportadores de azúcar a nivel mundial, sumando las toneladas desde el 2008 al 2010 son Brasil, Tailandia, Australia, India, México y Sud África.

Figura 23. Países exportadores de Azúcar a nivel mundial



Fuente: FAO, <http://faostat3.fao.org/download/Q/QC/S>.

Elaboración: propia

3.3. Industria azucarera del Ecuador

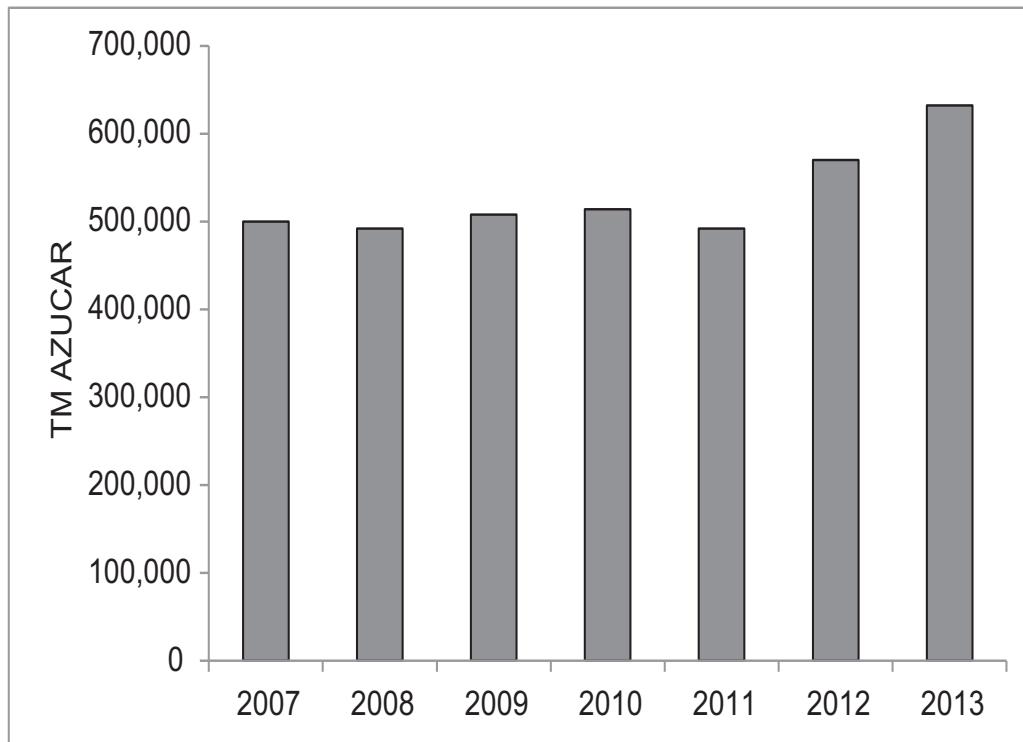
El azúcar que se produce en Ecuador es básicamente para consumo nacional. A partir del 2005, los tres ingenios más grandes han iniciado programas de co-generación de energía eléctrica, para usar los residuos de bagazo de las fábricas. De la misma forma, se han establecido plantas de procesamiento de alcohol, para la industria farmacéutica y de bebidas alcohólicas, así como con miras al procesamiento de etanol, para carburante, que estaría próximo a ser usado a nivel general en automotores a gasolina.

El ingenio Ecudos es el más grande del país, y está ubicado en la zona costanera de la provincia del Cañar, se dedica a la producción de azúcar y cogeneración eléctrica, adjunto al ingenio se encuentra la destilería de alcohol Producargo que pertenece al mismo grupo empresarial. El ingenio Miguel Angel, es otra agroindustria que también se encuentra ubicado en la zona costanera de la provincia del Cañar y produce exclusivamente azúcar, pertenece a otro grupo empresarial.

Las ventas en sacos de azúcar a nivel nacional de todos los ingenios en el año 2010 fueron de 10,671.640 sacos de azúcar de 50 kilogramos.

La producción de azúcar en el Ecuador pasó de 500 mil TM en el 2007 a 632 mil TM en el 2013, tal como se indica en la figura 24.

Figura 24. Producción de azúcar en Ecuador

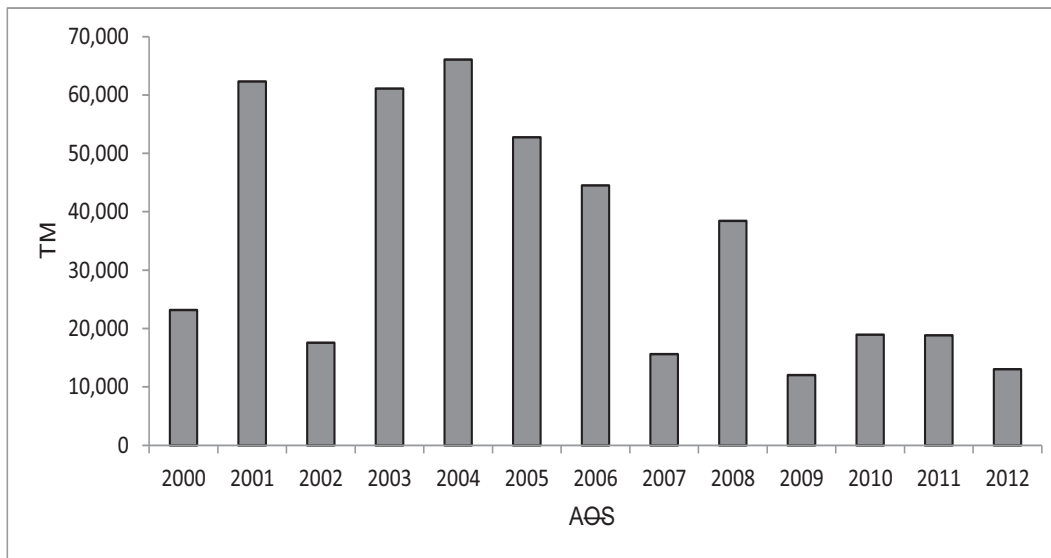


Fuente: FAO, <http://faostat3.fao.org/download/Q/QC/S>.
Elaboración: propia.

3.3.1. Importaciones y Exportaciones de Azúcar en el Ecuador.

Las exportaciones de azúcar del Ecuador se destinan principalmente a los Estados Unidos de América, existen cuotas de exportación para cada uno de los ingenios del Ecuador, en base a la participación en la producción del año anterior. Las exportaciones de azúcar son alrededor del 7 % de la producción nacional, en la figura 25 se observa las exportaciones desde los años 2000 al 2012.

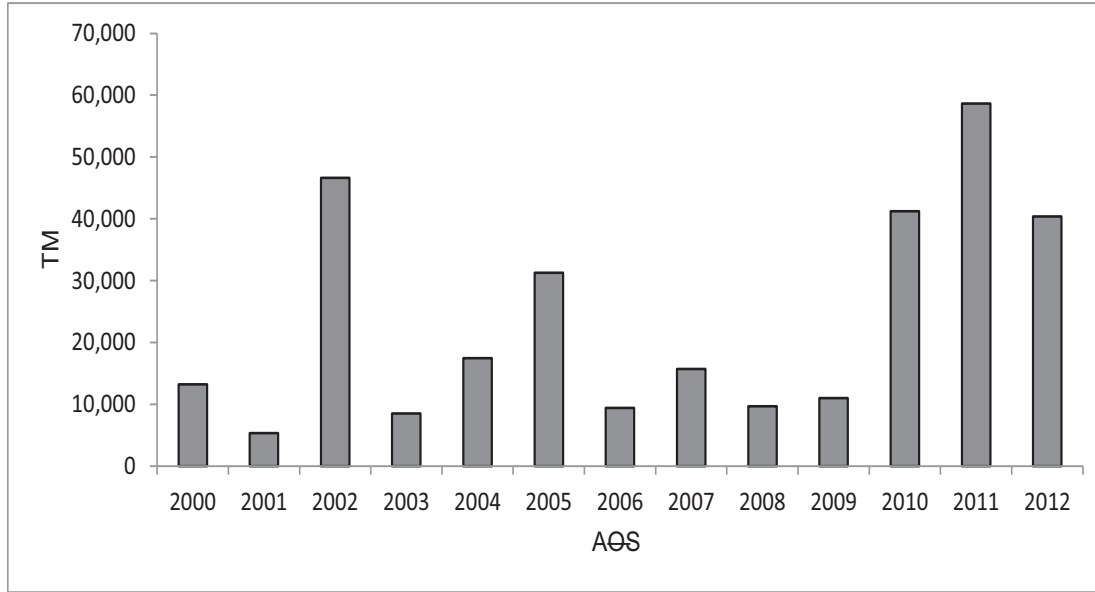
Figura 25. Exportaciones de azúcar del Ecuador



Fuente: Banco Central del Ecuador.

Las importaciones de azúcar en el Ecuador la realizan los ingenios azucareros, se exporta azúcar cruda y se importa azúcar blanca, esta transacción comercial se realiza por diferencia de precios, mas no por escasez de mercado local. Las importaciones para otras empresas no están permitidas, el histórico de importaciones desde los años 2000 hasta el 2012 se puede observar en la figura 26.

Figura 26. Importaciones de Azúcar del Ecuador.



Fuente: Banco Central del Ecuador

3.4. Alcohol etílico

El alcohol etílico es un producto que se obtiene a partir de la caña de azúcar, melazas o zumo de frutas, en el caso de Ecuador el alcohol se obtiene a partir de la melaza, la misma que es un residuo en el proceso de producción de azúcar. El alcohol etílico se utiliza para las industrias de bebidas alcohólicas, farmacéuticas y como biocombustible después de ser sometido a un proceso de deshidratación, obteniendo el etanol.

3.4.1. Proceso de elaboración de alcohol etílico anhidro o etanol

El alcohol se fabrica ya sea por síntesis química o por fermentación y destilación de líquidos alcohólicos. La producción de alcohol se puede llevar a cabo mediante el método clásico discontinuo y el método continuo. La producción discontinua de alcohol es utilizada principalmente a escala artesanal.

La producción de alcohol se da básicamente a través de tres procesos: preparación de la materia prima, fermentación y destilación de alcohol.

3.4.1.1 Preparación de materia prima

Para la producción de etanol por fermentación se utilizan materias primas como azúcares, almidón o celulosa. Las fuentes de azúcar pueden ser la caña de azúcar, melazas o zumo de frutas, los azúcares presentes en estas materias son directamente fermentados por la levadura. El almidón se extrae de materiales amiláceos como el maíz, papas, mientras tanto que, la celulosa se extrae de la madera o de residuos agrícolas. La fermentación del almidón y celulosa requiere de un tratamiento previo conocido como hidrólisis ácida.

En la industria ecuatoriana la principal materia prima es la melaza. El primer paso es diluir la melaza con agua. A la melaza diluida se la denomina mosto. Crema es el nombre que se da a la levadura diluida. Se coloca 85% de mosto y 15% de crema en los tanques de fermentación por un periodo de 16 a 18 horas. Los nutrientes que se adicionan a la fermentación de la melaza son urea y ácido fosfórico.

3.4.1.2 Proceso de fermentación.

La fermentación se la realiza en tanques de acero inoxidable, las células se multiplican rápidamente en condiciones aerobias, la fase principal se caracteriza por la alta producción de alcohol y dióxido de carbono, mientras que decrece la multiplicación de levaduras, la temperatura puede aumentar hasta los 40C, el fermento pasa por una centrifuga y se obtiene la fase liquida que es el vino alcohólico que va para la destilería y una parte de la fase sólida que es la levadura regresa a la fermentación y la otra parte pasa al secado para la elaboración de balanceado. El CO₂ proveniente de la fermentación se envía a la planta recuperadora.

3.4.1.3 Destilación de alcohol

El vino alcohólico proveniente de la fermentación pasa a la primera columna de destilación, el líquido que sale del fondo de la columna se conoce como vinaza, los vapores que salen por la parte superior contiene etanol, aldehídos y agua con un 50 % de etanol pasan a un condensador. El condensado que se reconoce como alcohol etílico crudo pasa a una columna de rectificación en la que el etanol se concentra del 95% al 96%. Para el uso de alcohol etílico como

combustible se requiere que sea anhidro por lo que se somete a procesos de deshidratación que concentra el alcohol sobre el 99,5%.

En el proceso de destilación se obtienen efluentes como la vinaza, la misma que se debe someter a un tratamiento biológico anaeróbico con el fin de lograr parámetros apropiados en las aguas para utilizarlas en el riego de las plantaciones de la caña de azúcar y la disposición de los lodos como abono, la vinaza tratada se aumenta su contenido de oxígeno por medio de aireación y se descarga a un sistema de lagunas de tratamiento donde se agregan cultivos de bacterias para control de los olores.

Capítulo 4 Metodología

En el desarrollo de este capítulo se indica el tipo de estudio realizado, el enfoque de la investigación, el diseño, así como la unidad de análisis, la población y la muestra, se incluye la definición de las variables y su operacionalización, la elaboración de los instrumentos de medición, el proceso de validez de contenido de los ítems de las variables del modelo. Para determinar la confiabilidad del instrumento se calculó el alfa de cronbach, se utilizó el software SPSS versión número 19.

4.1. Tipo y Diseño de Investigación.

Exploratoria, debido a la escasa existencia de estudios previos sobre correlaciones entre el liderazgo transformacional y transaccional con la variable autoevaluaciones centrales en el contexto de la agroindustria de la caña de azúcar en la provincia del Cañar.

Descriptiva, dar a conocer las características de los estilos de liderazgo transformacional y transaccional de los directivos y los rasgos de los seguidores respecto a los factores de autoevaluaciones centrales.

Correlacional, determinar las relaciones existentes entre las variables del modelo propuesto.

Explicativa, dar a conocer el impacto que tiene el liderazgo transformacional y transaccional en las autoevaluaciones centrales.

El enfoque de esta investigación es cuantitativo, porque se recolectan datos para probar las hipótesis, se usa estadística para contrastación de hipótesis de investigación y establecer los resultados.

Se emplea la técnica de encuesta, se utiliza un cuestionario con escala tipo Likert de cinco puntos.

El diseño de esta investigación es no experimental porque no se manipulan a propósito las variables, es transversal porque se realiza la medición de las variables en un solo momento, no existe continuidad en el tiempo.

4.2. Unidad de Análisis

Hay dos unidades de análisis, los líderes (gerencia media y jefaturas) y los seguidores (supervisores y coordinadores) de las empresas agroindustriales de la caña de azúcar en la zona costanera de la provincia del Cañar. La medición de las variables liderazgo transformacional y transaccional se realizará a los líderes y la medición de la variable dependiente autoevaluaciones centrales se realizará a los seguidores.

4.3. Población y Muestra

El universo de este estudio está representado por el total de empleados de las empresas agroindustriales de la zona costanera de la provincia del cañar, en donde se encuentra tres empresas agroindustriales de la caña de azúcar que producen azúcar y alcohol industrial, parte de su producción la destinan para el consumo interno y el resto exportación. Estas empresas albergan alrededor de 5000 trabajadores en conjunto.

La población para los líderes de estas empresas es de 48 empleados entre gerencias media y jefaturas y para los seguidores es de 192 colaboradores entre supervisores y coordinadores.

Para la realización de esta investigación se consideró una muestra de la población de elementos antes mencionados de las Empresas Agroindustriales de la caña de azúcar en la provincia del Cañar

$$n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0}{N}}$$

$$n_0 = \frac{z_a^2 PQ}{E^2}$$

n: Tamaño de la muestra.

n_0 : Tamaño de muestra aproximado.

N: Tamaño de la población bajo estudio.

Z_a : Valores correspondientes al nivel de significancia. (1.96)

E: Error de la tolerancia de estimación. (0.05)

P: proporción estimada de la variable. (0.5)

Q: proporción en contra. (0.5)

Dando como resultado una muestra de:

Líderes: $n_L = 43$

Seguidores: $n_S = 128$

4.4. Estrategia de aplicación

Desde el inicio de este estudio, se solicitó autorización a las autoridades de las empresas para aplicar los cuestionarios a la muestra seleccionada para el estudio de campo, autorización que fue concedida. Se pretende realizar una observación pasiva, ya que se requiere de información cuantitativa. En esta investigación se aplican dos

instrumentos de medición, uno mide el liderazgo transformacional y transaccional y el otro mide las autoevaluaciones centrales, el instrumento para medir liderazgo transformacional y transaccional de los líderes tiene dos aplicaciones, un cuestionario dirigido para los líderes y medir su autopercepción de liderazgo y otro dirigido a los seguidores para medir su percepción de liderazgo de su líder, el instrumento de medición de autoevaluaciones centrales se aplicará solo a los seguidores, se prepararon las copias de los cuestionarios, las hojas de respuesta y el material de papelería que sería requerido.

Se repartirán los cuestionarios a los elementos que conforman la muestra, se les dará un tiempo determinado para la resolución de los mismos y se recolectarán los cuestionarios contestados.

4.5. Definición de las variables.

Liderazgo transformacional: En la relación líder-seguidor, el líder se caracteriza por ser carismático, inspira a los seguidores, los estimula intelectualmente, tiene una consideración individual, de manera que el seguidor quiere emular al líder.

Liderazgo transaccional: En la relación líder seguidor se establece una transacción en donde las necesidades del seguidor pueden ser alcanzadas si su desempeño es acorde a los objetivos establecidos.

Autoevaluaciones centrales: “Auto-percepción de las evaluaciones fundamentales que los trabajadores hacen acerca de ellos mismos y sobre su funcionamiento en el ambiente. Los individuos con autoevaluaciones centrales positivas se aprecian a sí mismos de una manera positiva y consistente a través de diversas situaciones; tales individuos se ven a sí mismos como capaces, valiosos y en control de sus vidas.” (Judge, Van Vianen, & De Pater).

4.6. Operacionalización de las variables

Liderazgo transformacional: Nivel percibido por el trabajador sobre la frecuencia de intervenciones transformacionales del líder, la medición se realiza por la suma de los factores: influencia idealizada, motivación inspiracional, consideración individual y estimulación intelectual.

Liderazgo transaccional: Nivel percibido por el trabajador sobre la frecuencia de intervenciones transaccionales del líder, la medición se realiza por la suma de los factores: premio contingente, administración por excepción activo y administración por excepción pasivo.

Autoevaluaciones centrales: Nivel de intensidad de las conclusiones básicas que el trabajador realiza en función de sus percepciones sobre su: autoestima, autoeficacia, locus de control interno y neurosis (inversa de la estabilidad emocional).

4.7. Instrumento de Medición.

Para realizar la medición de las variables del modelo de investigación propuesto, se utilizaron instrumentos de medición tipo cuestionario, se adoptó instrumentos ya desarrollados y probados por estudios previos. Para asegurar la confiabilidad de los instrumentos se calculó el alfa de cronbach en el contexto de las empresas agroindustrial de la caña de azúcar en la zona costanera de la provincia del Cañar en Ecuador.

4.7.1. Adaptación al Multifactor Leadership Questionnaire, (MLQ), Versión 5

Se derivó de la Versión 5 del “Multifactor Leadership Questionnaire” (MLQ), elaborado por (Bass & Avolio, 1997); en la Universidad de Binghamton en Nueva York, cuenta con 52 reactivos. Mide la frecuencia de los factores de liderazgo

transformacional y transaccional de cada líder, bajo una escala tipo Likert (0 = nunca, 1 = Ocasionalmente, 2 = normalmente, 3 frecuentemente y 4 = siempre).

La “Adaptación al Multifactor Leadership Questionnaire” ha sido realizado en el contexto mexicano, se ha determinado su validez, confiabilidad, en distintos tipos de organizaciones; tanto públicas como privadas. Se integra de cuatro factores de Liderazgo transformacional, tres factores de Liderazgo transaccional, un factor de no liderazgo. Existen dos versiones del mismo instrumento; la que está orientada para que responda el propio jefe o líder (“Visto por uno mismo”), y la que responden los seguidores o trabajadores inmediatos (“Visto por otros”). Las adaptaciones al contexto mexicano de ambas versiones fueron realizadas por Mendoza (2005), en su tesis doctoral.

Para la presente investigación se considera el instrumento MLQ utilizado por Mendoza (2005), se adopta los cuatro factores de liderazgo transformacional y tres factores de liderazgo transaccional, excluyendo el factor de no liderazgo que es la ausencia de liderazgo, el instrumento consta de 32 reactivos.

4.7.2. Adaptación de Autoevaluaciones Centrales “CSE”

Judge, Erez, Bono, y Thoresen desarrollaron y probaron un instrumento de medición de las autoevaluaciones centrales “CSES”, por las siglas de su nombre en inglés “Core Self-Evaluations Scale”. Su característica principal es que modela y mide a las autoevaluaciones centrales como un solo concepto, evitando las mediciones individuales para cada uno de sus factores (autoestima, autoeficacia, locus de control interno y neurosis). La adaptación al contexto mexicano fue realizada por Vega (2008), en su tesis doctoral.

Judge y colaboradores sugieren que estos cuatro factores son los indicadores de la variable latente autoevaluaciones centrales, los mismos que han sido presentados en una serie de relaciones teóricas, además todos tiene la característica de que son autoevaluaciones y tienen similitudes en la manera en que han sido operacionalizados.

Anteriormente en los estudios de psicología estos factores se estudiaban en pares y se relacionaban con otras variables dependientes como el desempeño. (Bhagat & Chassie, 1978).

Más allá de las asociaciones empíricas, el soporte para el concepto de autoevaluaciones centrales puede ser derivado de los conceptos claros de similaridad alrededor de los rasgos, par por par los rasgos compartieron similitudes de conceptos.

La confiabilidad del instrumento obtenida en los estudios de Judge y colegas, mostraron una alta consistencia interna fundamentada en el alfa de cronbach, cuyos valores fueron en promedio .84.

La validez convergente del constructo original en inglés CSES se confirmó al obtenerse altas correlaciones entre el constructo autoevaluaciones centrales y cada uno de sus factores, cuyos valores fueron: autoestima ($r_c = .87$), autoeficacia ($r_c=.82$), locus de control ($r_c=.50$) y neurosis ($r_c= .76$). (Judge, Bono, & Thoresen, The Core Self Evaluations Scale:Development of a Measure).

Para la presente investigación se considera el instrumento CSES utilizado por Vega (2008), el mismo que fue adaptado al contexto mexicano en su tesis doctoral, el instrumento consta de 12 reactivos.

4.7.3. Cálculo de la confiabilidad y validez de los instrumentos de medición.

El análisis de confiabilidad se llevó a cabo empleando el Alfa de Cronbach normal y estandarizado en cada una de las variables del instrumento. El alfa de cronbach para el instrumento de medición de liderazgo transformacional fue de .95, para la escala de liderazgo transaccional fue de .77 y para el instrumento de medición de autoevaluaciones centrales fue de .67.

La validación de los constructos teóricos del modelo de liderazgo transformacional y transaccional de Bass y Avolio y de Autoevaluaciones centrales, se analiza empleando un análisis factorial confirmatorio, con una rotación varimax. Los resultados de las pruebas sobre la validez del constructo realizado por los investigadores y adaptadas al contexto mexicano son adoptados para esta investigación, sin embargo, se recurrió a la confirmación del cálculo de confiabilidad alfa de Cronbach y validez como se indica a continuación.

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y TRANSACCIONAL

SUBESCALA	ALFA	FACTOR	VARIANZA
INFLUENCIA IDEALIZADA(ATRIBUTO)	0.842	1	67.88
INFLUENCIA IDEALIZADA(CONDUCTA)	0.856	1	69.98
INSPIRACION MOTIVACIONAL	0.829	1	66.26
ESTIMULACION INTELECTUAL	0.803	1	62.84
CONSIDERACION INDIVIDUALIZADA	0.793	1	61.70
PREMIO CONTINGENTE	0.887	1	74.78
ADMINISTRACION POR EXCEPCION ACTIVO	0.824	1	65.63
ADMINISTRACION POR EXCEPCION PASIVA	0.773	1	59.65

AUTOEVALUACIONES CENTRALES

SUBESCALA	ALFA	FACTOR	VARIANZA
AUTOESTIMA	0.601	1	57.65
AUTOEFICACIA	0.627	1	57.51
LOCUS CONTROL	0.6	1	57.77
NEUROSIS	0.726	1	64.93

4.8. Tratamiento estadístico.

Escala de medición

Resultante de las definiciones operativas de las variables de investigación, se utilizaron dos escalas de medición, una mide la frecuencia con que el trabajador percibe las conductas transformacionales y transaccionales del líder y la autopercepción que el líder tiene sobre sí mismo y otra escala para medir la intensidad auto percibida por el trabajador respecto a las autoevaluaciones centrales.

Las variables son cuantitativas, continuas y la escala de razón. En todas las escalas de medición el cero indica la ausencia de percepción.

Las variables son cuantitativas, podemos calcular la distancia o intervalo entre cualquier par de valores de las variables.

Las variables son continuas porque cada observación de las variables puede tomar cualquier valor entre cada par de puntos. Los programas estadísticos utilizan valores con cuatro posiciones decimales.

Las escalas son de razón ya que el valor cero representa la ausencia de la característica o atributo.

En las escalas de las variables de liderazgo como de la variable autoevaluaciones centrales, el cero de las escalas de intensidad y frecuencia respectivamente indican la ausencia de frecuencia o la ausencia de la percepción.

Los puntos de frecuencia que dimensionaron las escalas de liderazgo transformacional y transaccional fueron:

Nunca	Ocasionalmente	Normalmente	Frecuentemente	Siempre
0	1	2	3	4

Los puntos de magnitud que dimensionaron a la escala de autoevaluaciones centrales fueron:

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No lo se	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
0	1	2	3	4

Método estadístico de prueba.

Para probar la hipótesis uno y dos, se realiza una regresión múltiple de pasos sucesivos, de manera que se puede determinar el coeficiente de determinación R^2 entre las variables independientes liderazgo transformacional y transaccional sobre la variable dependiente autoevaluaciones centrales. Si R^2 de liderazgo transformacional es mayor que cero tendrá un impacto positivo sobre la variable dependiente y si R^2 de liderazgo transformacional y transaccional juntas, es mayor que cero, se indicará que las dos variables independientes en conjunto impactarán de manera positiva y significativa sobre la variable dependiente autoevaluaciones centrales.

Para probar la hipótesis tres, se realiza un análisis descriptivo de intervalos de confianza de las medias al 95 %, tanto para los líderes como para los seguidores, se jerarquizan las puntuaciones de las medias de mayor a menor.

Para probar la hipótesis cuatro y determinar si existen diferencias significativas entre las percepciones de líderes y seguidores respecto de los estilos de liderazgo transformacional y transaccional, se realiza un análisis bivariado de dependencia, con la prueba T de muestras independientes.

La regresión múltiple tiene cinco supuestos importantes que hay que seguir para realizar un análisis preciso, estos supuestos son:

- 1) Normalidad;
- 2) Relación lineal;
- 3) Aditividad y Multicolinealidad
- 4) Homocedastidad.
- 5) Independencia de errores

Normalidad. Todos nuestros datos, tanto las variables independientes como dependientes, tienen que tener puntajes que estén distribuidos normalmente. Específicamente el error de estos puntajes debe distribuirse normalmente. Para tal supuesto, esta investigación utiliza el gráfico de dispersión de la probabilidad de normalidad, en el que se debe observar que los errores no estén muy separados de la línea que representa la normal.

Relación lineal. La relación entre cada variable independiente y la variable dependiente debe ser lineal, es decir debe haber una correlación entre las variables independientes y la dependiente, este análisis permite conocer que variables se deben incluir en el modelo de investigación.

Aditividad y multicolinealidad. La aditividad se refiere a que cada variable independiente por si sola suma la explicación de la variable dependiente, no hay relación entre las variables independientes, si hubiera relación entre las variables independientes tendríamos un problema de multicolinealidad, al haber relación entre dos variables muy parecidas no aporta nada a explicar mejor la variable dependiente.

Para probar el nivel de multicolinealidad, este estudio adopta el análisis del estadígrafo “VIF”, por sus siglas en inglés: “*Variance Inflation Factor*” o Factor de inflación de la varianza “FIV”.

El supuesto de la ausencia de multicolinealidad o alta correlación entre las variables independientes, se cumple con un valor de FIV cercano a 1. El estadígrafo recíproco de VIF es la “tolerancia”, cuyo valor pretendido es entre .9 y 1.0

Homocedasticidad. Es cuando la varianza de los errores de medición de nuestro análisis es igual para todas las variables independientes, cuando esta varianza es diferente entre las diferentes variables independientes tenemos un problema de heterocedasticidad. Para el establecimiento de tal condición, este estudio utiliza el método del gráfico de dispersión de las puntuaciones z de los residuos.

En tal gráfico, si las longitudes de las líneas transversales y paralelas de los residuos son similares, entonces se puede concluir que el supuesto de homocedasticidad se cumple por el valor teórico del modelo de regresión multivariante.

Independencia de errores. Se refiere a la condición de que los errores sean independientes para cada valor de las variables independientes; si no son independientes, existirá un patrón de relación entre los errores. Este supuesto es esencialmente importante para las observaciones longitudinales razón por la cual este trabajo analiza la independencia de errores como una confirmación secundaria del modelo.

La prueba que esta investigación utiliza para la independencia de errores es el estadígrafo de Durbin-Watson (DW), si el coeficiente DW es menor a 1.73, se tiene evidencia estadística de una auto-correlación positiva; si el valor está entre 1.73 y 1.84, no se tiene evidencia estadística para establecer, o no, una auto-correlación; pero si el valor es mayor a 1.84, se tendrá evidencia estadística de que no existe auto-correlación entre las variables independientes

Capitulo 5 Resultados

Para los cálculos estadísticos se utilizó el programa SPSS 19.0

5.1. Descriptivo líderes

Los resultados descriptivos de las variables ficticias género y edad para líderes fueron las siguientes:

Tabla 2. Descriptivo género líderes

GENERO				
Genero	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Masculino	39	91%	91%	91%
Femenino	4	9%	9%	100%
Total	43	100%	100.0	

En la tabla 2 se observa que el 91 % de los líderes son hombres y el 9 % son mujeres.

Tabla 3. Descriptivo edad líderes.

EDAD				
Edad	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Menor de 40 años	14	33%	33%	33%
Mayor o igual a 40 años	29	67%	67%	100.0
Total	43	100%	100%	

En la tabla 3 se observa que el 33 % de los líderes tienen menos de 40 años y el 67 % de los líderes tienen 40 años o más, esto se debe principalmente a la experiencia que amerita tener para ocupar cargos de jefaturas o supervisión.

5.2. Prueba de hipótesis

En este inciso se presenta la información concerniente a los datos resultantes del tratamiento estadístico y la evidencia estadística que soporte o no las hipótesis de investigación.

El levantamiento de datos se realizó por medio de una encuesta que utilizó un instrumento de medición tipo cuestionario, se reunieron a los líderes y seguidores de cada empresa y se dio una inducción sobre la manera de llenar el cuestionario, se realizó un 15 % más de encuestas para la muestra de los 128 seguidores y poder garantizar el número requerido.

Una vez recibidos los cuestionarios completamente llenos, se procedió a pasar los datos a una base en Excel, las preguntas relacionadas con factores de autoevaluaciones centrales se codificaron a la escala normal, ya que en el cuestionario estaban ordenados inversamente.

Supuestos del modelo de regresión

Los resultados de linealidad sugieren un nivel suficiente para cumplir con este supuesto de regresión multivariante.

No existe problema de multicolinealidad de las variables independientes, como se puede observar en el cuadro 3.

Cuadro 3. Valores de FIV modelo investigación

Modelo	Variable	Estadísticos de colinealidad	
		Tolerancia	FIV
Liderazgo transformacional y transaccional con autoevaluaciones centrales	LTSC	.648	1.543
	LTF	.648	1.543

Respecto a la homocedasticidad las gráficas de dispersión del anexo 2, indican resultados que sugieren una ausencia relativa de heterocedasticidad, lo que indica que el supuesto de homocedasticidad se cumple para el modelo propuesto.

El supuesto de normalidad se cumple para el modelo propuesto de ambas variables, en el anexo 2 se observa que los residuos estandarizados muestran poco alejamiento general de los residuos sobre la línea de regresión.

Independencia de errores. Los resultados sobre el valor del coeficiente de independencia de errores Durbin Watson en el anexo 2 indican un valor de 2.074 para el modelo de liderazgo transformacional y autoevaluaciones centrales y de 2.094 para el modelo liderazgo transaccional y autoevaluaciones centrales.

Por lo que existe una independencia de errores, por ser mayores al nivel mínimo de 1.84, lo que indica que no existe auto-correlación entre las variables independientes.

Los resultados de los supuestos de normalidad, homocedastidad e independencia de errores, sugieren que la linealidad se cumple para el modelo de las autoevaluaciones centrales con el liderazgo transformacional y transaccional.

Hipótesis 1.

H₁: El liderazgo transformacional y transaccional impacta causalmente en las autoevaluaciones centrales del seguidor.

Para probar esta hipótesis se utiliza análisis de regresión múltiple. Los resultados de la regresión múltiple, utilizando el método de pasos sucesivos son los siguientes:

Al introducir en el modelo de regresión lineal las dos variables independientes liderazgo transformacional y transaccional, se observa una R² de .123 con una Durbin Watson de 1.99, los coeficientes β tipificados para las variables de liderazgo transformacional y transaccional son .434 y -.378 respectivamente, los datos se observan en la tabla 4.

La ecuación de regresión es:

$$\text{CSE} = 36.25 + (0.434) \text{LTF} - (0.378) \text{LTSC}$$

Tabla 4 Regresión Lineal LTF-LTSC-CSE

Resumen del modelo^c

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Durbin-Watson
1	,210 ^a	,044	,037	5,34895	
2	,370 ^b	,137	,123	5,10391	1,993

a. Variables predictoras: (Constante), Liderazgo transformacional

b. Variables predictoras: (Constante), Liderazgo transformacional, Liderazgo Transaccional

c. Variable dependiente: Autoevaluaciones centrales

Coefficientes^a

Modelo		Coefficients no estandarizados		Coefficients tipificados	t	Sig.
		B	Error típ.	Beta		
1	(Constante)	34,410	1,895		18,162	,000
	Liderazgo transformacional	,077	,032	,210	2,413	,017
2	(Constante)	36,253	1,877		19,318	,000
	Liderazgo transformacional	,158	,038	,434	4,206	,000
	Liderazgo Transaccional	-,256	,070	-,378	-3,659	,000

a. Variable dependiente: Autoevaluaciones centrales

De acuerdo a la evidencia estadística, se permite **aceptar la Hipotesis1**

Al relacionar los factores de liderazgo transformacional: influencia idealizada, inspiración motivacional, estimulación intelectual y consideración individualizada; con la variable autoevaluaciones centrales, aplicando el modelo de pasos sucesivos se obtiene el siguiente resultado:

Tabla 5 Modelo regresión lineal factores de LTF y CSE

Resumen del modelo^b

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Durbin-Watson
1	,244 ^a	,060	,052	5,30567	2,097

a. Variables predictoras: (Constante), E3 Inspiración motivacional

b. Variable dependiente: Autoevaluaciones centrales

Coefficientes^a

Modelo	Coefficientes no estandarizados		Coefficientes tipificados	t	Sig.
	B	Error típ.	Beta		
1 (Constante)	34,406	1,637		21,022	,000
E3 Inspiración motivacional	,386	,137	,244	2,825	,006

a. Variable dependiente: Autoevaluaciones centrales

En la tabla 5 se observa que el factor inspiración motivacional es el que tiene mayor impacto en las autoevaluaciones centrales del seguidor.

Al relacionar los factores de liderazgo transaccional: recompensa contingente, administración por excepción activa y administración por excepción pasiva; con las autoevaluaciones centrales, aplicando el modelo de pasos sucesivos se obtiene el siguiente resultado.

Tabla 6 Modelo de regresión lineal de factores de LTSC y CSE

Resumen del modelo^b

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Durbin-Watson
1	,309 ^a	,095	,088	5,20400	1,948

a. Variables predictoras: (Constante), E8 Admin. Pasivo

b. Variable dependiente: Autoevaluaciones centrales

Coefficientes^a

Modelo	Coefficients no estandarizados		Coefficients tipificados	t	Sig.
	B	Error típ.	Beta		
1 (Constante)	41,278	,813		50,763	,000
E8 Admin. Pasivo	-,392	,108	-,309	-3,642	,000

a. Variable dependiente: Autoevaluaciones centrales

En la tabla 6 se observa que, de los tres factores del liderazgo transaccional, la administración por excepción pasiva es la que mayor impacto tiene en las autoevaluaciones centrales, pero este impacto es negativo, ya que tiene una relación inversa significativa.

Hipótesis 2.

H₂: El estilo de liderazgo transformacional tiene mayor impacto que el estilo de liderazgo transaccional, respecto a las autoevaluaciones centrales.

Como se observa en la tabla 4, al introducir el método de pasos sucesivos, el estilo de liderazgo predominante es el transformacional, esto se debe a que el liderazgo transformacional tiene una relación directa y significativa con las autoevaluaciones centrales en contraste con el liderazgo transaccional que tiene una relación inversa significativa con las autoevaluaciones centrales.

De acuerdo a la evidencia estadística, se permite **aceptar la H₂**.

Hipótesis 3.

H₃: Los factores del liderazgo transformacional predominan en los directivos de estas empresas, desde la percepción de los seguidores y desde la autopercepción de los directivos investigados.

Para probar la hipótesis se hizo un análisis descriptivo de intervalos de confianza de las medias al 95% y se jerarquizaron de la mayor puntuación media a la menor puntuación media.

Tabla 7. Descriptivos del seguidor.

FACTORES	PERSONAL	N	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media
E2 Influencia idealizada (Conducta)	SEGUIDOR	128	12.21	3.184	.281
E1 Influencia idealizada (Atributos)	SEGUIDOR	128	11.95	3.256	.288
E7 Admin. Activo	SEGUIDOR	128	11.94	3.186	.282
E4 Estimulación intelectual	SEGUIDOR	128	11.65	3.208	.284
E3 Inspiración motivacional	SEGUIDOR	128	11.48	3.446	.305
E5 Consideración individual	SEGUIDOR	128	10.57	3.518	.311
E6 Premio contingente	SEGUIDOR	128	7.48	4.710	.416
E8 Admin. Pasivo	SEGUIDOR	128	6.23	4.293	.379

En la tabla 7 se observa que las medias de los factores de liderazgo transformacional predominan, teniendo el siguiente orden: E2 influencia idealizada (conducta) con una media de 12.21; E1 influencia idealizada (atributo) con una media de 11.95; E4 Estimulación intelectual, con una media de 11.65; E3 Inspiración motivacional con una media de 11.48 y E5 consideración individualizada con una media de 10.57.

Los factores de liderazgo transaccional tienen el siguiente orden de acuerdo a sus medias: E7 Administración por excepción activa con una media de 11.94 (obtuvo puntuación superior a algunas escalas de liderazgo transformacional); E6 Premio contingente con una media de 7.48; E8 Administración por excepción pasivo, con una media de 6.23.

Desde la percepción de los seguidores el liderazgo que predomina es el transformacional.

Tabla 8. Descriptivo del líder

FACTORES	PERSONAL	N	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media
E2 Influencia idealizada (Conducta)	LIDER	43	13.30	2.366	.361
E1 Influencia idealizada (Atributos)	LIDER	43	13.19	2.538	.387
E4 Estimulación intelectual	LIDER	43	13.07	2.558	.390
E7 Admin. Activo	LIDER	43	12.98	2.087	.318
E3 Inspiración motivacional	LIDER	43	12.84	2.449	.373
E5 Consideración individual	LIDER	43	12.33	2.476	.378
E6 Premio contingente	LIDER	43	9.33	3.877	.591
E8 Admin. Pasivo	LIDER	43	2.26	2.821	.430

Desde la autopercepción del líder se observa que las puntuaciones medias más altas son las del liderazgo transformacional, teniendo el siguiente orden E2 influencia idealizada (conducta) con una media de 13.30; E1 influencia idealizada (atributo) con una media de 13.19; E4 Estimulación intelectual con una media de 13.07; E3 Inspiración motivacional con una media de 12.84; E5 Consideración individual con una media de 12.33. Los factores de liderazgo

transaccional tienen las siguientes media ordenadas de mayor a menor: E7 Administración Activo 12.98; E6 premio contingente 9.33 y E8 Administración pasivo 2.26.

Desde la autopercepción del líder como desde la percepción del seguidor predomina el liderazgo transformacional.

Lo anterior permite **aceptar la H₃** de prueba con una p del 0.05

Hipótesis 4.

H₄: Existen diferencias significativas entre la percepción de los estilos de liderazgo transformacional y transaccional, entre los directivos y seguidores.

Para probar la hipótesis cuatro se recurre a la herramienta estadística de Prueba T de muestras independientes, debido a que se quiere analizar las diferencias entre la muestra de líderes y la muestra de seguidores. Los resultados del análisis bivariado de dependencia, con la prueba T de muestras independientes se observan en la siguiente tabla.

Tabla 9. Prueba de muestras independientes.

		para la igualdad de varianzas		Prueba T para la igualdad de medias						
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Error típ. de la diferencia	95% Intervalo de	
									Inferior	Superior
E1 Influencia idealizada (Atributos)	Se han asumido varianzas iguales	3.197	.076	2.276	169	.024	1.241	.545	.164	2.317
	No se han asumido varianzas iguales			2.572	91.997	.012	1.241	.482	.283	2.199
E2 Influencia idealizada (Conducta)	Se han asumido varianzas iguales	3.743	.055	2.063	169	.041	1.091	.529	.047	2.136
	No se han asumido varianzas iguales			2.385	96.802	.019	1.091	.458	.183	2.000
E3 Inspiración motivacional	Se han asumido varianzas iguales	6.037	.015	2.392	169	.018	1.361	.569	.238	2.483
	No se han asumido varianzas iguales			2.824	101.591	.006	1.361	.482	.405	2.317
E4 Estimulación intelectual	Se han asumido varianzas iguales	3.286	.072	2.636	169	.009	1.421	.539	.357	2.486
	No se han asumido varianzas iguales			2.947	89.827	.004	1.421	.482	.463	2.379
E5 Consideración individual	Se han asumido varianzas iguales	7.969	.005	3.027	169	.003	1.755	.580	.611	2.900
	No se han asumido varianzas iguales			3.589	102.663	.001	1.755	.489	.785	2.725
E6 Premio contingente	Se han asumido varianzas iguales	3.331	.070	2.322	169	.021	1.849	.796	.277	3.421
	No se han asumido varianzas iguales			2.557	86.906	.012	1.849	.723	.412	3.286
E7 Admin. Activo	Se han asumido varianzas iguales	6.766	.010	1.997	169	.047	1.039	.520	.012	2.066
	No se han asumido varianzas iguales			2.445	111.009	.016	1.039	.425	.197	1.881
E8 Admin. Pasivo	Se han asumido varianzas iguales	12.323	.001	-5.673	169	.000	-3.979	.701	-5.363	-2.594
	No se han asumido varianzas iguales			-6.936	110.647	.000	-3.979	.574	-5.115	-2.842

Tabla 10. Valores de p para factores de liderazgo transformacional y transaccional.

Factores	Rechazo de Ho con p < 0.05
E1 Influencia idealizada (Atributos)	.024
E2 Influencia idealizada (Conducta)	.041
E3 Inspiración motivacional	.006
E4 Estimulación intelectual	.009
E5 Consideración individual	.001
E6 Premio contingente	.021
E7 Admin. Activo	.016
E8 Admin. Pasivo	.000

En la tabla 10 se observa los factores del liderazgo transformacional (E1, E2, E3, E4, E5) y los factores del liderazgo transaccional (E6, E7, E8) con sus respectivos valores de p , de acuerdo a la prueba T de student, para valores de $p \leq 0.05$ se rechaza H_0 y para valores de $p > 0.05$ se acepta la H_0 . Por lo que en todos los factores de liderazgo transformacional como transaccional existen diferencias significativas entre la percepción de los seguidores y desde la autopercepción de los líderes.

Lo anterior permite **aceptar la H_4** .

Es importante también analizar las correlaciones entre los factores de liderazgo transformacional y transaccional con la variable dependiente autoevaluaciones centrales, como se presenta en la tabla 11.

Tabla 11 Matriz de correlaciones entre factores de liderazgo transformacional, transaccional y variable dependiente autoevaluaciones centrales

		Correlaciones								
		E1 Influencia idealizada (Atributos)	E2 Influencia idealizada (Conducta)	E3 Inspiración motivacional	E4 Estimulación intelectual	E5 Consideración individual	E6 Premio contingente	E7 Admin. Activo	E8 Admin. Pasivo	Autoevaluaciones centrales
E1 Influencia idealizada (Atributos)	Correlación de Pearson	1	,844**	,734**	,761**	,656**	,554**	,739**	-,189*	,150
	Sig. (bilateral)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,032	,091
	N	128	128	128	128	128	128	128	128	128
E2 Influencia idealizada (Conducta)	Correlación de Pearson	,844**	1	,762**	,739**	,626**	,458**	,719**	-,187*	,226*
	Sig. (bilateral)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,035	,010
	N	128	128	128	128	128	128	128	128	128
E3 Inspiración motivacional	Correlación de Pearson	,734**	,762**	1	,812**	,791**	,571**	,727**	-,158	,244**
	Sig. (bilateral)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,074	,006
	N	128	128	128	128	128	128	128	128	128
E4 Estimulación intelectual	Correlación de Pearson	,761**	,739**	,812**	1	,768**	,544**	,715**	-,197*	,145
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,026	,103
	N	128	128	128	128	128	128	128	128	128
E5 Consideración individual	Correlación de Pearson	,656**	,626**	,791**	,768**	1	,653**	,726**	-,132	,172
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,138	,052
	N	128	128	128	128	128	128	128	128	128
E6 Premio contingente	Correlación de Pearson	,554**	,458**	,571**	,544**	,653**	1	,524**	,092	-,006
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,301	,942
	N	128	128	128	128	128	128	128	128	128
E7 Admin. Activo	Correlación de Pearson	,739**	,719**	,727**	,715**	,726**	,524**	1	-,239**	,120
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,007	,178
	N	128	128	128	128	128	128	128	128	128
E8 Admin. Pasivo	Correlación de Pearson	-,189*	-,187*	-,158	-,197*	-,132	,092	-,239**	1	-,309**
	Sig. (bilateral)	,032	,035	,074	,026	,138	,301	,007		,000
	N	128	128	128	128	128	128	128	128	128
Autoevaluaciones centrales	Correlación de Pearson	,150	,226*	,244**	,145	,172	-,006	,120	-,309**	1
	Sig. (bilateral)	,091	,010	,006	,103	,052	,942	,178	,000	
	N	128	128	128	128	128	128	128	128	128

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

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

Capítulo 6 Análisis.

En el desarrollo de este capítulo se presenta el análisis de los resultados obtenidos en la investigación empírica, las conclusiones, contribución teórica, aporte y recomendaciones y propuestas de investigaciones futuras.

6.1. Análisis de Resultados

De acuerdo a los resultados estadísticos obtenidos, se realizará un análisis para cada una de las hipótesis de investigación.

En la H_1 : “El liderazgo transformacional y transaccional impactan causalmente en las autoevaluaciones centrales del trabajador”, cuyos resultados del modelo de regresión se muestran en la tabla 4. La variable dependiente autoevaluaciones centrales es impactada en un 12,3% por las variables independientes de liderazgo transformacional y transaccional, la variable predictora es el liderazgo transformacional, tiene una correlación directa significativa con las autoevaluaciones centrales, en contraste con el estilo de liderazgo transaccional que tiene una correlación inversa significativa en las autoevaluaciones centrales del trabajador.

Al relacionar los factores del constructo liderazgo transformacional: influencia idealizada, inspiración motivacional, estimulación intelectual y consideración individualizada; con las autoevaluaciones centrales, se obtiene los resultados de la tabla 5, el factor que mayor impacto tiene es la inspiración motivacional.

Al relacionar los factores de liderazgo transaccional recompensa contingente, administración por excepción activa y pasiva con las autoevaluaciones centrales, se obtiene los resultados de la tabla 6, se evidencia estadísticamente que el factor administración por excepción pasivo tiene un mayor impacto en la variable autoevaluaciones centrales, pero esta relación es inversa significativa, ante un incremento de la supervisión pasiva del líder hay una reducción de una autoevaluación positiva del seguidor.

Esta evidencia estadística ayuda a aceptar la H_2 : “El estilo de liderazgo transformacional tiene mayor impacto que el estilo de liderazgo transaccional, respecto a las autoevaluaciones centrales”.

En la tabla 11 se presentan la matriz de correlaciones de todos los factores de liderazgo transformacional y transaccional con la variable autoevaluaciones centrales, los factores de liderazgo transformacional: inspiración motivacional e influencia idealizada (conducta) tienen una alta correlación con las autoevaluaciones centrales. La correlación más alta de los factores de liderazgo transaccional es la administración por excepción pasiva, pero esta correlación es inversa significativa.

La correlación entre los factores de liderazgo transformacional con el factor administración por excepción pasiva del liderazgo transaccional es inversa significativa, corroborando los hallazgos encontrados en los estudios previos realizados en México, así como de los autores del modelo Bass y Avolio.

En lo referente a la H₃: “Los factores del liderazgo transformacional predominan en los directivos de estas empresas, desde la percepción de los seguidores y desde la autopercepción de los directivos investigados”, los resultados se observan en la tabla 7 y 8.

Los cuatro factores de liderazgo que predominan en los directivos de estas empresas desde su autopercepción en orden jerárquico son: influencia idealizada conducta, influencia idealizada atributo, estimulación intelectual y administración por excepción activo.

Influencia idealizada (conducta). El líder se visualiza con una conducta que orienta a sus seguidores, da mayor énfasis a este factor de liderazgo.

Influencia idealizada (atributo). Como segundo lugar esta este factor de liderazgo que proporciona una misión y visión, inspira orgullo.

Estimulación intelectual. El líder se percibe que estimula a sus seguidores a dar más de sí, a realizar un esfuerzo mayor por el logro de objetivos.

Administración por excepción activo. En cuarto lugar, el líder percibe que realiza una supervisión activa hacia sus seguidores, ayudándolos a tomar correctivos en el momento.

De estos cuatro factores predominantes de liderazgo, desde la autopercepción del líder, los tres principales son parte del constructo liderazgo transformacional, y el cuarto es un factor del liderazgo transaccional.

Los factores de liderazgo que ocuparon las últimas cuatro posiciones son:

Inspiración motivacional. El líder se percibe con un interés por motivar a sus seguidores.

Consideración individual. Se percibe como un líder que tiene empatía por sus seguidores, entiende sus problemas tanto personales como profesionales.

Premio contingente. Ocupa la séptima posición, el líder otorga premios económicos o reconocimiento a sus seguidores en base a sus logros laborales.

Administración por excepción pasivo. En la última posición, el líder delega toda tarea y actúa solo cuando existen problemas graves.

De los últimos cuatro factores de liderazgo que auto percibe el líder, dos de ellos siguen siendo parte del constructo transformacional y superiores a los dos factores restantes que son parte del constructo transaccional.

Los factores de liderazgo, desde la percepción de los seguidores, se observan en la tabla 8.

Los cuatro primeros estilos de liderazgo en orden jerárquico son: influencia idealizada (conducta), influencia idealizada (atributo), administración por excepción activo y estimulación intelectual.

Desde la percepción del seguidor se observa que el primero, segundo y cuarto factor reflejan el constructo de liderazgo transformacional y que los directivos de estas empresas se enfocan más a la influencia idealizada y estimulación intelectual, coincidiendo con la percepción del líder, con una diferencia en el orden jerárquico de la variable administración por excepción activo, que el líder la percibe en cuarto lugar y el seguidor en tercera posición.

Los últimos cuatro factores que percibe el seguidor son: 5) inspiración motivacional, 6) consideración individual, 7) Premio contingente y 8) administración pasiva.

Los resultados del análisis descriptivo, fundamenta la aceptación de la hipótesis tres de investigación.

En lo referente a la H₄: “Existen diferencias significativas entre la percepción de los estilos de liderazgo transformacional y transaccional, entre los directivos y seguidores”, los resultados de la prueba T student, indican que existen diferencias

significativas entre la percepción del líder y del seguidor respecto a todos los factores de liderazgo transformacional y transaccional, esto se debe a que el líder se autoevalúa con escalas más altas en todos los factores del liderazgo transformacional como transaccional, a excepción del factor administración por excepción pasivo en que el líder se califica con una menor valor que lo que percibe el seguidor, por lo tanto el líder tiene a calificarse en todos los factores de manera positiva.

Desde la percepción de los directivos y seguidores de las empresas agroindustriales de la caña de azúcar en la zona costanera de la provincia del Cañar, el liderazgo que predomina es el transformacional, sin embargo existen diferencias significativas en todos sus factores, es decir que los directivos se perciben más transformacionales de lo que son percibidos por sus seguidores. Por la evidencia estadística se permite aceptar la hipótesis cuatro de investigación.

6.2. Conclusiones

Los resultados empíricos obtenidos en este trabajo de investigación nos permiten evidenciar el cumplimiento de los objetivos, según se describe a continuación.

6.2.1. Conclusiones sobre los objetivos e hipótesis de la investigación

Objetivo principal e Hipótesis

Determinar el tipo y grado de impacto del liderazgo transformacional y transaccional en la disposición del trabajador, representada por sus autoevaluaciones centrales, en el contexto de las empresas agroindustriales de la caña de azúcar en la zona costanera de la provincia del Cañar.

Conclusiones

- a) En la población de estudio se observó que el género de los líderes prevaeciente es el masculino, con 91% de frecuencia y la edad predominante fue mayor a 40 años.
- b) Existen evidencias que, para la población considerada en este estudio y con el método de prueba aplicada, el conjunto de conductas del líder del tipo transformacional y transaccional explican o impactan en 13.6% las percepciones de los colaboradores sobre sus evaluaciones centrales, lo cual sugiere que ambos estilos de conducta deberían ser ejercidos por los líderes para generar altos grados de disposición al desempeño de sus colaboradores. Aunque las conductas transformacionales causarían más impacto en los procesos de liderazgo

- c) El factor al que los colaboradores le asignan el mayor impacto es la Influencia idealizada (liderazgo transformacional), mientras que el percibido como de menor impacto es Administración o Supervisión pasiva (liderazgo transaccional)

Objetivos secundarios

1. Establecer qué estilo de liderazgo transformacional o transaccional tiene mayor impacto en la variable de resultado autoevaluaciones centrales.

Se analiza la Hipótesis 1 y 2

Conclusiones.

- a) En comparación transversal, el impacto del liderazgo transformacional es 14.8% mayor que el impacto del liderazgo transaccional.
2. Identificar qué estilo de liderazgo transformacional o transaccional predomina en los directivos de las empresas agroindustriales de la caña de azúcar, desde la percepción de los seguidores y desde la autopercepción de los directivos.

Se analiza la Hipótesis 3 y 4

Conclusiones

- a) En general, los líderes se auto-perciben como tales con un nivel 36% mayor de lo que perciben sus seguidores; lo que sugiere una presencia de conductas de liderazgo Laissez Faire que no es percibido por los primeros.
 - b) Si a la conclusión anterior le añadimos el hecho de que la disposición del seguidor es explicada en 13.6% por las conductas transformacionales y transaccionales, la conducta Laissez Faire sugerida sería otra explicación relevante, tal vez aportaría otro 5% de la explicación ($.36 * 13.6\%$)
 - c) Los líderes piensan que se conducen 10.7% más transformacionales que lo percibido por sus seguidores.
 - d) Los líderes piensan que se conducen 68% más transaccionales que lo percibido por sus seguidores
 - e) La brecha de conducta más ampliamente observada es la administración o supervisión pasiva, misma que está conectada directamente con la conducta Laissez Faire. En este caso, los líderes consideran tener esta conducta con un nivel 36% menor que lo percibido por los seguidores.
3. Analizar si existen diferencias significativas entre la percepción de los estilos de liderazgo transformacional y transaccional, entre los directivos y seguidores.

Conclusiones

Ver las conclusiones del objetivo secundario número 2.

Otras conclusiones

Los factores de liderazgo transformacional: influencia idealizada (conducta) e inspiración motivacional; tienen una alta correlación con la variable autoevaluaciones centrales. El factor de liderazgo transaccional administración por excepción pasiva tiene una correlación inversa significativa con la variable autoevaluaciones centrales, este hallazgo es muy importante para que los líderes puedan reforzar los demás factores de liderazgo transformacional y reducir el factor de administración por excepción pasiva del liderazgo transaccional.

Comparando el estudio realizado por Vega (2008), en una de sus conclusiones manifiesta que ante un incremento en la percepción del trabajador sobre las conductas transformacionales del líder, se observaría un incremento en la efectividad de las autoevaluaciones centrales del trabajador sobre su desempeño, pero la intervención no debe ser de un alto grado ya que causaría el efecto contrario, también concluye que la intervención transaccional del líder inhibe ligeramente la eficacia que las autoevaluaciones centrales del trabajador tienen sobre su desempeño. Corroborando en este estudio que, al relacionar directamente el estilo de conducta transaccional de líder con las autoevaluaciones centrales del seguidor, tiene una relación inversa significativa. Pero lo contrario ocurre cuando se relaciona directamente la variable de liderazgo transformacional con las autoevaluaciones centrales, a mayor grado de

intervención del líder transformacional, mayor sería la efectividad de la autodeterminación del seguidor.

Se corrobora que el rol del líder en la organización influye en las atribuciones internas del seguidor para incrementar su disposición, tal como se indica en los estudios realizados por Timothy Judge que probaron que las autoevaluaciones centrales del seguidor medida a través de los cuatro factores: autoestima, autoeficacia, locus control y neurosis, incrementan la disposición del seguidor.

Se utilizó el método científico para probar las hipótesis de esta investigación, se validaron los constructos de liderazgo transformacional, transaccional y autoevaluaciones centrales al contexto ecuatoriano, reforzando los hallazgos encontrados en los estudios realizados en México por los autores Mendoza y Vega.

Aunque esta relación positiva, solo el 12.3 % de los cambios de las autoevaluaciones centrales se debe a la influencia del liderazgo, se deduce que existen otras variables que no han sido consideradas en este estudio que están teniendo un impacto fuerte en las autoevaluaciones centrales, lo que conlleva a realizar futuras investigaciones sobre este constructo.

En la hipótesis tres se observa que el estilo de liderazgo que predomina en los directivos de estas empresas es el liderazgo transformacional, tanto desde la autopercepción del líder como de la percepción del seguidor, teniendo como factores

predominantes la influencia idealizada y la estimulación intelectual, siguiendo en orden jerárquico el factor de liderazgo transaccional Administración por excepción Activo. Lo que refleja que el líder es visto por sus seguidores como un modelo a seguir, son admirados respetados y crean confianza, produciendo un efecto multiplicador en la autoevaluación del seguidor, por otra parte, los líderes están dispuestos a tomar riesgos y son consistentes en lugar de arbitrarios.

Los líderes estimulan a sus seguidores a ser creativos, innovadores, a tener ideas propias, aunque difieran de las suyas. Así mismo los directivos están en supervisión continua con sus seguidores, dando seguimiento al cumplimiento de objetivos y tomando acciones correctivas cuando ocurren desviaciones.

En la hipótesis cuatro se observa que si existen diferencias significativas entre la autopercepción del líder y la percepción del seguidor respecto a los estilos de liderazgo transformacional y transaccional del líder, aunque tanto el líder como el seguidor perciben como predominante el liderazgo transformacional, los líderes se consideran mucho más transformacionales de lo que perciben los seguidores, esto se debe a que el líder al auto-percibirse se evalúa con escala más altas que las percibidas por el seguidor.

El líder cree que ser más efectivo que lo que perciben sus seguidores, esto es previsible, pero la evaluación más efectiva es la que hace el seguidor, debido a la

percepción que tiene de las conductas de liderazgo de los directivos de las agroindustrias de la caña de azúcar.

6.3. Contribución teórica.

Como contribución teórica el estudio ofrece la articulación del modelo de Bass y Avolio al perfil del liderazgo de los directivos de las empresas agroindustriales de la caña de azúcar en la zona costanera de la provincia del Cañar, corroborando los hallazgos obtenidos por los estudios previos de Bass y Avolio así como los estudios realizados en México, de que los factores de liderazgo transformacional tienen una correlación positiva significativa con todos los factores de liderazgo transformacional y con el factor administración por excepción activa del constructo liderazgo transaccional y una correlación inversa significativa con el factor administración por excepción pasiva del constructo liderazgo transaccional. Este hallazgo en un nuevo contexto, en otra cultura como lo es en Ecuador. De la misma manera la contextualización del modelo de autoevaluaciones centrales de Timothy Judge a las empresas agroindustriales de la caña de azúcar en el Ecuador.

Al validar científicamente la modelación de liderazgo transformacional y transaccional con la variable autoevaluaciones centrales del seguidor, se aporta con

nuevos conocimientos científicos para aplicaciones en investigaciones futuras tanto a nivel nacional como internacional.

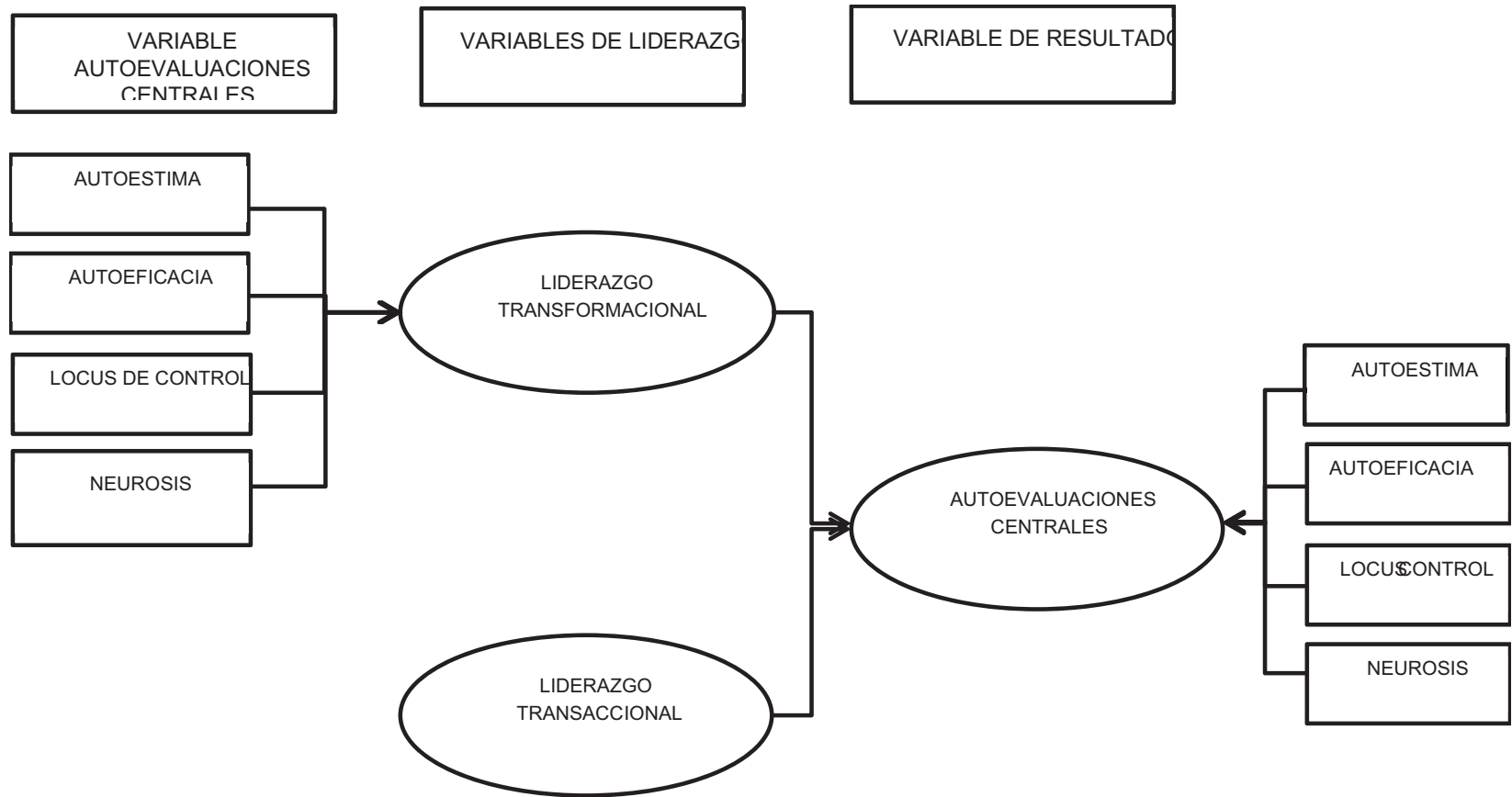
El modelo de liderazgo transformacional-transaccional de Baas y Avolio, está bien definido operacionalmente, este constructo tiene suficiente validez científica que avalan sus hallazgos sobre variables dependientes como la satisfacción, efectividad, desempeño entre otras, por lo que este modelo supera a los anteriores modelos de liderazgo. De la misma manera, el constructo de autoevaluaciones centrales de Timothy & Judge, está bien definido operacionalmente y tiene suficiente validez científica para poder adoptarlo en esta investigación como una modelación entre el liderazgo transformacional-transaccional y las autoevaluaciones centrales del seguidor, encontrando hallazgos importantes, los mismos que ayudarían a los líderes a adoptar conductas orientadas a la tarea o a la relación y ser efectivos en esa selección del estilo de liderazgo e incrementar la autopercepción del seguidor para tener una mayor disposición hacia el trabajo y alcanzar el cumplimiento de objetivos.

Recomendaciones

Se podría utilizar la variable liderazgo transformacional como variable mediadora entre los factores del constructo autoevaluaciones centrales del líder y el mismo constructo desde la autoevaluación de los seguidores, de manera que se pueda

determinar si al reforzar las autoevaluaciones centrales del líder, se refuerza su conducta transformacional, y por efecto tener un mayor impacto en las autoevaluaciones centrales de sus seguidores, por lo que surge la necesidad de plantear un nuevo modelo teórico, como se presenta a continuación.

Figura 27. Modelo de liderazgo transformacional como mediador entre las autoevaluaciones centrales del líder y del seguidor.



6.4. Aportaciones y recomendaciones prácticas

Un liderazgo efectivo ayudaría a formar directores y gerentes competentes, la habilidad del liderazgo a nivel mundial es la clave para afinar ventajas competitivas. (Lussier & Achua, 2002)

Al conocer que el estilo de liderazgo transformacional es el que refuerza las autoevaluaciones centrales y por ende la disposición del seguidor, y que los factores influencia idealizada e inspiración motivacional son los que más correlación tienen con las autoevaluaciones centrales del seguidor, el departamento de recursos humanos de las empresas agroindustriales debe enfocar sus esfuerzos en realizar planes de desarrollo de capacitación a los directivos sobre el liderazgo transformacional, de manera que puedan reforzar las conductas transformacionales de los directivos, en especial los factores de liderazgo transformacional que tengan baja correlación como son estimulación intelectual y consideración individual y reducir la conducta transaccional en especial la administración por excepción pasiva. Cuando se requiera contratar personal para ejercer cargos directivos deben seleccionarlos con este perfil.

Otra recomendación es que el líder, adicional a su rol de adoptar conductas transformacionales de liderazgo y ayude a aumentar la disposición del seguidor para cumplir los objetivos organizacionales, debe tener una visión del futuro y tener la habilidad para observar las oportunidades y saber cómo aprovechar esas oportunidades, según Drucker (1985), los empresarios exitosos tienen en común un

compromiso con una práctica sistemática de la innovación y que la innovación es la función específica del emprendimiento, entendiéndose por emprendimiento no solo a empresas nuevas sino empresas ya formados que tienen o quieren desarrollara una nueva actividad y la base de esa actividad es la innovación.

En la actualidad, tanto las empresas agroindustriales de la caña de azúcar en la zona costanera de la provincia del cañar y en todo el Ecuador, se enfrentan a un nuevo problema, al ser principales proveedores de azúcar de la industria de bebidas gaseosas, se ven afectadas por la disminución en sus ventas, debido a que las empresas de bebidas gaseosas están innovando sus productos para reducir el consumo de bebidas azucaradas por los altos impuestos gubernamentales. Razón para recomendar que los líderes de las empresas agroindustriales de la caña de azúcar aprovechen esta contingencia para innovar.

6.5. Investigación futura.

La presente investigación se realizó en el nivel medio de la estructura organizacional, por lo que nace la necesidad de realizar futuras investigaciones del liderazgo transformacional y las autoevaluaciones centrales en los diferentes niveles jerárquicos de la organización, en especial en la alta dirección, de manera que se pueda determinar en qué nivel se requiere un mayor refuerzo de las conductas

transformacionales del líder e incrementar las autoevaluaciones centrales de sus seguidores.

También nace la necesidad de realizar estudios incorporando otras variables independientes o moderadoras tanto en las empresas agroindustriales de la caña de azúcar como en otras organizaciones en el contexto ecuatoriano.

Por último y probablemente la investigación más importante, realizar el estudio del nuevo modelo propuesto de investigación que se presenta en la figura 27, en donde el liderazgo transformacional participa como mediador entre las autoevaluaciones centrales del líder y las autoevaluaciones centrales del seguidor.

Bibliografía

- Bandura, A. (1997). *Self Efficacy: The exercise of Control*. Nueva York: Freeman.
- Bandura, A., & Cervone, D. (1986). Differential Engagement in Self-Reactive Influences in Cognitively-Based Motivation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 92-113.
- Barrick, M., & Mount, M. (1991). The Big Five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 1-25.
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: free Press.
- Bass, B. (1998). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *EUROPEAN JOURNAL OF WORK AND ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY*, 9-32.
- Bass, B., & Riggio, R. (2005). *Transformational Leadership*. New York: Taylor & Francis Group.
- Bateman, T., & Snell, S. (2009). *Administracion: Liderazgo y colaboracion en un mundo competitivo*. Mexico: McGraw Hill.
- Bhagat , R., & Chassie, M. (1978). The role of self-esteem and locus of control in the differential prediction of performance, program satisfaction, and life satisfaction in an educational organization. *Journal of Vocational Behavior*, 13, 317-326.

- Burns, J. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Campbell, J., Mc Cloy, R., Opler, S., & Sager, S. (1993). A Theory of performance. In E. Schmitt, & W. Borman, *Personnel selection in organizations* (pp. 35-70). San Francisco: Jossey-Bass.
- Cascio, W. (2007). Evidence based management and the marketplace for ideas. *The Academy of Management Journal*, 1009-1012.
- Castillo, R. (2013). *Cultivo para la sostenibilidad*. Guayaquil: CINCAE.
- Castillo, R. (2013). *Industria Azucarera*. Guayaquil: CINCAE.
- Creswell, J. W. (2005). APUNTES SOBRE METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN . In J. W. Creswell, *Capítulo 7, Research design: Qualitative, quantitative and mixed methods approaches* (D. I. Cázares, Trans., p. 13). Sage Publications.
- Cruz Manjares, B. M. (2005). *Diagnostico de liderazgo transformacional y transaccional en una institucion de estudios superiores y su relacion con variables de resultado:satisfacción, esfuerzo extra y efectividad*. Mexico: FCA Universidad Nacional Autonoma de Mexico.
- Davis, K., & Newstrom, J. (1999). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. Mexico DF: Mc Graw Hill.

- Dessler, G. (1999). How to earn your employees commitment. *The Academy of Management Executive*, 58-67.
- Doci, E., & Hofmans, J. (2015). Task complexity and transformational leadership: The mediating role of leaders' state core self-evaluations. *The Leadership Quarterly*, 436-447.
- Drucker, P. (1954). *The Practice of Management*. New York: Harper & Row.
- Drucker, P. (1985). *Inovation and entrepreneurship*. Harper publishers.
- El Ergonomista*. (n.d.). Retrieved from <http://www.elergonomista.com/lidmichigan.html>
- Godoy, R., & Bresó, E. (2013). ¿Es el liderazgo transformacional determinante en la motivación intrínseca de los. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 59+64.
- Hermosilla, D., Amutio, A., da Costa, S., & Páez, D. (2016). El Liderazgo transformacional en las organizaciones: variablesmediadoras y consecuencias a largo plazo. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 1-9.
- Hersey, P., & Ken H. Blanchard. (1984). *Estilo eficaz de dirigir: Liderazgo situacional*. Mexico: IDH.
- Hill, M., Gibson, J., Ivancevich, J., Donelly, J., & Konopaske, R. (2007). *Liderazgo Fundamentos*. Mexico: McGraw-Hill.

- House, R. (1971). A Path Goal Theory of Leader Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 321-339.
- Hu, J., Wang, Z., Liden, R., & Sun, J. (2012). The influence of leader core self-evaluation on follower reports of transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, 860-868.
- Judge, T., & Bono, J. (2001b). Relationship of core self-evaluations traits—self-esteem,. *Journal of Applied Psychology*, 80-92.
- Judge, T., & Piccolo, R. (2004). Transformational and transactional Leadership: A Meta-Analytics Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology*, 755+768.
- Judge, T., Bono, J., & Thoresen, C. (2003). The Core Self Evaluations Scale:Development of a Measure. *PERSONNEL PSYCHOLOGY*, 303-331.
- Judge, T., Locke, E., & Durham, C. (1997). The dispositional causes of job satisfaction. *Research in Organizational Behavior*, 151-188.
- Judge, T., Van Vianen, A., & De Pater, I. (2004). Emotional Stability, Core Self-Evaluations, and Job Outcomes: A Review of the Evidence and an Agenda for Future Research. *HUMAN PERFORMANCE*, 325-346.
- Koontz, H., & O'Donnel, C. (1959). *Principles of Management*. New York: McGraw Hill Book Company.

- Lussier, R. N., & Achua, C. F. (2002). *Liderazgo. Teoria, aplicacion y desarrollo de habilidades*. Mexico: Thomson Learning.
- Mendoza Martinez, I. A. (2005). *Estudio diagnostico del perfil de liderazgo transformacional y transaccional de gerentes de venta de una empresa farmaceutica a nivel nacional*. Tlaxcala.
- Meyer, J., & Allen. (1991). A Three component conceptualization of organizational commint. *Human Resource Management Review*, 61-89.
- oh, I., & Berry, C. (2009). The Five-Factor Model of Personality and Managerial Performance: Validity Gains Through the Use of 360 Degree Performance Ratings. *Journal of Applied Psychology*, 1498-1513.
- Pacheco, P., & et al. (1999). *El liderazgo transformacional en los centros docentes*. España: Ediciones Mensajero.
- Reddin, B. (n.d.). *Reddin International*. Retrieved from <http://www.wjreddin.co.uk/content/14/3-d-leadership-model>
- Reddin, W. J. (1967). The 3D Management Style Theory. *Training and Development Journal*, 8-17.
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Pearson.

- Salanova, M., Llorens, S., & Schaufeli, W. (2011). Yes, I Can, I feel Good, and I just Do it! On Gain Cycles and Spirals of Efficacy Beliefs, Affect, and Engagment. *Applied Psychology*, 255-285.
- Srivastava, A., Locke, E., Judge, T., & Adams, J. (2010). Core self - evaluations as causes of satisfaction: The mediating role of seeking task complexity. *Journal of Vocational Behavior*, 255-265.
- Stajkovic, A., & Luthans, F. (1993). Self- Efficacy and Work-Related Performance:a Meta-Analysis. *Psychological Bulleton*, 240-261.
- Tannenbaum, R., Weschler, I., & Massarik, F. (1959). *Leadership and Organization: A Behawioral Science Approach*. New York: Mc Graw-Hill Book Company.
- Terry, G. (1960). *Principles of Management*. Homewood, Ill: Richard D. Irwin.
- Vega Henze, A. (2008). *El Liderazgo, como moderador de la relacion entre la disposicion del trabajador y su desempeño*. Mexico DF: Universidad Nacional Autonoma de Mexico.
- Vroom, V., & Jago, A. (1988). *The New Leadership: Managing Participation in Organizations* . Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Weber, M. (1947). *The Theory of Social and Economic Organization*. Nueva York: The Free Press.

Anexos

Anexo 1 Instrumento de medición

El siguiente cuestionario tiene como finalidad recopilar información con fines netamente académicos, para desarrollo de una tesis doctoral en la UNAM México, favor contestar objetivamente las preguntas planteadas.

Fecha: _____ Organización: _____

Cargo: _____

Genero: Femenino Masculino

Edad: menos de 40 años 40 años o mas.

Identifica algunas características de Tu comportamiento laboral como Jefe

Encierra en un círculo la opción que más describa tu actuación en cada una de las siguientes afirmaciones que se te presentan a continuación, considerando el ámbito laboral actual. Es importante contestar con una sola opción de respuesta de acuerdo con la siguiente escala.

Nunca	Ocasionalmente	Normalmente	Frecuentemente	Siempre
0	1	2	3	4

#	Oraciones Descriptivas	Nu	Oc	No	Fr	Si
1	Muestro capacidad para transmitir una visión del futuro.	0	1	2	3	4
2	Oriento las acciones de mi personal hacia la misión organizacional.	0	1	2	3	4
3	Motivo al trabajador para que alcance las metas programadas.	0	1	2	3	4
4	Propicio que el personal tenga iniciativa para resolver problemas.	0	1	2	3	4
5	Considero las distintas necesidades laborales del personal.	0	1	2	3	4
6	Premio a los empleados bajo mi cargo por alcanzar las metas acordadas.	0	1	2	3	4
7	Estoy pendiente de las posibles discrepancias a los planes acordados previamente.	0	1	2	3	4
8	Postergo el tomar decisiones.	0	1	2	3	4
9	Integro una visión clara del futuro de la organización.	0	1	2	3	4
10	Guío las acciones del personal bajo mi cargo hacia la misión de la organización.	0	1	2	3	4
11	Motivo a los trabajadores para que alcancen las metas programadas.	0	1	2	3	4
12	Estimulo el uso del razonamiento y la lógica en la resolución de problemas.	0	1	2	3	4
13	Reconozco en los trabajadores su distintas necesidades y cualidades personales.	0	1	2	3	4
14	Veo que el personal sea recompensado por alcanzar las metas acordadas.	0	1	2	3	4
15	Estoy comprometido con las normas de mejora continua en el área de trabajo con mi personal.	0	1	2	3	4
16	Estoy al margen hasta que los problemas se tornan críticos, entonces actúo.	0	1	2	3	4
17	Se transmitir una visión integrada del futuro deseado de la organización.	0	1	2	3	4
18	Promuevo las acciones del personal hacia los lineamientos de la misión y la visión de la organización.	0	1	2	3	4
19	Mis colaboradores están motivados en alcanzar las metas del plan de trabajo.	0	1	2	3	4
20	Estimulo la capacidad de análisis de mis colaboradores.	0	1	2	3	4
21	Concedo atención personal a mis colaboradores cuando están agobiados.	0	1	2	3	4
22	Premio a los trabajadores por el logro de las metas alcanzadas.	0	1	2	3	4
23	Me oriento hacia un tipo de supervisión preventiva más que correctiva.	0	1	2	3	4
24	Actúo solamente cuando los problemas se tornan críticos.	0	1	2	3	4
25	Comunico la visión del futuro deseado de la organización.	0	1	2	3	4
26	Busco promover la iniciativa de mis colaboradores hacia la misión y visión de la organización.	0	1	2	3	4
27	Logro motivar al personal en cuanto al logro de los estándares de trabajo esperados.	0	1	2	3	4
28	Propicio la resolución de problemas en equipo usando estrategias racionales.	0	1	2	3	4
29	Atiendo las necesidades particulares de cada uno de mis colaboradores de trabajo.	0	1	2	3	4
30	Busco premiar las iniciativas de mis colaboradores que tratan de resolver las problemáticas de trabajo.	0	1	2	3	4
31	Propongo mejoras en cuanto a mantenimiento preventivo en el área de trabajo.	0	1	2	3	4
32	Estoy al margen del trabajo de mi personal, solo actúo cuando se cometen errores.	0	1	2	3	4

El siguiente cuestionario tiene como finalidad recopilar información con fines netamente académicos, para desarrollo de una tesis doctoral en la UNAM México, favor contestar objetivamente las preguntas planteadas.

Cargo del jefe inmediato: _____

Fecha: _____ Organización: _____

Cargo del evaluador: _____

Departamento: _____

Identifica algunas características de comportamiento laboral del jefe inmediato

Encierra en un círculo la opción que más describa la actuación del jefe inmediato, en cada una de las siguientes afirmaciones que se te presentan a continuación considerando el ámbito laboral actual. Es importante contestar con una sola opción de respuesta de acuerdo con la siguiente escala.

Nunca	Ocasionalmente	Normalmente	Frecuentemente	Siempre
0	1	2	3	4

#	Oraciones Descriptivas	Nu	Oc	No	Fr	Si
1	Muestra capacidad para transmitir una visión del futuro.	0	1	2	3	4
2	Orienta las acciones del personal hacia la misión organizacional.	0	1	2	3	4
3	Motiva al trabajador para que alcance las metas programadas.	0	1	2	3	4
4	Propicia que el personal tenga iniciativa para resolver problemas.	0	1	2	3	4
5	Considera las distintas necesidades laborales del personal.	0	1	2	3	4
6	Premia a los empleados por alcanzar las metas acordadas.	0	1	2	3	4
7	Está al pendiente supervisando el trabajo del personal para que no se cometan irregularidades.	0	1	2	3	4
8	Está al margen, hasta que los problemas se tornan críticos, entonces actúa.	0	1	2	3	4
9	Integra una visión clara del futuro de la organización.	0	1	2	3	4
10	Guía las acciones del personal bajo su cargo hacia la misión de la organización.	0	1	2	3	4
11	Motiva a los trabajadores para que alcancen las metas programadas.	0	1	2	3	4
12	Estimula el uso del razonamiento y la lógica en la resolución de problemas.	0	1	2	3	4
13	Toma en cuenta que el personal tiene necesidades laborales distintas que deben ser atendidas.	0	1	2	3	4
14	Ve que el personal sea recompensado por alcanzar las metas acordadas.	0	1	2	3	4
15	Supervisa activamente las labores cotidianas del personal a su cargo.	0	1	2	3	4
16	Actúa solamente cuando los problemas se tornan críticos.	0	1	2	3	4
17	Sabe transmitir una visión integrada del futuro deseado de la organización.	0	1	2	3	4
18	Promueve las acciones del personal hacia los lineamientos de la misión y la visión de la organización.	0	1	2	3	4
19	Sus colaboradores están motivados en alcanzar las metas del plan de trabajo.	0	1	2	3	4
20	Estimula la capacidad de análisis de sus colaboradores.	0	1	2	3	4
21	Reconoce en los trabajadores su distintas necesidades y cualidades personales.	0	1	2	3	4
22	Premia a los trabajadores por el logro de las metas alcanzadas.	0	1	2	3	4
23	Está pendiente de las posibles discrepancias a los planes acordados previamente.	0	1	2	3	4
24	Está al margen del trabajo de su personal, sólo actúa cuando se cometen errores.	0	1	2	3	4
25	Comunica la visión del futuro deseado de la organización.	0	1	2	3	4
26	Busca promover la iniciativa de sus colaboradores hacia la misión y visión de la organización.	0	1	2	3	4
27	Logra motivar al personal en cuanto al logro de los estándares de trabajo esperados.	0	1	2	3	4
28	Propicia la resolución de problemas en equipo usando estrategias racionales.	0	1	2	3	4
29	Concede atención personal a sus colaboradores cuando están agobiados.	0	1	2	3	4
30	Busca premiar las iniciativas de sus colaboradores que tratan de resolver las problemáticas de trabajo.	0	1	2	3	4
31	Está comprometido con las normas de mejora continua en el área de trabajo con su personal.	0	1	2	3	4
32	Interviene sólo en el conflicto cuando éste se ha agravado hasta las últimas consecuencias.	0	1	2	3	4

Las siguientes preguntas son relacionadas a la percepción que tiene ud sobre si mismo

Favor de encerrar en un círculo la respuesta que mejor se ajuste de acuerdo a la escala de clasificación.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No lo se	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
0	1	2	3	4

	T.de	En des	no lo se	De acu.	T.ac ue.	
33	En ocasiones me siento deprimido	0	1	2	3	4
34	En ocasiones siento que no tengo control sobre mi trabajo	0	1	2	3	4
35	Yo decidí lo que pasará en mi vida	0	1	2	3	4
36	Cuando fallo, me siento inútil	0	1	2	3	4
37	Hay veces en que las cosas me parecen desoladoras y sin esperanza	0	1	2	3	4
38	Soy capaz de manejar la mayoría de mis problemas	0	1	2	3	4
39	Siento que no tengo el control de mi éxito profesional	0	1	2	3	4
40	Termino exitosamente mis tareas	0	1	2	3	4
41	En general, estoy satisfecho conmigo mismo	0	1	2	3	4
42	Tengo muchas dudas de ser competente en mi trabajo	0	1	2	3	4
43	Estoy seguro que los éxitos de mi vida son merecidos	0	1	2	3	4
44	Si intento algo, generalmente lo logro	0	1	2	3	4

Anexo 2 Resultados se los supuestos del modelo de regresión.

VARIABLES INTRODUCIDAS LTF

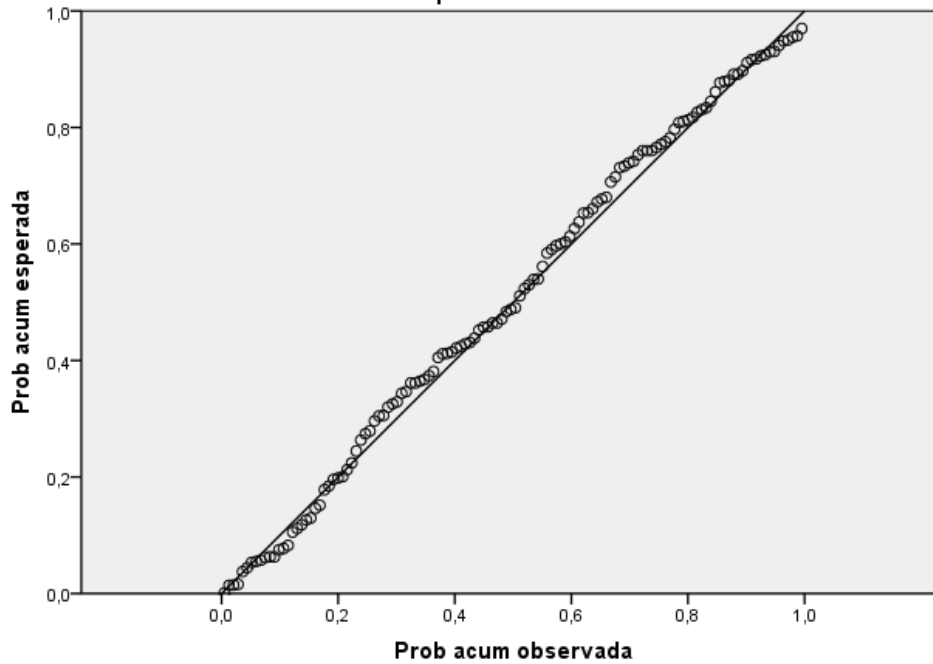
Modelo	Variables introducidas	Variables eliminadas	Método
1	LTF	.	Introducir

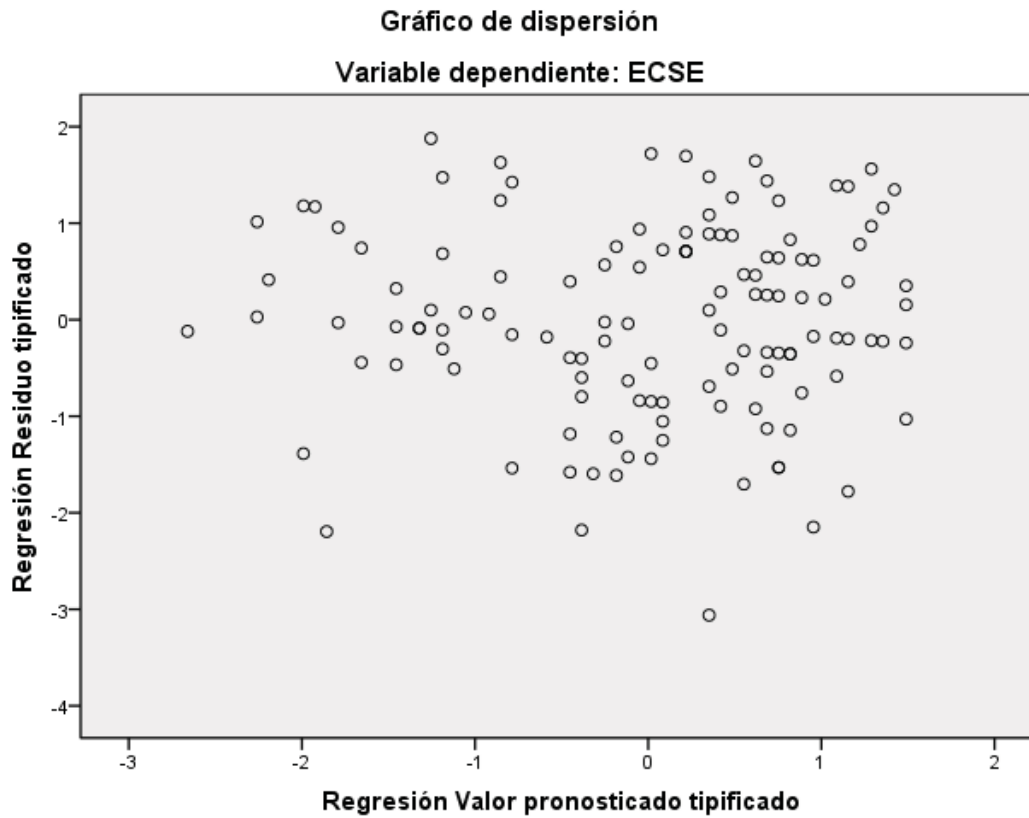
Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Durbin-Watson
1	,124 ^a	,015	,007	,42203	2,074

Gráfico P-P normal de regresión Residuo tipificado

Variable dependiente: ECSE





Variables introducidas LTSC

Modelo	Variables introducidas	Variables eliminadas	Método
1	LTSC	.	Introducir

Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Durbin-Watson
1	,222 ^a	,049	,042	,41467	2,095

Gráfico P-P normal de regresión Residuo tipificado

Variable dependiente: ECSE

