



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

**FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN**

**Investigación exploratoria de liderazgo transformacional en  
asociaciones civiles con fines socioeducativos domiciliadas en la  
Ciudad de México**

**T e s i s**

Que para optar por el grado de:

**Maestro en Administración**

Presenta:  
**Carlos Vera Romero**

Tutor:  
**Dr. Gabino García Tapia**  
**Facultad de Contaduría y Administración**

**Ciudad de México, agosto de 2018**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**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.

## Agradecimientos

a **DIOS**:

*¡Pues el SEÑOR concede sabiduría! De su boca provienen el saber y el entendimiento. Proverbios 2.6*

mis **padres**, Enrique y Emma:

medios para darme vida e impulso para alcanzar mi destino

mis **hermanos**,

inspiración para culminar mis proyectos

a **Selene y Tiffany**,

mi familia, amores y motivos para esforzarme

mis **maestros**,

orientadores para construir mis aprendizajes

mis **asesores**,

“luz” para ver mis oportunidades

mis **compañeros** de clase y amigos,

acompañantes en esta aventura

y, por supuesto, a la **UNAM**,

por el orgullo que inspira ser de la Universidad y  
por el apoyo recibido como su becario

## **Abstracto**

En un momento en que las organizaciones no gubernamentales desempeñan un rol fundamental para el desarrollo social, el presente trabajo explora el estilo de liderazgo aplicado en asociaciones civiles constituidas para fines socioeducativos en la Ciudad de México y que operaban durante la década de 2000, con base en el modelo de liderazgo transformacional de Bernard Bass y tomando como referencia un estudio realizado en comunidades españolas, en el que se midió su efecto en las variables esfuerzo extra, eficacia, satisfacción con la colaboración, satisfacción con la dirección e influencia directiva. El valor del estudio radica en ofrecer los resultados de la aplicación del instrumento MLQ a 260 participantes de 10 asociaciones y su relación con los resultados obtenidos, con lo que se demostró que dicha correlación para el estilo transformacional es significativa y directamente proporcional, asimismo para el estilo transaccional, el primero con valores más altos; con esto se contribuye al estudio de liderazgo en las organizaciones sin fines de lucro, campo de estudio que amerita ser más atendido.

**Palabras clave:** asociaciones civiles, liderazgo, liderazgo transformacional, eficacia, satisfacción.

## Índice de contenido

<b>Introducción</b> .....	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO 1</b>	
<b>Marco teórico</b> .....	<b>5</b>
<b>1.1. Organizaciones y asociaciones civiles</b> .....	<b>5</b>
<b>1.1.1. Definición</b> .....	<b>5</b>
<b>1.1.2. Entorno</b> .....	<b>8</b>
<b>1.2. Liderazgo</b> .....	<b>11</b>
<b>1.2.1. Definición</b> .....	<b>12</b>
<b>1.2.2. Funciones</b> .....	<b>13</b>
<b>1.2.3. Importancia en las organizaciones</b> .....	<b>14</b>
<b>1.2.4. Teorías y modelos</b> .....	<b>15</b>
<b>1.2.4.1. Personales (de los rasgos), del “gran hombre”</b> .....	<b>15</b>
<b>1.2.4.2. Del comportamiento o conductuales</b> .....	<b>18</b>
<b>1.2.4.3. Situacionales o contingentes</b> .....	<b>20</b>
<b>1.2.4.3.1. Transaccional</b> .....	<b>22</b>
<b>1.2.4.3.2. Transformacional</b> .....	<b>26</b>
<b>CAPÍTULO 2</b>	
<b>Metodología de investigación</b> .....	<b>51</b>
<b>2.1. Diseño de investigación</b> .....	<b>51</b>
<b>2.1.1. Tipo de estudio</b> .....	<b>52</b>
<b>2.1.2. Muestreo</b> .....	<b>52</b>
<b>2.1.3. Modelo de liderazgo de Bernard Bass</b> .....	<b>53</b>
<b>2.1.4. El papel de las asociaciones civiles</b> .....	<b>59</b>
<b>2.1.5. Planteamiento del problema</b> .....	<b>59</b>
<b>2.1.6. Viabilidad del estudio</b> .....	<b>62</b>
<b>2.1.7. Preguntas de investigación</b> .....	<b>62</b>
<b>2.1.8. Objetivos de la investigación</b> .....	<b>63</b>

<b>2.1.9. Hipótesis.....</b>	<b>63</b>
<b>2.1.10. Instrumento.....</b>	<b>64</b>
<b>CAPÍTULO 3</b>	
<b>Presentación de resultados .....</b>	<b>75</b>
<b>3.1. Datos descriptivos.....</b>	<b>75</b>
<b>3.2. Relación entre estilos de liderazgo y variables de resultado.....</b>	<b>80</b>
<b>3.2.1. Relación entre dimensiones de los estilos de liderazgo y variables de resultado.....</b>	<b>81</b>
<b>CAPÍTULO 4</b>	
<b>Conclusiones y recomendaciones.....</b>	<b>86</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>88</b>
<b>Referencias .....</b>	<b>102</b>

## Índice de tablas y figuras

<b>Tabla 1.</b> Dimensiones de liderazgo transformacional y transaccional	<b>45</b>
<b>Tabla 2.</b> Modelo de Liderazgo Transformacional y Transaccional de Bass y Avolio, con variables resultado	<b>49</b>
<b>Tabla 3.</b> Operacionalización de subfactores de los estilos de liderazgo	<b>65</b>
<b>Tabla 4.</b> Operacionalización de variables resultado	<b>67</b>
<b>Tabla 5.</b> Resultados de confiabilidad del instrumento	<b>71</b>
<b>Tabla 6.</b> Correlación entre estilos de liderazgo y las variables de resultado	<b>80</b>
<b>Tabla 7.</b> Correlación de dimensiones de liderazgo con las variables resultado	<b>83</b>
<b>Tabla 8.</b> Tipologías y taxonomías de liderazgo	<b>88</b>
<b>Tabla 9.</b> Análisis de componentes principales	<b>96</b>
<b>Gráfica 1.</b> Género de los encuestados	<b>75</b>
<b>Gráfica 2.</b> Edad de los encuestados	<b>76</b>
<b>Gráfica 3.</b> Estado civil de los encuestados	<b>76</b>
<b>Gráfica 4.</b> Nivel de estudios de los encuestados	<b>77</b>
<b>Gráfica 5.</b> Antigüedad en la asociación de los encuestados	<b>77</b>
<b>Gráfica 6.</b> Tipo de colaboración de los encuestados	<b>78</b>
<b>Gráfica 7.</b> Posición en la asociación de los encuestados	<b>78</b>
<b>Gráfica 8.</b> Antigüedad en el cargo de los encuestados	<b>79</b>
<b>Gráfica 9.</b> Personas a cargo de los encuestados	<b>79</b>

## **Introducción**

Dentro de los temas que ha tenido mayor atractivo en el estudio del comportamiento humano se encuentra el liderazgo, por lo que se han desarrollado muchas y variadas teorías y modelos sobre el liderazgo a lo largo del tiempo, con distintos enfoques conocidos como de los Rasgos, del Comportamiento, Situacionales –Contingentes-, más recientemente el Transformacional, y otros tantos que han sido incluidos en una larga lista. Sin embargo, el campo de a explorar que ofrece este tópico aún es inmenso, pues basta decir que tratar con individuos con distintos rasgos y comportamientos, inmersos en diferentes situaciones y con diversas actitudes, se hace “infinita” la gama de estilos que pueden originarse de la conjugación de tales factores, de lo que surge una pregunta ¿será posible que haya un estilo de liderazgo recomendado para un tipo específico de organizaciones porque sea más adecuado para las mismas? Y de haberlo, entonces será importante mostrar la relación entre este estilo de liderazgo y los resultados de la organización.

Aunque hay una gran cantidad de investigaciones realizadas que concluyen que es un elemento determinante en el desempeño de una organización, sin embargo, la cantidad de estudios enfocados en las asociaciones civiles son relativamente pocos, en contraste con la gran cantidad de investigaciones que se disponen para organismos de gobierno y sociedades con fines de lucro, es decir, no se le ha dado la suficiente atención al estudio de las asociaciones civiles –a su figura, importancia, impacto, trascendencia y futuro–, sin que esto signifique que el liderazgo en una asociación civil tenga menos trascendencia que el ejercido en otro tipo de organizaciones, ya que no se trata únicamente de la vida de una asociación, sino del impacto de éstas en medio de la sociedad, mismo que ha adquirido relevancia tanto a nivel nacional como mundial. Existen en nuestro país una gran diversidad de asociaciones civiles que persiguen diversos fines: educativos, culturales, deportivos, científicos, políticos, recreativos, artísticos, espirituales y sociales. Solamente en la Ciudad de México existían cerca de 800 asociaciones

civiles en 1994 (Cué Vega, 1994), pero según el censo económico de 2014, el INEGI reporta que en México –2013– existían 7 902 instituciones sin fines de lucro, dedicadas a causas de interés social, y la Ciudad de México tenía la mayor cantidad: 864.<sup>1</sup>

Como ya se dijo, las asociaciones civiles son de especial interés en la actualidad, ya que ofrecen a sus integrantes la posibilidad de intervenir de manera activa en los asuntos de interés social, y directamente en la comunidad a la cual se orientan, lo que las constituye como organizaciones que requieren contar con esquemas de liderazgo que impulsen a los individuos a actuar movidos por intereses más elevados que los meramente económicos o de intercambio. Y en este punto, el líder constituye un elemento primordial para motivar, inspirar y llevar a sus seguidores a puntos más altos en sus aspiraciones, desempeño, logro y satisfacción. Es así que dirigir la mirada hacia el liderazgo transformacional tiene como intención apreciar esta teoría como una que ofrece afinidad y oportunidades a los líderes de las asociaciones civiles –esto desde la perspectiva del autor– apoyado en evidencias empíricas, dado que parece ofrecer medios que apoyan el desarrollo de las personas como individuos y como parte de una sociedad a la cual pretenden servir.

Como muestra de una aspiración permanente de quienes desarrollan estudios sobre este campo del conocimiento –liderazgo–, se pretende con esta investigación exploratoria aportar mayores fundamentos para quienes participan en la toma de decisiones que afectan el desempeño de estos *organismos vivos* llamados asociaciones civiles, con la intención de contribuir a su permanencia, crecimiento y desarrollo mediante la aplicación efectiva del estilo de liderazgo transformacional. Con esto no se pretende afirmar que las organizaciones que siguen una dirección tipo transaccional no tengan resultados favorables, sino que se propone demostrar que aplicar el liderazgo transformacional les viene mejor a las asociaciones civiles,

---

INEGI. *Censos económicos 2014*. Recuperado el 14 de diciembre de 2017 de [http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/Proyectos/ce/ce2014/doc/infografias/inf\\_asciv\\_ce14.pdf](http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/Proyectos/ce/ce2014/doc/infografias/inf_asciv_ce14.pdf)

porque liderar a las personas dándoles un trato individualizado e inspirándolas con una visión para lo que se está haciendo, es más transformador y arroja mejores resultados que simplemente hacer transacciones por beneficios.

El presente esfuerzo de investigación se enfoca en asociaciones civiles con fines socioeducativos, cuyo objeto social está establecido para otorgar ayuda material, intelectual, psicológica, emocional o espiritual, por el aprecio e importancia que para una sociedad le significa, además que son del tipo con las que el tesista ha tenido contacto por más de dos décadas.

Por encima del interés particular está el interés general y, con esta premisa, busco que este esfuerzo represente un apoyo útil para las asociaciones, que comparten esta visión, es decir, que resulte ser una contribución para quienes reciben directamente los efectos –para bien o para mal, lamentablemente, esto último– del desempeño de los líderes de sus asociaciones, ya sea siendo asociados, simpatizantes o beneficiarios de ellas.

A partir de las particulares características de la dinámica laboral y participativa dentro de las asociaciones civiles, resulta de utilidad para el presente estudio basarse en el modelo que Bernard Bass desarrolló sobre el liderazgo, sin dejar de tener siempre presente el entorno y los rasgos culturales de donde se encuentran este tipo de organizaciones.

Inicialmente, a través del capítulo 1 dedicado al **Marco teórico** se dará a conocer el contexto en el que se desenvuelven las asociaciones civiles que sirven como objeto de estudio del presente trabajo, a la par definir los principales conceptos que se utilizarán y que resultarán sustanciales para su comprensión, y subsecuentemente dar paso a una breve revisión de los aspectos primordiales de las teorías del liderazgo, con énfasis en el estilo transformacional.

En el capítulo siguiente (2) se aborda lo relativo a la **Metodología de**

**investigación**, con el Diseño de investigación que indica el tipo de estudio, muestreo, marco conceptual, el modelo de Bernard Bass, el papel de las asociaciones civiles, el *Planteamiento del Problema*, la *Justificación del estudio*, la *Viabilidad del estudio*, las *Preguntas de Investigación*, los *Objetivos de la investigación*, así como la *Hipótesis*, el *Instrumento utilizado*, lo referente a la Validez del constructo, su Confiabilidad y la obtención de datos.

Otro capítulo más (3) está dedicado a la **Presentación de resultados**, en donde se destacan los *Datos descriptivos*, la *Correlación entre estilos de liderazgo y las variables de resultado*, su *Análisis y Discusión*.

Y, posteriormente se exponen en el capítulo (4) las **Conclusiones y Recomendaciones**, producto del trabajo realizado.

Finalmente, se dan a conocer las **Referencias** para cualquier indagación posterior, y en el apartado de **Anexos** se integra el instrumento y la carta dirigida a la Dirección de las asociaciones que participaron en el estudio para la recolección de datos y el resultado del análisis de componentes principales, entre otros.

## **CAPÍTULO 1. Marco teórico**

A continuación, se establece el marco teórico sobre las asociaciones civiles y el liderazgo a considerar para el presente trabajo de investigación.

### **1.1. Organizaciones y asociaciones civiles**

Se podría iniciar con alusiones a las organizaciones y asociaciones civiles, pero faltaría definir las, este es el punto de partida.

#### **1.1.1. Definición**

Ahora es turno de definir los principales conceptos que sirven de base para el presente estudio.

- **Organizaciones**

¿En qué se distinguen las organizaciones de otras colectividades sociales? Scott (2002) observó que la mayoría de los analistas conciben a las organizaciones como estructuras sociales creadas por individuos para apoyar la búsqueda colaboradora de objetivos específicos. Parsons y Bales (1956) distinguieron a las organizaciones de las demás colectividades sociales por medio de la observación que de aquéllas tienen cierto propósito o meta. Donalson (1995) afirmó que las organizaciones se crean y sostienen para alcanzar ciertos objetivos.

De acuerdo con Robbins (2004) organización, es una unidad social coordinada deliberadamente y compuesta por dos o más personas, que funciona de manera más o menos continua para alcanzar una meta o metas comunes. De acuerdo con esta definición, las empresas manufactureras y de servicio son organizaciones, como lo son las escuelas, hospitales, iglesias, etc.

De modo que la definición que se tiene presente al momento de este estudio es la de las **organizaciones** como **una unidad social coordinada y compuesta por dos o más personas**, que funciona de manera continua para alcanzar metas comunes.

El campo de los estudios sobre organización, desarrollado con la intención de comprender este tipo de entidades sociales, presentes en todos los ámbitos de la vida, conlleva un enfoque interdisciplinario en: a) el efecto de las organizaciones sociales en el comportamiento de los individuos que las forman; b) los efectos de las características y los actos individuales en la organización, con énfasis especial en la eficacia, e incluso, la posibilidad de la influencia de los individuos poderosos (mediante el liderazgo) en los sistemas organizacionales; c) el desempeño, éxito y supervivencia de las organizaciones; d) los efectos recíprocos de los entornos, incluidos los ambientales de recursos y tareas, políticos y culturales, en las organizaciones y viceversa, y e) las inquietudes respecto de la epistemología y los métodos que fijan la investigación de cada uno de estos temas.

Como Pfeffer (1978) lo precisó acertadamente: “Vivimos en un mundo de organizaciones. Prácticamente todos nosotros nacemos en una organización –un hospital- y una dependencia gubernamental ratifica nuestra existencia, expidiendo un acta que certifica nuestro nacimiento... Al morir, otra burocracia pública expedirá un certificado de defunción... Las organizaciones abundan a nuestro alrededor. Sin embargo, debido a su ubicuidad, desaparecen en el trasfondo y necesitamos que nos recuerden su impacto”.

- **Asociaciones civiles**

Para este estudio, se asume que **una asociación civil es un tipo de organización, conformada por un grupo de personas que se reúnen con las formalidades jurídicas necesarias para llevar a cabo un fin u objeto social, con la característica distintiva de que no tiene un carácter preponderantemente económico ni transitorio.**

El concepto anterior deriva de lo que disponen los artículos 25, fr. VI y 2670 del Código Civil Federal (2018). De acuerdo con el mismo tenemos que se crea una persona moral; es decir, un ente jurídico distinto de todos y cada uno de sus integrantes, con sus propios derechos y obligaciones. Su constitución deriva del acuerdo de sus integrantes, por lo que constituye un acto jurídico para cuya existencia y validez es necesario reunir los elementos y requisitos que para todo acto jurídico dispone la ley.

La reunión de los integrantes en la asociación no debe ser enteramente transitoria; es decir, debe tener permanencia o duración, ya que de otro modo no puede ser considerada como una asociación y tendrá simplemente el carácter jurídico de reunión. La ley no limita el tiempo de duración de la misma, por lo que será decisión de sus miembros la fijación del tiempo correspondiente. La duración puede ser referida no solamente a un tiempo, sino a una serie de actos, cumplidos los cuales la asociación se extinguirá

Entonces, el fin a realizar (lo que constituye el objeto de la asociación) debe ser común, pues ello es lo que motiva la participación de los miembros; no encontrarse prohibido por la ley y no tener carácter preponderantemente económico.

Aunque está plenamente aclarado lo que distingue a las asociaciones civiles de las sociedades mercantiles, cuyo fin de éstas es el lucro, las primeras pudieran

encubrir a través de su constitución, verdaderas actividades comerciales. A fin de evitar este sesgo, para el presente estudio se seleccionaron las asociaciones civiles en las que previamente se constató su desarrollo sin fines de lucro, cuyos nombres con que son conocidas se incluyen en el apartado de *Anexos*.

### **1.1.2. Entorno**

A partir del hecho de que las asociaciones civiles son organizaciones, se puede hacer énfasis en el hecho de que a lo largo de las últimas cuatro décadas, en nuestro país se ha desarrollado un intenso proceso de participación y movilización de la sociedad civil, que ha fructificado entre otras cosas, en la presencia de un importante número de estas organizaciones –sin fines de lucro, sin carácter preponderantemente económico y sin propósito de proselitismo religioso o partidista– se han dedicado a la promoción y ejecución de acciones en ámbitos significativos del desarrollo social. En muchos casos, se ha logrado que su participación se coordine con los esfuerzos de otras instancias, inclusive gubernamentales.

Para contar con un reconocimiento oficial, es necesario que la asociación civil esté formalizada con un acta constitutiva elaborada ante notario público, en la cual se fija el objeto social y donde a través de los estatutos se establece quienes ejercen los distintos cargos y funciones para su operación. Sin embargo, las asociaciones que participaron en este estudio suelen haber estado operando previo al hecho de constituirse formalmente, toda vez que se iniciaron como una reunión de personas con el fin de “impactar” a su comunidad a través de servicios sociales y, una vez que adquirieron mayor estabilidad, cumplieron las formalidades para su constitución.

En vista de su conformación, generalmente voluntaria, las asociaciones civiles se caracterizan a menudo por su fragilidad institucional, por el reto que representan

las adversidades financieras, especialmente en países emergentes, y cuando no se cubren los requisitos para estar autorizadas para recibir donativos deducibles de impuestos, como es el caso de todas las asociaciones estudiadas.

- **Sector**

Las asociaciones civiles de la presente investigación se encuentran clasificadas como organizaciones no lucrativas con fines socioeducativos.

- **Antecedentes**

Las asociaciones civiles que han sido incluidas en este trabajo de investigación han operado 20 años en promedio, incluyendo el tiempo en que lo hicieron informalmente.

- **Estructuras**

En observancia a los lineamientos establecidos en el apartado correspondiente a asociaciones civiles en el propio Código Civil aplicable a la jurisdicción aplicable a la organización de que se trate, la estructura y funcionamiento que rigen su operación se estipulan en los Estatutos. Las asociaciones estudiadas mantienen su estructura básicamente con la figura del Director general y Subdirector, en su caso, así como un administrador-tesorero y demás colaboradores, quienes generalmente son voluntarios.

- **Número de trabajadores**

Aunque regularmente sus participantes son considerados colaboradores voluntarios y por ende no se reconocen relaciones laborales, para los casos de secretarías y personal administrativo puede ser que se hayan establecido contratos laborales o de prestación de servicios profesionales, estimándose que en esa

situación se encuentran la gran mayoría de los participantes, de los 30 colaboradores en promedio de cada asociación.

- **Servicios**

Los servicios prestados en estas organizaciones son primordialmente socioeducativos, y entre otros: otorgar apoyo material, intelectual, psicológico, emocional y espiritual, que se realizan a través de la prestación de servicios gratuitos o entrega de ayuda en especie, y de clases, congresos, seminarios y conferencias de forma periódica; realización de eventos deportivos y culturales, así como terapias personales –llamadas consejería-.

- **Financiamiento**

En las asociaciones civiles estudiadas es notable el hecho de que se enfrentan a un sinnúmero de necesidades que, si bien no son privativas de las mismas, se acentúan en estos casos, toda vez que los limitados recursos de los que pueden disponer provienen básicamente de cuotas y aportaciones –exclusivamente voluntarias– realizadas por los mismos asociados y de donativos en dinero o especie entregados por los participantes –los que no son formalmente asociados– o simpatizantes, por lo que deben enfrentarse continuamente a la incertidumbre financiera para afrontar los requerimientos de su operación, ya que ninguna cuenta cuentan con la autorización para recibir donativos deducibles de impuestos.

Por lo anterior, el liderazgo adquiere mayor relevancia como factor determinante del buen desempeño y logro de los objetivos de las asociaciones, alcanzado a través de la convicción en la causa, esfuerzo y eficacia de los colaboradores, guiados por sus líderes.

## **1.2. Liderazgo**

El liderazgo ha sido y es un tema crucial desde siempre y hasta ahora, en medio de un entorno en donde las fronteras se han abierto, aunque otras, más recientemente, cerradas, y por ende las organizaciones y empresas permanentemente se encuentran en una constante lucha por ser más competitivas o por lo menos mantenerse operando, lo que ha retado a las personas que las conforman a ser eficientes y capaces de dar mucho de sí para la continuidad de la organización o empresa y sus miembros. Al hablar de organizaciones y personas es indispensable mencionar a los conductores, los líderes, cuyo desempeño repercute en los resultados de sus organizaciones y que orientan a sus seguidores a lograr los objetivos.

En cuanto al liderazgo, como dicen Pascual, Villa y Auzmendi (1993) “Muy pocos temas han tenido tanto atractivo para los estudiosos del comportamiento humano como el del liderazgo y la conducta del líder. Este aspecto ha supuesto un enorme esfuerzo desde hace varias décadas y desde diversos enfoques y perspectivas psicológicas.”

Entonces, el liderazgo puede entenderse como un fenómeno de interacción en el que está implícita una mayor influencia de la persona (líder) que guía o dirige sobre los seguidores (subordinados). Por ello, el liderazgo no se limita solamente a un determinado contexto, sino que donde están presentes estas condiciones, se habla de un espacio propicio para su consideración y estudio. Es así que las asociaciones civiles son un ámbito pertinente para el estudio de este tópico.

Ahora es momento de considerar algunas definiciones sobre liderazgo y líder para integrarlo a esta investigación.

### **1.2.1. Definición**

Según la Real Academia Española (2014), liderazgo se define como “condición de líder, ejercicio de las actividades del líder y situación de superioridad en que se halla una institución u organización, un producto o un sector económico, dentro de su ámbito”.

Robbins y Judge (2013) consideran al liderazgo como: “la capacidad de influir en un grupo para la obtención de metas”.

Según Cabrera (2000) líder es “la persona que está esperando o ansioso de aceptar públicamente la responsabilidad por su comportamiento y actitudes, así como es de otras personas.

Para Siliceo (1992) “El liderazgo es ser un agente de cambio”.

Según Gardner (1990), “el líder es aquel que concibe y expresa metas que elevan a las personas por encima de sus pequeñas preocupaciones, por encima de sus conflictos [...] y las integra en la búsqueda de metas trascendentales y dignas de sus mejores esfuerzos”.

Según Kotter (1988) el liderazgo “es el proceso de mover a un grupo o grupos hacia alguna dirección, a través de medios no coercitivos”.

Bennis (1985) dice, “el líder es un visionario, un profeta, un artista del futuro que logra que las visiones se concentren”.

Por su parte, Rodríguez (1988) menciona que líder, es palabra sajona. En inglés se dice *leader*. Viene del verbo *to lead* que significa guiar, dirigir.

Cartwright y Sander (1971) ven al liderazgo como “la capacidad de tener el poder personal y social, la habilidad de convertir una intención en un resultado y mantenerlo con, a través y por la gente”.

Como puede constatarse, muchas son las definiciones y acepciones que existen acerca de liderazgo y líder, las cuales convergen en puntos medulares; el presente trabajo se apoya en la definición que aparece en el capítulo uno del Bass & Stogdill’s Handbook of Leadership:

**“Liderazgo es una interacción entre dos o más miembros de un grupo que a menudo envuelve una estructuración o reestructuración de la situación y las percepciones de los miembros.”**

Y líder:

**“es un agente de cambio, persona cuyos actos afectan a los de otras personas más que lo que las otras lo afectan a él.”<sup>1</sup>**

Para profundizar en el estudio del liderazgo será necesario hacer una breve revisión y atender el contenido de las principales teorías y modelos de liderazgo, dejando por lo pronto establecidas las funciones e importancia que tiene en las organizaciones.

### **1.2.2. Funciones**

El liderazgo funciona a través del líder y los seguidores como partes fundamentales de una relación inevitable, que debe tender a que el líder consiga que los seguidores actúen y logren las metas que se han propuesto, o bien que se pregunten cómo mejorar, en ese sentido el líder debe conducir las funciones hacia

---

<sup>1</sup>. Traducción del tesista

el logro de un servicio a su grupo para que dicha colectividad consiga lo que tenga previsto.

Al hablar de liderazgo, inequívocamente se refieren aspectos como: estilos, modelos, carisma, situaciones, contingencias, resultados, efectividad, metas, transformación, siempre considerando que se trata de “las actividades relacionadas con las tareas y con la unidad del grupo que debe desempeñar el líder, u otra persona, para que el grupo actúe debidamente” (Gilbert, Stoner & Freeman, 2009).

El líder tiene dos funciones cruciales, mismas que deben tomar en consideración lo anterior, se trata de la realización de las tareas por parte del grupo, y mantener el grupo, de aquí derivan los llamados comúnmente **estilos de liderazgo**, que se conciben como “los diversos patrones que prefieren los líderes para el proceso de influir en los trabajadores y dirigirlos” (Gilbert et al., 2009).

Por otra parte, los **modelos de liderazgo** son una abstracción teórica de la realidad, desarrollados con la intención de reducir su complejidad, permitiéndonos ver las características importantes que están detrás de un proceso de liderazgo, y hacer deducciones concretas. De esta forma, los modelos orientan la comprensión del tópico liderazgo.

### **1.2.3. Importancia en las organizaciones**

La importancia del liderazgo radica en que refleja la capacidad de uno que está en autoridad para guiar y dirigir, lo cual evidencia su impacto en que una organización puede tener una planeación adecuada, organización y control, y no sobrevivir, por la falta de un líder apropiado (dirección). Por lo contrario, muchas organizaciones con una planeación deficiente y malas técnicas de organización y control han sobrevivido debido a la presencia de un liderazgo dinámico. Entonces, el liderazgo resulta vital para la supervivencia de cualquier negocio u organización

#### **1.2.4. Teorías y modelos**

Bass (1990) define con claridad que: “Las **teorías de liderazgo** intentan explicar los factores envueltos en la aparición del liderazgo o en la naturaleza del liderazgo y sus consecuencias. Los **modelos** muestran la interacción entre las variables que están concebidas para estar envueltas; ellos son réplicas o reconstrucciones de las realidades. Ambos, teorías y modelos pueden ser útiles para definir problemas de investigación para el científico social y político, y en mejorar la predicción y control en el desarrollo y la aplicación del liderazgo.”

Al momento de existir una importante cantidad de estudios al respecto del liderazgo que, como se ha dicho es uno de los temas que más han cautivado a los estudiosos del comportamiento humano, resulta útil clasificar y agrupar algunas de las principales teorías y modelos en distintas categorías, las cuales se encuentran en el apartado *Anexos* (Tabla 8), integrada con base en el Manual de Liderazgo de Bass y Stogdill (1990).

En concreto, se pueden identificar tres categorías de teorías (1) personales, (2) conductuales y (3) de situación o contingentes. Existen algunos traslapes entre las categorías y entre los varios modelos y enfoques en cada una de las categorías (Robbins & Judge, 2013), por lo que a continuación se abordarán sólo las teorías más representativas de los distintos enfoques.

##### **1.2.4.1. Personales (de los rasgos), del “gran hombre”**

A lo largo de la historia, el fenómeno del liderazgo ha acompañado a la humanidad en todos los hechos sobresalientes que la han delineado, como dice Bass (1990), “para muchos comentaristas, la historia está formada por el liderazgo de grandes hombres”. Entonces al hablar de la humanidad ésta está vinculada de manera estrecha con el liderazgo.

Los primeros estudios del liderazgo se enfocaron sobre la "teoría del gran hombre", con la premisa de que los líderes nacen, no se hacen. Estos estudios se enfocaron en los rasgos personales de los líderes e intentaron identificar un grupo de características o rasgos individuales que distinguían a los líderes de los seguidores, y a los líderes con éxito de los líderes fracasados, intentaron explicar el liderazgo sobre la base de la herencia, esto influenciado por el estudio de Galton (1869) acerca de los antecedentes hereditarios de grandes hombres.

También llamada teoría de los rasgos, es una de las más antiguas que desde los inicios del estudio del liderazgo tuvo gran arraigo, además de ser de las más cuestionadas, pues considera las cualidades y características personales que distinguen a los líderes de quienes no lo son.

La comparación de líderes con otros líderes y seguidores por varios rasgos físicos, intelectuales, de personalidad y otros, ha sido un enfoque popular, pero controversial entre los investigadores.

Explica Mendoza (2005), "esta teoría se centró en estudiar las características personales de 'Grandes Hombres'. Siendo una observación y descripción minuciosa de las características de los hombres con mayor éxito en la historia."

Al parecer, el primer esfuerzo sistemático realizado por psicólogos y otros investigadores para entender el liderazgo fue un intento por definir las características personales de los líderes. Este enfoque suponía que los líderes tienen ciertos rasgos innatos. El modelo de rasgos resalta las cualidades personales del líder atribuyéndole el éxito a ciertas capacidades, habilidades y características de la personalidad, pero este modelo no explica por qué unas personas son exitosas como líderes y otras no, se basa en las características observadas de muchos líderes, tanto exitosos como no exitosos.

Hasta la década de 1940, muchas investigaciones acerca de los líderes y del liderazgo se enfocaron en los rasgos individuales. Los líderes fueron vistos diferentes en varios de sus atributos y se examinaron los rasgos de personalidad que tenían los no líderes. Dos preguntas fueron presentadas: ¿qué rasgos distinguen a los líderes de otra gente? y ¿cuál es la magnitud de esas diferencias? (Bass, 1990).

El intento por hacer listas de virtudes o rasgos de la personalidad fue una aspiración por muchos buscada y propusieron entre otras a la inteligencia, empatía, resistencia a la adversidad y serenidad en el éxito, cualidades que se podría pensar que serían útiles en cualquier circunstancia.

Si bien los rasgos personales son importantes al explicar lo que pasa, las condiciones previas y las consecuencias de los intentos para liderar, también son importantes.

“Existe sustento para la idea de que los líderes efectivos tienen intereses y capacidades, incluso características personales diferentes de las de los líderes menos efectivos. Sin embargo, gran parte de los investigadores cree que el enfoque de los rasgos es inadecuado para predecir con éxito el desempeño de liderazgo” (Campbell & Seesa, 1995).

Pascual Pacheco et al. (1993) citan a Reddin (1970) para poner de manifiesto las razones de la imposibilidad de entender el liderazgo solo a partir de los rasgos: “la debilidad de este enfoque [...] radica en que no hay acuerdo en cuáles son los mejores rasgos para todas las situaciones; y en que no hay evidencia que un grupo de rasgos prediga la eficacia; y que, en la actualidad, existen más de 1 000 rasgos diferentes”.

Así puede entenderse por qué posteriormente la teoría de los rasgos cayó en desaprobarción, y, el enfoque de que el líder nace, no se hace, ya no es tan popular entre los investigadores profesionales.

A pesar de lo anterior pudiera haber todavía quienes la apoyan. Pero como este enfoque no consideró las situaciones que rodean al líder durante su desempeño, hubo necesidad de que otra corriente surgiera.

#### **1.2.4.2. Del comportamiento o conductuales**

Debido a las difundidas incongruencias del estudio de los rasgos de la efectividad del liderazgo, los análisis se orientaron a los patrones del comportamiento, o estilos, de los líderes con respecto a su interacción con los miembros del grupo. Muchos investigadores de esta escuela de pensamiento sugieren que hay un "estilo mejor" para todos los escenarios administrativos, y sus esfuerzos de investigación intentaron respaldar sus afirmaciones.

Así, el elemento adicional en el esfuerzo por interpretar el liderazgo fue el conductual, que intenta definir y distinguir estilos de liderazgo que varían en cuanto a la efectividad del comportamiento de los líderes (Pascual Pacheco et al., 1993).

Los teóricos del comportamiento afirmaron que el estilo de un líder está orientado hacia el empleado o centrado en el puesto. En el caso de estar centrado en el empleado, el líder enfatiza el desarrollo de relaciones abiertas y amistosas con los empleados y es muy sensible a sus necesidades personales y sociales. Una orientación centrada en el puesto, es aquella en la cual el líder enfatiza tener el trabajo hecho mediante la planeación, organización, delegación, toma de decisiones, evaluación del desempeño y el ejercicio de un estrecho control administrativo. Varios esfuerzos de investigación se han enfocado en esos dos extremos y en los niveles intermedios del comportamiento del liderazgo.

El planteamiento conductual ofrece otra posibilidad a la sola búsqueda de rasgos inamovibles con situaciones invariables. Es decir, lo que postuló la teoría conductual es que para entender el liderazgo deben estudiarse las conductas de los líderes.

En otras palabras, se entiende que ciertas conductas específicas generan un tipo de liderazgo eficaz, y si esto es verdad, es posible entrenar a los líderes para que adopten las conductas que sean garantía de éxito (Rivas, 2005).

Como se ve claramente, un hecho de especial trascendencia que se hizo evidente al momento de determinar el liderazgo a partir de la manifestación de ciertos patrones de conducta por parte del líder, es que se abre la posibilidad de entrenar a las personas para ser líderes una vez que ejerzan las conductas aprendidas.

Ante el planteamiento de las teorías de los rasgos de que los líderes son innatos y el planteamiento de las teorías conductuales sobre la posibilidad de enseñar el liderazgo, dice Robbins (2014): “Este último camino es más atractivo, ya que significaba que se podrían aumentar los líderes. Si la capacitación funcionaba, el aporte de líderes sería incalculable.”

En cuanto a los principales estudios realizados entre finales de la década de 1940 e inicios de la década de 1960 sobre las teorías conductuales están (Mendoza, 2005):

- a) El Grupo de la Ohio State University (Universidad del Estado de Ohio)
- b) El Grupo de la University of Michigan (Universidad de Michigan)
- c) La Universidad de Harvard

d) El Grid Gerencial de Blake y Mounon (Cuadrícula gerencial)

En un continuo y progresivo estudio del liderazgo, a los rasgos siguieron las conductas, pero ¿con eso sería suficiente? O quizá ¿las situaciones sería otro elemento relevante a considerar? por lo que también debía prestarse atención a éstas.

### **1.2.4.3. Situacionales o contingentes**

Considerar el tiempo, el lugar y las circunstancias trajo como consecuencia que los investigadores consideraran no solamente la opinión de que todo era cuestión de la herencia, sino cuestionarse si era de mayor peso la personalidad o la situación, fue así que la atención se volcó en el estudio de las situaciones y de la sospecha de que los líderes son producto de situaciones dadas.

Así, durante años, los investigadores y gerentes en ejercicio han cuestionado la premisa de que un estilo particular de liderazgo es efectivo en todos los escenarios organizacionales. Numerosos especialistas del comportamiento refutan muchos de los principios propuestos por Lewin y sus colaboradores del grupo del estado de Ohio, de Blake y Mouton y de Likert. Los teóricos situacionales insisten en que su investigación del liderazgo apoya la tesis de que el liderazgo de éxito depende de la relación entre la situación organizacional y el estilo del líder. La situación organizacional puede incluir variables tales como el entorno, los valores, los gerentes y de los subordinados, las actitudes y la experiencia, así como la naturaleza del trabajo en particular que deba desempeñarse, incluyendo tiempo y dinero.

Stogdill (1974) lo expresó así: “En directa oposición a la teoría de los rasgos, los teóricos situacionales sugirieron que el liderazgo es totalmente un asunto de demandas situacionales, es decir, los factores situacionales determinan quién

surgirá como líder. Particularmente en EE. UU., el situacionalismo fue favorecido por encima de la teoría de que los líderes nacen, no se hacen. De acuerdo al situacionalismo, el líder es producto de la situación, no de la relación de sangre o de ser hijo de un líder previo.”

El objetivo del líder situacional, según los teóricos, es pronosticar el estilo de liderazgo más efectivo bajo circunstancias variables. Los investigadores vieron como un requisito indispensable, al momento de tratar de explicar el proceso de liderazgo, analizar las situaciones que lo rodean, de modo que fue entendido el liderazgo como un rol que debe desempeñar el líder en determinada situación y no como un rasgo.

Varios intentos por aislar las variables situacionales más importantes han tenido más éxito que otros y, en consecuencia, han merecido mayor reconocimiento. Dentro de las aportaciones más relevantes a este enfoque se mencionan: el *Continuo Autoritario-Democrático del Líder* de Robert Tannenbaun y Warren H. Schmidt, el *Modelo de Contingencia* de Fiedler, el *Enfoque de Trayectoria Meta* de Robert J. House, el *Modelo de Líder-Participación* de Víctor Vroom y Phillip Yetton, el *Modelo de la 3ra. Dimensión* de Reddin y el *Liderazgo Situacional* de Hersey y Blanchard (Robbins & Judge, 2013).

Una vez que fue añadida a los estudios sobre liderazgo la consideración de las situaciones que rodean el desarrollo del proceso de liderazgo, se logró una gran contribución al entendimiento de este fenómeno, lo que proporcionó un nuevo sustento para posteriores investigaciones. Robbins (2004) afirma que teorías como los estudios de la estatal de Ohio, el modelo de Fiedler, la teoría de la trayectoria a la meta y el modelo de participación del líder, se ocuparon de los líderes **transaccionales**.

Se han efectuado numerosos estudios sobre la premisa de que el liderazgo se ve fuertemente influido por la situación en la que el líder emerge y opera. En este

enfoque del liderazgo se admite la existencia de una interacción entre grupo y líder. Esto apoya la teoría de que los individuos tienden a seguir a aquellos en quienes perciben (ya sea acertada o desacertadamente) el ofrecimiento de medios para el cumplimiento de sus deseos personales. Así pues, el líder es la persona que identifica esos deseos y hace lo necesario (o emprende los programas) para satisfacerlos.

Es evidente que los enfoques situacionales, o de contingencias, poseen enorme significado para la teoría y práctica administrativas.

#### **1.2.4.3.1. Transaccional**

Dentro de una clasificación de las teorías, llamada de intercambio, sobresale la teoría de liderazgo transaccional, la cual será revisada ya que forma parte importante en el esquema de la teoría del liderazgo transformacional, siendo esta última la que más interesa abordar en el presente estudio.

El liderazgo transaccional fue propuesto por Burns (1978), en palabras de Rivas (2005) “ocurre cuando un líder y sus seguidores otorgan algo a cambio de cumplir sus necesidades. Estas recompensas que otorga el líder pueden ser económicas, políticas o psicológicas.”

En el *Manual de liderazgo de Bass y Stogdill* (1990) se encuentra la siguiente descripción acerca del liderazgo transaccional: “El liderazgo puede ser entendido como un intercambio transaccional de beneficios materiales, sociales y psicológicos. En un gustoso y provechoso intercambio, los beneficios para ambos, líder y seguidor, exceden sus costos. En el proceso transaccional, líderes y seguidores refuerzan cada uno el comportamiento del otro con recompensa o castigo, preferiblemente recompensa, que es contingente en cumplir los acuerdos

de rol negociados. Pero el intercambio puede ser menos compensatorio; ésta puede incluir la administración por excepción o la disciplina punitiva”.

Ayuda a seguir entendiendo la idea de lo que es el esquema de liderazgo transaccional hacer un espacio para considerar como lo describe Rivas (2004) “El liderazgo transaccional involucra un esfuerzo contingente, en donde los seguidores están motivados por las promesas del líder, sus alabanzas y recompensas, o bien son corregidas por retroalimentación negativa, reprobaciones, amenazas o acciones disciplinarias. Los líderes de este estilo reaccionan en las diferencias entre lo que el líder y el seguidor han ‘negociado’ o ‘transaccionado’. En el comportamiento a través de la recompensa contingente los líderes pueden hacer consignaciones o consultar con sus seguidores lo que puede hacerse a cambio de recompensas implícitas o explícitas, y donde los recursos deben ser designados. Cuando los líderes actúan en una administración activa por excepción, monitorean al seguidor y corrigen sus errores. Cuando los líderes actúan de manera pasiva en la administración por excepción, esperan pasivamente a que los errores de sus seguidores sean de llamar la atención antes de tomar acciones correctivas, negativas o reprimendas.”

Bass (1990) afirma que en cuanto a la interacción líderes-seguidores, los líderes contribuyen al intercambio transaccional con los seguidores en formas numerosas, ellos señalan lo que se necesita hacer, proporcionan retroalimentación a los subordinados sobre cómo está bien hecho, comunican la información requerida y actúan como modelos para sus subordinados.

Asimismo, el liderazgo transaccional se caracteriza por una estrategia del *quid pro quo* –una cosa por otra–, y su dinámica consiste en clarificar los requisitos del trabajo y en premiar por cumplirlos.

Pascual Pacheco et al. (1993) citan que como indica Bass (1988), “los enfoques tradicionales del liderazgo se centran, a menudo, en los líderes

transaccionales, éstos son los que reconocen e identifican cuáles son las exigencias de la tarea para que, de este modo, sus subordinados alcancen los resultados deseados. Al clarificar lo que se requiere del subordinado, dan a los suyos una confianza que les lleva a esforzarse lo necesario para alcanzar los niveles esperados de rendimiento”.

Y Bass define este tipo de liderazgo con dos factores:

- **Recompensas contingentes:** intercambio de premios por esfuerzo.
- **Dirección por excepción:** intervenir si no se consiguen los objetivos.

Fundamentalmente el liderazgo transaccional se manifiesta de dos modos:

- 1) Como refuerzo eventual. El líder promete y da recompensas en función del esfuerzo realizado y del nivel de rendimiento conseguido por los subordinados.
- 2) Como castigo eventual, a menudo bajo la forma de actuación ante la omisión, corrección por parte del líder cuando no se alcanzan los niveles deseados.

Y para ampliar esta idea, Robbins (2004) lo refleja en las características de ejecución del liderazgo transaccional de la siguiente manera:

- **Recompensas contingentes.** Acuerdan un intercambio de recompensas por el esfuerzo, prometen recompensas por el buen desempeño, reconocen los logros.
- **Administración por excepción (activa).** Observan y buscan desviaciones de las reglas y criterios, emprenden acciones correctivas.

- **Administración por excepción (pasiva).** Intervienen sólo si no se cumplen los criterios.
- **Política de no intervención.** Abdican a sus responsabilidades, evita tomar decisiones.

Para concretar, los líderes transaccionales son los que guían o motivan a los seguidores en la dirección de las metas establecidas aclarando los papeles y las tareas.

Pero se debe recordar que, según Pascual Pacheco et al. (1993), para Bernard Bass muchos de los comportamientos directivos que es posible calificar como eficaces no pueden englobarse en el estado transaccional; de ahí que este autor denomine otro tipo de comportamiento, el del liderazgo **transformacional**.

El liderazgo **transaccional** es el tipo de liderazgo tradicionalmente utilizado, pero que a la vez tiene una débil relación con la eficacia, mientras que el liderazgo **transformacional** es más cercano al prototipo de liderazgo que la gente tiene en mente cuando describen a su líder ideal y es más probable proporcionar un modelo de rol con el cual los subordinados quieran identificarse (Avolio & Bass, 1988). En la práctica, esto significa que los líderes desarrollan en sus seguidores una expectativa de alto desempeño más bien que meramente gastar tiempo alabándolos o reprimiéndolos. Para Bradford y Cohen (1984), el director debe ser más que un héroe de aptitud técnica y habilidades de organización, él o ella debe llegar a ser un desarrollador de gente y constructor de equipos.

En este conviene enfocarse a este último estilo de liderazgo, y tener presente que al hablar de una investigación exploratoria en las asociaciones civiles es esencial tomar en cuenta que este tipo de organizaciones presentan particularidades que les imponen contar con un tipo de liderazgo que no solamente se ocupe en premiar si las cosas salen bien o reprender si no se hacen como se

requiere, lo que se observa como un comportamiento reactivo, sino un necesario liderazgo proactivo, el cual parece encontrarse en el estilo transformacional, en el que se centra este estudio.

#### **1.2.4.3.2. Transformacional**

Una vez que se hizo una breve revisión de los principales enfoques de liderazgo y que ha quedado claro que unos y otros han tenido un auge importante en una época en particular<sup>1</sup>, y que es claro que ningún conocimiento es de desecharse, sino que representan un gran avance para soportar posteriores estudios, los cuales echan mano de los esfuerzos realizados previamente, hay una explicación del liderazgo transformacional, que según Bass (1990) se trata de un híbrido. Hay autores que han sugerido que las características personales son la clave para el liderazgo transformacional (Rivas 2004); en el mismo sentido, Robbins (2004) afirma que el liderazgo transformacional se construye con base en el liderazgo transaccional: incita un esfuerzo y un desempeño que va más allá de lo que hubiera ocurrido con el planteamiento transaccional solo, y, asimismo, algunos investigadores afirman que el liderazgo transformacional es más que carisma.

Aunque es relativamente un modelo conceptual contemporáneo, los puntales de los comportamientos del líder transformacional ciertamente tienen una herencia distinguida en los primeros pensamientos y modelos. Para algunos, el modelo de liderazgo transformacional de Bass (1985) no es solo un nuevo paradigma, sino también el más completo cuadro de la “entera gama” del liderazgo (Bass & Avolio, 1994). Para otros, la teoría del líder transformacional no es nada más que un regreso

---

<sup>1</sup> Dice Mendoza (2005) “Durante más de treinta años los modelos de liderazgo contemplaron enfoques centrados en aspectos de características de personalidad, aspectos de la conducta del líder, situacionales y de contingencias. Los últimos enfoques sobre liderazgo contemplan aspectos relacionados con la transformación de los individuos y las organizaciones”.

a la teoría del rasgo (Wehrich & Koontz, 1993). La perspectiva histórica presentada sugiere que la teoría del líder transformacional tiene más bien una historia impresionante. Aunque el modelo transformacional de Bass (1985) es relativamente un nuevo constructo, los componentes, factores, y conductas que construyen el liderazgo transformacional han sido observados desde los albores del pensamiento administrativo (Schwarzkopf, 1999).

Aunque en la mayoría de la bibliografía disponible en nuestro idioma se aborda el tema del liderazgo transformacional solo de manera somera, eso no significa que deje de ser importante e interesante el indagar acerca del mismo, especialmente cuando lo que motiva es el sentimiento de haber encontrado otro esquema de liderazgo, que si bien no es nuevo (Humphreys & Einstein, 2003), sí adquiere una especial trascendencia cuando lo que se busca es lograr impactar en la dinámica de las relaciones líder-seguidor, desde un enfoque más participativo y menos “mercantil”, como lo amerita el caso de las asociaciones civiles.

En el *Manual de liderazgo de Bass y Stogdill* se describen varios hallazgos de investigaciones, que resaltan la sensación de un liderazgo que va más allá de lo que es una transacción, para el líder, representó ideales para el seguidor con los cuales éste se identificó, haciéndose notar que la lealtad personal era más poderosa que los estímulos tangibles.

Junto con Downton (1973), en el mismo periodo aproximadamente, y basado en el trabajo de House (1977), Burns (1978) estaba desarrollando su modelo de liderazgo transformador, nuevo paradigma el cual presentó como opuesto al liderazgo transaccional.

En su libro del hito, Burns describe el liderazgo como un proceso que cambia a ambos, líder y seguidor. Él separa el liderazgo transaccional del transformacional; previsualizó el liderazgo transformacional a un extremo de un continuo y el liderazgo transaccional al otro (Bass, 1985). El transaccional, que sugiere como una forma de

liderazgo indeseable, involucra una manipulación, *pro quo* –algo por algo– en el que el líder dice: si usted hace esto para mí, yo haré eso por usted. El liderazgo transformacional ocurre cuando uno o más personas se comprometen con otras de semejante manera que el líder y seguidores se levantan entre sí a los niveles más altos de motivación y moralidad. De acuerdo con el modelo de Burns (1978), los líderes transformacionales tienen un entendimiento de las necesidades de sus seguidores e intentan estructurar la interacción líder-seguidor para apelar a sus necesidades. Él creyó que estos líderes recurren a sus seguidores a través de un sentido de obligación moral y valores tales como la libertad, justicia e igualdad. Burns (1978) sugirió que los líderes transaccionales sólo apelan a los auto-intereses de sus seguidores. El líder transformacional pide a los seguidores trascender sus propios autointereses por el bien del grupo, organización o sociedad; considerar sus necesidades de largo plazo para desarrollarse a sí mismos, más bien que sus necesidades del momento; y llegar a ser más conscientes de lo que es realmente importante. Por lo tanto, los seguidores son convertidos en líderes.

Bernard Bass (1985) amplió el trabajo de Burns incorporando un más amplio rango de procesos y una detallada descripción de los comportamientos que separan a los líderes transaccionales y transformacionales. Más adelante, el modelo de Bass (1985) compitió con la suposición de Burns de que los líderes transformacionales y transaccionales estaban en polos opuestos. Burns (1978) creyó que un líder era o uno o el otro. En el constructo de Bass (1985), el liderazgo transformacional no es un sustituto para el liderazgo transaccional, sino un complemento (Dubinsky Yammarino, Jolson & Spangler, 1995). La investigación ha soportado la conceptualización de Bass del liderazgo transformacional complementario, o el comportamiento del líder transformacional activo (Hater & Bass, 1988; Howell & Avolio, 1993; Waldman, Yammarino & Bass, 1990; Yammarino & Bass, 1990b; Yammarino, Spangler & Bass, 1993).

Bass (1985) propuso que el liderazgo transformacional aumenta los efectos del liderazgo transaccional en los esfuerzos, satisfacción y efectividad de los

subordinados. Muchos de los grandes líderes transformacionales, incluyendo a Abraham Lincoln, Franklin Delano Roosevelt y John F. Kennedy, no se reservaron a ser transaccionales sino también transformacionales. El análisis de encuestas de Waldman y Bass (1990) a altos líderes militares y administradores de empresas confirmaron la fidelidad del modelo. Tichy y Devanna (1986) describieron el híbrido natural del liderazgo transformacional.

Rivas (2005) dice que según Waldman, Bass y Yammarino (1990), la mayoría de los líderes tienen perfiles transformacionales y transaccionales. Sin embargo, tienen más rasgos de un tipo que de otro y en general en momentos de definición son más transformacionales. Ambos liderazgos, tanto el transformacional como el transaccional, son los mejores. El liderazgo transformacional aumenta la efectividad del liderazgo transaccional, no lo reemplaza, e implica:

- identificación del seguidor con la misión del líder
- surgimiento de niveles emocionales
- deseo de subordinación al líder. House (1977) identificó tres efectos del liderazgo carismático: aceptación no cuestionada del líder por sus seguidores, deseo de obediencia del líder y confianza en que sus creencias son las correctas.
- conferencia de poder (empowerment). House (1977) notó que un efecto final del liderazgo carismático es que los seguidores esperan cosas mejores para sí mismos. Los líderes carismáticos fijan metas altas mientras aumentan la confianza de los seguidores, expresando confianza en la habilidad y proveyéndolos de confianza y ánimo.

Los estudios de factor analítico de Bass (1985), Hater y Bass (1988), y Setlzer, Numerof y Bass (1989) han sugerido que el liderazgo transformacional puede ser

conceptualmente organizado a lo largo de cuatro dimensiones correlacionadas: liderazgo carismático, liderazgo inspiracional, estimulación intelectual, y consideración individualizada. Factorialmente, el liderazgo transaccional es refuerzo contingente, expresado usualmente como refuerzo contingente y administración por excepción.

En Pascual Pacheco et al. (1993), para Bass, “un líder que establece metas y objetivos con la intención de convertir a su seguidor también en líder, es transformacional. Los líderes más eficaces no se limitan a conseguir efectos extraordinarios en sus subordinados, sino que:

- Motivan a sus seguidores para que hagan más de lo que en un principio esperaban hacer.
- Despiertan su conciencia acerca de la importancia y del valor de unos resultados determinados y del modo de alcanzarlos.
- Consiguen, además, que superen sus propios intereses inmediatos en beneficio de la misión y/o visión de la organización.
- Elevan los niveles de confianza y amplían las necesidades de sus subordinados.”

Además, Rivas (2005) aclara que el liderazgo transformacional “cambia el *status quo*, apelando a los valores y al sentido de propósito alto”; además dice, “los líderes transformacionales articulan los problemas en el sistema actual y tienen una visión clara de lo que una nueva sociedad u organización puede ser”; y añade, “esta nueva visión está íntimamente ligada a los valores del líder y de sus seguidores”.

Los líderes transformacionales, en las palabras de Robbins (2004) “prestan atención a los intereses y las necesidades de desarrollo individual de los seguidores;

modifican la conciencia que tienen de los temas, pues los ayudan a ver viejos problemas de maneras nuevas, y son capaces de excitarlos, estimularlos e inspirarlos para que hagan un esfuerzo adicional por alcanzar las metas de grupo”.

Mendoza (2005), a su vez dice que mientras que el líder transaccional motiva a los seguidores para lograr lo que se espera de ellos, el líder transformacional inspira a los seguidores para alcanzar más de lo esperado. La dinámica del liderazgo transformacional involucra una fuerte identificación entre el personal con el líder, integrando una visión compartida del futuro, logrando ir más allá del intercambio de intereses sobre premios contingentes.

Los líderes transformacionales amplían y elevan los intereses de los seguidores, genera conocimientos y aceptación entre los seguidores en los propósitos y misión del grupo, así como motivarlos para ir más allá en bienestar del mismo. El líder transformacional articula una visión realista del futuro que puede compartirse, estimula intelectualmente a los seguidores y dedica una atención personalizada de cada uno de los integrantes del grupo. El efecto transformador de dichos líderes se observa tanto en las organizaciones como en los individuos. Defienden la necesidad del cambio, crean nuevas visiones, movilizan el compromiso sobre dichas visiones, para finalmente transformar a los individuos y a la organización. Para Bass (1985) esta transformación de seguidores y organización puede ser lograda incrementando el conocimiento de la importancia y el valor de los resultados diseñados, consiguiendo que los seguidores trasciendan por sus propios intereses, alterando y ampliando las necesidades de los seguidores.

Rivas (2005) cita a Boal (1988), Hill (1984) y Zaleznik (1974) para decir que las características personales son la clave para el liderazgo transformacional. Y, por otro lado, basado en el esquema de Hughes (1999) se atribuye al líder:

- **Visión.** El liderazgo transformacional o carismático están orientados al futuro. Ayudan al grupo a moverse de aquí para allá. El líder necesita crear

un panorama comprensible del futuro, lo que significa que el líder debe encontrar los posibles problemas que tendrán sus seguidores en el desarrollo de esa visión, y sobre todo el líder debe demostrar cómo implementar esa visión.

- **Habilidades retóricas.** Los líderes carismáticos deben saber comunicar su visión. Los líderes carismáticos hacen uso de las metáforas, analogías e historias en su comunicación.
- **Imagen y construcción de la confianza.** Los líderes transformacionales construyen su liderazgo basados en su confianza, seguridad, fortaleza, convicción moral, sacrificio personal y comportamiento único (House, 1977; Bass & Avolio, 1994).
- **Liderazgo personalizado.** Uno de los más importantes aspectos del liderazgo transformacional es la naturaleza del poder del líder. Es totalmente relacional y basado en el poder referencial, aunque el líder ocupe un rol formal en la organización. El liderazgo transformacional comprende relaciones emocionales con los seguidores.

De la misma manera Robbins (2004) haciendo alusión al trabajo de Conger y Kanungo (1998) expone las características fundamentales de los líderes carismáticos como:

- **Visión y articulación.** Tienen una visión (expresada como meta ideal) que propone un futuro mejor que el estado actual y son capaces de aclarar la importancia de esa visión en términos que los demás entienden.
- **Riesgos personales.** Están dispuestos a correr riesgos personales, incurrir en costos elevados y sacrificarse para alcanzar su visión.

- **Sensibilidad al entorno.** Son capaces de hacer evaluaciones realistas de las limitaciones y los recursos del entorno que se necesitan para suscitar un cambio.
- **Sensibilidad a las necesidades de los seguidores.** Perciben las capacidades de los demás y responden a sus necesidades y sentimientos.
- **Comportamiento poco convencional.** Actúan de maneras que parecen novedosas y contrarias a las normas.

En palabras de Pascual Pacheco et al. (1993) afirman que “la investigación reciente sobre el liderazgo maneja conceptos similares a los tratados por Bass, si bien la denominación que se les da puede variar, un detenido análisis refleja la similitud existente entre los diversos términos utilizados por los distintos autores. De este modo se pueden identificar las dimensiones de carisma e inspiración, denominadas así por Bass, con los conceptos de misión y visión destacados en otras investigaciones”.

En este punto se puede hacer alusión de la misma forma que Bass (1998), citado por Rivas (2005), las características de un auténtico líder transformacional son cuatro: la influencia idealizada, una motivación que inspira, la estimulación intelectual y consideración individual hacia los subordinados. Todos estos elementos deben estar basados en tres pilares éticos: 1) el carácter moral del líder, 2) los valores éticos contenidos en la visión del líder, su forma de llevarla a cabo y los programas que los seguidores pueden rechazar o aceptar, y 3) el proceso de moralidad de la opción social ética y la acción en que los líderes y seguidores se comprometen respecto a lo que la colectividad busca. Los seguidores se identifican con las aspiraciones carismáticas del líder y desean imitarlo.

Si el liderazgo es transformacional, su carisma o influencia idealizada es visionaria para el seguidor, da confianza y crea altos estándares para la emulación.

La motivación que inspira provee a los seguidores con retos y significados para adherirse y compartir metas comunes, para así llevarlas a cabo. La estimulación intelectual ayuda a los seguidores a preguntar supuestos que generan situaciones más creadoras. Su consideración individualizada trata a cada seguidor como un individuo y provee de guía y oportunidades de crecimiento.”

Como dice Rivas (2005) “el liderazgo transformacional y transaccional es un modelo que ha sido estudiado por un gran número de autores y que ha tomado mucho auge recientemente, por lo que el estudio del liderazgo transformacional y transaccional se está utilizando actualmente por investigadores de diversas partes del mundo. Este movimiento lo encabeza el Dr. Bass, quien está a cargo del Centro de Estudios de Liderazgo que se encuentra en la Universidad Estatal de Nueva York en el campus de Bringhamton. Este autor ha escrito diversos libros, entre los que se encuentra ‘El Liderazgo Transformacional: el impacto en organizaciones industriales, militares y educativas’, en el cual se resume su experiencia sobre el estudio de liderazgo realizado a través de décadas de estudio”.

Mendoza (2005) coincide y refuerza la idea de que, “actualmente Bass y Avolio son reconocidos como los precursores de un modelo de liderazgo que responden a las exigencias del Siglo XXI. Sus estudios han generado una teoría sólida con evidencia empírica en diversos países y culturas”.

Egri y Herman (2000), realizaron un estudio sobre el liderazgo transformacional y el transaccional a un grupo de 73 líderes ambientales de empresas con y sin fines de lucro. Dichas empresas operaron el liderazgo transformacional en cuatro comportamientos: innovador, facilitador, mentor e intermediario. En este sentido se puede ver que al haberse aplicado dicho estudio sobre organizaciones sin fines de lucro ya existe un acercamiento a lo que se pretende con este estudio sobre liderazgo transformacional en asociaciones civiles, sin embargo, no en el contexto mexicano.

Ahora se reproducen algunos hechos que se mencionan en la obra de Bass (1985), “Como se esperaba, y puesto que fuimos capaces de reproducir en estudios exploratorios subsecuentes con administradores educativos, líderes de clase mundial y empleados de empresas, de gobierno y de la industria, el esfuerzo extra por los subordinados, la efectividad de la unidad percibida y la satisfacción de los subordinados estuvo más altamente correlacionada con los factores transformacionales que con los factores transaccionales”.

Es por esto que se vuelve de interés aplicar un estudio exploratorio sobre liderazgo transformacional a organizaciones no lucrativas en el contexto mexicano, en búsqueda de medir su relación con variables de resultado.

- **Subescalas del liderazgo transformacional**

En la obra de Bass (1985) se describe un estudio piloto aplicado a altos oficiales militares de EE. UU. en el que se les pidió que utilizaran cuestionarios para describir a sus superiores de lo cual surgieron tres factores transformacionales: liderazgo carismático (incluido el liderazgo inspiracional), la consideración individual y la estimulación intelectual.

- **Carisma personalizador<sup>1</sup>**

El carisma es un ingrediente necesario del liderazgo transformacional, pero por sí mismo no es suficiente para tomar en cuenta el proceso transformacional (Bass, 1985).

El sociólogo alemán Max Weber fue uno de los primeros en utilizar el término carisma para identificar una forma de influencia que no estaba basada en sistemas

---

<sup>1</sup> El carisma personalizador es un factor del liderazgo transformacional en el modelo de Bass y refiere lo que otros autores han llamado liderazgo carismático o simplemente carisma.

de autoridad tradicional, legal o racional, sino más bien con base en la percepción de los seguidores de que el líder es una persona con cualidades extraordinarias, poseedoras de un don divino. Para hacer más claro el criterio de Weber (1947) de lo que consideró como liderazgo carismático Bass (1985) incluye en una de las dimensiones de liderazgo transformacional el entendimiento de las conductas exhibidas por muchos líderes, las claves características de personalidad, sus impactos y cómo se desarrolla la personalidad carismática.

Weber (1968) define el carisma como la “calidad de la personalidad individual en virtud de la cual se considera a la persona extraordinaria dotada con poderes o cualidades supernaturales, sobrehumanas o, al menos, excepcionales. No se le considera accesible a la persona corriente, sino, se le considera de origen divino o como ejemplar, y se trata como a un líder a la persona que la posee”.

Teológicamente, el carisma era una dotación de gracia espiritual de parte de Dios. Pero para la ciencia social secular, es una dotación de un alto grado de estima, valor, popularidad y/o estatus atribuido por otros, de celebridad. El líder con carisma logra una influencia generalizada, la cual es transformacional (Bass, 1985).

Para Weber, el carisma también se podía ver en las reacciones de los seguidores.

De especial relevancia es lo que Bryman (1992) considera, en el sentido de que el carisma es una clase particular de relación entre el líder y sus seguidores, por lo que el liderazgo carismático es una relación social (Pascual et al., 1993).

Por su parte, algunos investigadores argumentan que la situación realmente determina si un líder va a ser percibido como carismático (Westley & Mintzber, 1988). Estos autores han mostrado que los individuos que poseen las cualidades de líderes carismáticos se han percibido como carismáticos solamente cuando enfrentan situaciones de cierto tipo. Es decir, en un momento determinado, una

crisis o una situación coyuntural pueden ocasionar que un líder se genere. Las situaciones que favorecen el desarrollo de los líderes son:

- **Crisis.** El factor situacional más importante que contribuye al liderazgo carismático es la ausencia o presencia de una crisis. Los seguidores que están contentos con la situación no perciben la necesidad de un líder carismático, o no quieren hacer esfuerzos para hacer cambios fundamentales en la organización o la sociedad. Sin embargo, cuando existe una crisis se crea una especie de deseo por un líder para que contribuya significativamente a resolver los problemas. Existen estudios realizados por Bass y Avolio (1994), donde se demuestra que el liderazgo transformacional es más efectivo en situaciones de mucho estrés.

- **Interdependencia de la tarea.** Otra situación que tiene efectos en la percepción del carisma por parte de los seguidores es el nivel de interdependencia requerido para realizar la tarea. Es más fácil que los líderes sean percibidos como carismáticos cuando la tarea requiere la interrelación de muchas personas como en un equipo deportivo.

Es necesario aclarar la relación entre carisma y liderazgo transformacional. Los escritos de Avolio y Gibbons (1988) usan intercambiamente las palabras cuando ellos escriben "liderazgo carismático/transformacional". Ellos intentan definir el carisma diferenciándolo de "las primeras conceptualizaciones de carisma". Dicen que los líderes carismáticos demuestran un interés por las necesidades individuales de los seguidores, tratan a los seguidores sobre la base uno a uno, y animan a los seguidores a que miren los problemas viejos de nuevas formas. Avolio y Gibbons (1988) involuntariamente crean una nueva categoría de dirección llamada "puramente carismáticos" quienes no son transformadores. Éstos puramente carismáticos encuentran la necesidad de los seguidores a causa de la autonomía, un rasgo de su propio liderazgo. Más allá, la pura forma de los carismáticos entrena seguidores para obediencia ciega o habitual subordinación. El líder transformacional

(no un carismático puro) anima a los seguidores a pensar por sí solos (Kent, Crotts & Azziz, 2001).

Bass (1985) expone que el carisma crece cuando la autoridad tradicional y los medios legales, racionales y burocráticos han fallado. De lo cual se puede apreciar la carga transformadora del mismo y la oportunidad de que sea un elemento del liderazgo transformacional en esquemas no tradicionalistas, como lo pueden ser las asociaciones civiles y especialmente el momento actual que vive la sociedad mexicana.

También se puede decir que el carisma se refiere a las habilidades de los líderes para despertar devoción y articular una visión a través de las dinámicas personales, tales como la autoconfianza y el manejo emocional, los subordinados se identifican con ellos y desarrollan altos niveles de metas, e inculcan respeto y lealtad por el líder.

Bass (1985) sugiere que los líderes carismáticos son excepcionalmente individuos expresivos que emplean la retórica para persuadir, influncian, y movilizan a otros. Conger y Kanungo (1998) dicen, los líderes carismáticos son persuasivos sutiles que ofrecen ideas sobre el futuro, que son irresistibles.

El líder carismático proporciona la visión y un sentido de misión, inspira orgullo, respeto del logro y confianza, incrementa el optimismo (Bass & Avolio, 1989). Los líderes carismáticos motivan, despiertan e inspiran a los seguidores (Yammarino & Bass, 1990).

#### ▪ **Consideración individual**

Según Bass (1985) la consideración por otros ha surgido como un aspecto consistentemente importante en las relaciones líder-subordinado. Generalmente, ha

sido encontrado que contribuye a la satisfacción del subordinado con el líder en muchas circunstancias para la productividad de los subordinados.

La consideración individualizada puede tomar muchas formas. Expresiones de apreciación por el trabajo bien hecho, es la más importante. Pero los superiores pueden también apuntar hacia debilidades de los subordinados de manera constructiva. Ellos pueden asignar proyectos especiales que promoverán autoconfianza al subordinado, utilizar los talentos especiales de los subordinados y proporcionar oportunidades para el aprendizaje.

La consideración individual se refiere a las habilidades del líder para tratar al subordinado con cuidado y preocupación. Cada colaborador se siente valorado por su aportación. Asesora y proporciona apoyo personalizado y retroalimentación sobre la actuación de manera que cada miembro acepte, entienda y mejore.

El líder conoce las necesidades específicas de cada uno de sus seguidores, es mentor y facilitador. Vincula las necesidades individuales de cada uno de sus seguidores con las de la organización. En términos generales, presta atención personal, trata a cada empleado de manera individual, dirige y aconseja (Bass, 1985; y Bass & Avolio, 1990).

Mientras que el carisma de un líder puede atraer a los seguidores hacia una visión o misión, la consideración individual empleada por un líder contribuye también de manera significativa en lograr el potencial más amplio de los seguidores (Yammarino & Bass, 1990).

En términos generales, presta atención personal, trata a cada empleado de manera individual, dirige y aconseja (Mendoza, 2005).

### ▪ **Estimulación intelectual**

Por estimulación intelectual del líder transformacional se entiende la estimulación y cambio en los seguidores respecto de la consideración de los problemas y su solución, del pensamiento y la imaginación, y de las creencias y los valores, en vez de la estimulación y cambio en acciones inmediatas. La estimulación intelectual se ve en el discreto salto en la conceptualización de los seguidores, comprensión y discernimiento de la naturaleza de los problemas que ellos encaran, así como de sus soluciones (Bass, 1985).

Dicho de otro modo, la estimulación intelectual, se refiere a las habilidades del líder para entender y resolver problemas tomando en cuenta nuevos caminos, para “romper con el pasado”. (Mendoza, 2005)

El líder estimula intelectualmente a los seguidores al proporcionar un flujo de nuevas ideas que desafían los viejos paradigmas permitiendo un replanteamiento de conceptos y formas de hacer las cosas (Bass & Avolio, 1990). Despierta una nueva forma de concebir los problemas, pensamientos e imaginación, y un reconocimiento de las nuevas creencias y valores de los seguidores. La estimulación intelectual es evidenciada por la conceptualización de los seguidores, la comprensión y el análisis de los problemas que enfrentan y las soluciones que ellos generan (Yammarino & Bass, 1990).

En términos generales, alienta la inteligencia, la racionalidad y la solución atenta de problemas. Favorece nuevos enfoques para viejos problemas, hace hincapié en la inteligencia y la creatividad, racionalidad y solución de problemas. Induce a la reconsideración y el replanteamiento de supuestos. Cuestiona el *statu quo*, buscando la innovación.

### ▪ **Inspiración motivacional**

El liderazgo inspiracional se podría considerar un subfactor dentro del liderazgo carismático. Dice Bass (1985) que los líderes carismáticos son claramente inspiracionales: estimulan emocionalmente, animan, vivifican, y aún exaltan a sus seguidores y sus esfuerzos. Pero la inspiración, como tal, puede ser auto-generada sin tener que provenir del carisma. Además aclara, los líderes no necesitan ser carismáticos para ser inspiracionales, ni todos los carismáticos son inspiracionales.<sup>1</sup>

Los discursos inspiracionales y las apelaciones emocionales son usados por los líderes carismáticos para despertar motivaciones para trascender el auto-interés hacia el bien del equipo (Bass, 1985). Ordinariamente, el carisma está con toda probabilidad asociado con una mezcla de estimulación intelectual y liderazgo inspiracional.

En este punto, el líder se preocupa por actuar como un modelo para los seguidores, comunica una visión y utiliza símbolos para enfocar esfuerzos. Comunica grandes expectativas, usa símbolos para enfocar los esfuerzos, expresa propósitos importantes con gran sencillez (Mendoza, 2005).

La motivación inspiracional entonces orienta a los subordinados a través de la acción, edificando confianza e inspirando la creencia sobre una causa.

Aumenta el optimismo, el entusiasmo y logra una mayor implicación en la idea de organización y visión de futuro. Ofrece palabras alentadoras, aumenta el grado de optimismo y entusiasmo. Transmite la misión con soltura y seguridad. Conduce a altos niveles de actuación.

---

<sup>1</sup> Para los fines de este estudio se optó por referirlo únicamente como motivación y como un factor por separado del carisma, esto a partir del análisis de componentes internos.

- **Persuasión para dependencia**

Ante la clara manifestación de un cierto grado de dependencia del colaborador hacia su líder, se optó por proponer al modelo de Bass (1985), adoptado por Pascual Pacheco y colaboradores (1993), el convencimiento de parte del líder a sus colaboradores del hecho de que lo necesitan para alcanzar mayores “alturas” en su desempeño, como un factor por aparte, separándolo de la inspiración motivacional.

- **Tolerancia psicológica (sentido del humor)**

El uso del sentido del humor del líder permite resolver situaciones conflictivas en aspectos de relación humana. El uso de bromas de buen gusto permite el desarrollo de un clima agradable de trabajo. Usa el sentido del humor para indicar equivocaciones, para resolver conflictos, para manejar momentos duros (Mendoza, 2005).

El sentido del humor no tiene aquí un sentido irónico, sino más bien de una estrategia transformacional. Un comportamiento de liderazgo que permite analizar y discutir problemas y puntos de vista diferentes, e incluso contradictorios, sin enfrentamientos o rupturas. La tolerancia psicológica ayuda a crear una atmósfera para suavizar situaciones conflictivas, enderezar momentos difíciles y, en definitiva, posibilitar un trabajo colectivo (Pascual et al., 1993).

- **Liderazgo hacia arriba**

Según Pascual Pacheco y colaboradores (1993), este factor consiste en la defensa ante las diferentes instancias administrativas. Se refiere a una conducta directiva que alude a “estar de parte del colaborador”, representa el sentir de los subordinados. En el caso de las asociaciones civiles, se asume como recibir el respaldo del líder ante aspectos meramente administrativos.

- **Subescalas del liderazgo transaccional**

Para Burns (1978), la política transaccional del líder es motivar a los seguidores para intercambiar con ellos premios para un rendimiento de servicios. Se distingue porque los seguidores están motivados a trabajar por metas trascendentales y despierta altos niveles de necesidades de realización, más bien que por un auto interés inmediato.

El liderazgo transaccional puede ser descrito en su relación con los subordinados de la manera siguiente:

- a) Reconoce lo que los trabajadores recibirán de su trabajo e intenta ver que lo obtengan como garantía de su actuación.
- b) Intercambia premios y promesas de premio por el trabajo de los empleados.
- c) Es sensible al interés inmediato de los trabajadores, pudiendo aplicar su esfuerzo en trabajo de grupo.

El líder clarifica el criterio de actuación, en otras palabras, negocia lo que se espera de los seguidores y el premio contingente que recibirán a cambio.

La teoría transaccional de liderazgo considera que existe un intercambio de relaciones entre el líder y los seguidores basadas en una serie de transacciones con una connotación de costo–beneficio.

Fundamentalmente el liderazgo transaccional se manifiesta de dos modos:

- **Recompensa contingente**

El líder premia a los seguidores por lograr los niveles de actuación especificados. El premio es dependiente del esfuerzo y el nivel de actuación de logro. Contrata el intercambio de recompensas por esfuerzos, promete recompensas por el buen rendimiento, reconoce logros (Mendoza, 2005).

- **Dirección por excepción**

Controla y busca que no existan desviaciones que se alejen de las reglas y las normas, toma medidas correctivas. Está constantemente supervisando la actuación de los seguidores. Se concentra en las fallas, los errores y las irregularidades.

Caracteriza a los líderes que sólo se aparecen en la acción cuando las desviaciones e irregularidades han ocurrido. Aparece cuando no se satisfacen los estándares esperados. No interviene a menos que no haya remedio (Mendoza, 2005).

- **No liderazgo, Laissez faire**

Se describe como la forma más extrema de dirección pasiva o no directiva. Abdica a las responsabilidades, evita tomar decisiones. El *Laissez-Faire* normalmente tiene una correlación negativa con los estilos de dirección por excepción activa. Indeciso, no se compromete, se inhibe cuando le necesitan, se muestra reacio a asumir responsabilidades (Mendoza, 2005).

A modo de resumen, se presenta la Tabla 1 de los estilos de liderazgo transformacional y transaccional con las distintas dimensiones que lo integran, iniciando con la definición de **estilos de liderazgo**:

 **Tabla 1.** Dimensiones de liderazgo transformacional y transaccional

Variable (estilo de liderazgo)	Dimensiones	Operacionalización
Transformacional	Carisma personalizador	Capacidad de entusiasmar, de transmitir confianza y respeto, de hacer sentir orgullo por el trabajo.
	Consideración individual	Presta atención personal a los miembros necesitados, trata individualmente a cada subordinado, da formación y aconseja.
	Estimulación intelectual	Supone favorecer la aparición de nuevos enfoques para viejos problemas, hacer hincapié en la inteligencia, racionalidad y solución de problemas.
	Motivación	Aumenta el optimismo y entusiasmo.
	Persuasión para dependencia	Convince de la necesidad del líder para alcanzar el logro.
	Tolerancia psicológica	Supone usar el sentido del humor para indicar equivocaciones, para resolver los conflictos interpersonales, para manejar momentos complicados, clarificar un punto de vista.
	Liderazgo hacia arriba	Defensa del colaborador ante las instancias superiores al ofrecer respaldo.
Transaccional	Recompensa contingente	Intercambio de premios por esfuerzo.
	Dirección por excepción	Intervención si no se consiguen los objetivos.
No liderazgo	<i>Laissez-Faire</i> (dejar hacer)	Evasión al tomar decisiones, retraerse cuando se le necesita, no involucrarse.

Diseño propio.

- **Efectos y resultados del liderazgo transformacional**

Citando nuevamente el Manual de Liderazgo, Burns (1978) creyó que el liderazgo transformacional y liderazgo transaccional están en extremos opuestos de un continuo. Sin embargo, Bass (1985) sugirió que el liderazgo transformacional aumenta los efectos del liderazgo transaccional. Para especificar los efectos más claramente, Waldman, Bass y Einstein (1987) calcularon un análisis de regresión jerárquica del liderazgo transaccional y transformacional para dos muestras de oficiales del ejército norteamericano y una muestra de administradores industriales. El liderazgo transaccional registra recompensa contingente y dirección por excepción en la ecuación de regresión y, entonces, siguiendo con el registro de las escalas del liderazgo transformacional interrelacionado del liderazgo carismático (conteniendo elementos inspiracionales) estimulación intelectual y consideración individualizada, se demostró que el liderazgo transformacional tuvo un efecto incremental sobre el liderazgo transaccional.

Howell y Avolio (1989) obtuvieron resultados de un modelo aún más complejo del rol de liderazgo transformacional entre 76 administradores canadienses de seguros, en cuanto a sus contribuciones para la efectividad organizacional.

Hater y Bass (1988), y Yammarino y Bass (1990) han mostrado que de acuerdo a los subordinados del líder, colegas y superiores, los factores transformacionales tienen correlación más alta con la efectividad del líder, que lo hace el practicar la recompensa contingente. La recompensa contingente, en cambio, tiene más alta correlación con la efectividad del líder que lo que hace la dirección reactiva por excepción y castigo contingente. La satisfacción con el líder sigue un patrón similar (Bass & Avolio, 1989). Resultados similares pueden ser obtenidos cuando diferentes recursos son usados para describir al líder y evaluar los resultados del liderazgo en efectividad y satisfacción.

Asimismo, Bass y Avolio (1990) “las pruebas indican que el liderazgo transformacional se correlaciona más que el transaccional con tasas bajas de rotación, mayor productividad y mayor satisfacción de los empleados”.

Y Robbins (2004) cita que las pruebas de la superioridad del liderazgo transformacional sobre el transaccional son abrumadoras, ya que en varios estudios entre militares resultó que en todos los rangos los líderes transformacionales fueron considerados más eficaces que los transaccionales (Bass & Avolio, 1990).

Como ya se mencionó, existen estudios realizados por Bass y Avolio (1994), donde se demuestra que el liderazgo transformacional es más efectivo en situaciones de mucho estrés.

En palabras de Pascual Pacheco y colaboradores (1993), la investigación de Bass (1985) demuestra que los líderes transformacionales, en contraste con los transaccionales, logran niveles más elevados de esfuerzo extra, eficacia y satisfacción en sus subordinados. Estos resultados se han comprobado tanto en directivos militares como industriales y educativos.

Con palabras de Mendoza (2005) es posible resumir que el Modelo de Bass y Avolio se puede concebir dentro de una relación de causa-efecto; donde las variables del liderazgo transformacional, transaccional y no liderazgo influyen de manera directa sobre las siguientes variables resultado:

- **Esfuerzo extra**

Las acciones del líder provocan mayor participación de los seguidores en cuanto a “empuje” en su trabajo cotidiano. Los seguidores están estimulados a participar activamente en cuanto el líder necesite de su colaboración.

- **Eficacia**

Las acciones del líder provocan que se logren los objetivos y metas en los seguidores. En forma conjunta, los equipos de trabajo participan de manera armónica para el logro de lo programado.

- **Satisfacción**

- Puede ser en dos vertientes. El líder está satisfecho con la labor del colaborador.
- Las acciones del líder provocan gratificación en el grupo de trabajo. Los seguidores se sienten muy bien con las decisiones del líder. Existe un clima organizacional sano para el buen desarrollo de las actividades.

- **Influencia directiva**

Grado en que los colaboradores perciben la influencia del director (líder) respecto al lugar que ocupan en la asociación.

- **Modelo de liderazgo transformacional y transaccional**

A continuación, la Tabla 2 muestra la integración del *Modelo de liderazgo transformacional y transaccional de Bass y Avolio*, según Pascual Pacheco et al. (1993).

**Tabla 2.** Modelo de liderazgo transformacional y transaccional de Bass y Avolio con variables resultado

Liderazgo Transformacional				Liderazgo Transaccional	No Liderazgo	Variables Resultado						
Carisma	Consideración individual	Estimulación intelectual	Inspiración	Liderazgo hacia arriba	Tolerancia psicológica	Dirección por excepción	Dirección por contingencia	Dejar hacer	Satisfacción del líder y el seguidor	Esfuerzo extra	Eficacia	Influencia directiva*
Carisma												
1			2	3	4	1	2	1	1	2	3	4

Diseño propio

En la tabla se presentan los factores que integran los estilos de liderazgo y no liderazgo, así como las variables que miden los efectos en los colaboradores en la organización de que se trate, es decir, las dimensiones de los estilos y las variables a relacionarse.

Las dos filas inferiores enumeran las dimensiones de cada estilo, así como las variables resultado. A partir de los estudios de Bass, en el caso del liderazgo transformacional, el carisma es aglutinador de tres factores, carisma, consideración individual y estimulación intelectual.

Dado el objeto de estudio, y ante el poco trabajo de investigación sobre liderazgo transformacional aplicado en asociaciones civiles, se indagaron los resultados de estudios hechos en ámbitos que comparten afinidad con aquéllas, como lo son los centros educativos, que estrictamente no deben de tener como prioridad el lucro y que ofrecen ayuda socioeducativa como las organizaciones estudiadas.

Bass y Avolio (1992) han concluido que el caso para la dirección del transformacional ha sido demostrado, y han sugerido que el énfasis debe seguir ahora en absoluto al entrenamiento de los gerentes en todos los niveles, en todas

las organizaciones y en las nuevas prácticas, lo cual es perfectamente compatible con lo que intenta aportar este trabajo de investigación, poner a disposición de los interesados los resultados para que las asociaciones civiles se desarrollen, a partir de la puesta en práctica de un estilo de liderazgo transformacional, en el caso de aquellas que aún no lo estén haciendo, para lo cual deberían echar un vistazo a los hallazgos de este estudio.

Como advertencia, debe aclararse que los Investigadores que buscan fórmulas en términos de los rasgos o estilos de líderes eficaces han sido incapaces de mostrar efectos consistentes, y los más recientes acercamientos han dado énfasis a la importancia de las situaciones en moderar la adecuación de diferentes tipos de liderazgo. Bass (1985) ha popularizado la noción del liderazgo transformacional, con que el líder ejerce una fuerte influencia personal sobre el seguidor, transformando las creencias del seguidor sobre la organización, elevando al seguidor a un nivel más alto de motivación, e induciendo subordinación del auto-interés individual a las metas del orden superior. Las reglas de universalidad para el liderazgo transformacional tienen un atractivo triple: la simplicidad en la conceptualización, la promesa implícita de efectividad, y una “fantasía romántica” del líder como héroe.

## **CAPÍTULO 2. Metodología de investigación**

### **2.1. Diseño de investigación**

La presente investigación es de tipo no experimental, transversal, exploratoria y retrospectiva.

En este estudio se medirán variables sin controlarlas –lo cual le da el carácter de **no experimental**– con el fin de especificar las propiedades importantes del fenómeno bajo análisis, a partir de él se espera medir los estilos de liderazgo utilizados en las asociaciones civiles estudiadas.

Por otra parte, la investigación es catalogada como **transversal** ya que se recolectarán datos del fenómeno en un solo momento, en un tiempo específico.

La investigación es **exploratoria** al tiempo que se centra en examinar el tema del liderazgo en las asociaciones civiles, del cual del cual no se encontraron estudios al momento de realizar esta investigación. Así se busca aumentar el grado de conocimiento y familiarización con elementos útiles al momento de abordar una investigación sobre este tema.

Ya que la investigación se realiza con base en los fenómenos y hechos realizados en el pasado, entonces puede considerarse de carácter **retrospectivo**.

El plan o estrategia que se desarrollará para obtener la información que se requiere en la presente investigación se describe a continuación:

### **2.1.1. Tipo de estudio**

Investigación de campo, puesto que la recolección de datos se realizó *in situ*.

### **2.1.2. Muestreo**

Se optó por el muestreo no probabilístico, intencional, por pretender obtener datos de las asociaciones civiles con las que el tesista tiene contacto.

- **Población objetivo**

De acuerdo con los objetivos de estudio, la población comprende asociaciones civiles con fines socioeducativos, cuyo objeto social está establecido para otorgar ayuda material, intelectual, psicológica, emocional o espiritual, ubicadas en la Ciudad de México, con fecha de constitución previa al año 2000 y que se encontraran operando al momento de la aplicación de los cuestionarios.

- **Unidad de análisis**

Lo que se analizará es el estilo de liderazgo ejercido por los directores generales, responsables de área y colaboradores que tienen personas a su cargo.

- **Criterios de inclusión-exclusión**

Para la inclusión o exclusión de los casos, se tomó el criterio de que las asociaciones cumplieran con los elementos definidos para el presente estudio, es decir, que fueran no lucrativas y que accedieran a participar en la presente investigación, para lo cual se contactó a los directores generales de estas asociaciones.

- **Selección de la muestra**

Se eligieron 260 participantes mediante un muestreo No-Probabilístico, por conveniencia, al ser seleccionadas de entre las asociaciones civiles con las que el tesista tiene contacto, dada su participación activa en una de ellas por más de 13 años.

En la sección de *Anexos* se incluyó la *Carta invitación* dirigida a las asociaciones para participar en el estudio, así como el directorio de las asociaciones participantes.

### **2.1.3. Modelo de liderazgo de Bernard Bass**

El presente estudio tomó como base la teoría del liderazgo transformacional de Bass (1985) y el modelo derivado, ya que realizó una investigación en el campo educativo con el propósito de mejorar la eficacia de los centros docentes (Bass, 1998). Su estrategia, según sus propias palabras, se basa en tres premisas claves:

- En primer lugar, existe en la bibliografía pedagógica muchos ejemplos positivos de escuelas que han logrado promover y obtener niveles elevados de calidad de enseñanza.
- En segundo lugar, gran parte de los éxitos de los que dan cuenta estos escritos se atribuyen a un liderazgo eficaz. Así, por ejemplo, Boyer (1983) afirma que “en los centros en donde hay un claro sentido de comunidad, hemos encontrado invariablemente que la diferencia estaba en el director”.
- En tercer lugar, se pueden mejorar las expectativas del personal administrativo, profesores y alumnos adoptando un nuevo enfoque del liderazgo del director, esto es, un liderazgo transformacional (MacGregor,

1978).

De acuerdo con Bass y muchos otros autores un indicador clave de la calidad y la mejora de la educación es el liderazgo que ejerce el director (Weber, 1971; Sergiovanni, 1984; Boyer, 1983). Para Bass este liderazgo es algo más que el liderazgo transaccional (recompensar el rendimiento y la eficacia). Es, fundamentalmente, un liderazgo transformacional.

Pero para aclarar un poco más estos conceptos, Bass distingue teóricamente dos grandes estilos en el liderazgo, lo que denomina *Liderazgo Transformacional* y *Liderazgo Transaccional*. Asimismo, habla de un tercer comportamiento directivo al que da el nombre de *No Liderazgo*.

En su investigación empírica, realizada fundamentalmente en los Estados Unidos de América, Bass pudo comprobar su teoría sobre el liderazgo tanto en el mundo empresarial como en el educativo, si bien existen algunas diferencias tanto en los resultados –en general, el liderazgo transformacional es más efectivo y satisfactorio que el liderazgo transaccional constructivo, y éste a su vez es más efectivo que el liderazgo transaccional correctivo. El liderazgo pasivo es el menos efectivo y satisfactorio de todos–, como en la propia definición de las variables de investigación.

Estos tres aspectos, o tipos de liderazgo presentados por Bass, están compuestos, a su vez, por diferentes dimensiones que de forma concisa se describen a continuación.

- **Liderazgo transformacional**

Los factores que se incluyen en el liderazgo transformacional, según la teoría de Bass, son los siguientes:

- **Carisma:** es la capacidad de entusiasmar, de transmitir confianza y respeto, de hacer sentir orgullo por el trabajo.
- **Consideración individual:** el líder que tiene consideración individual es aquel que presta atención personal a los miembros necesitados, trata individualmente a cada subordinado, da formación y aconseja.
- **Estimulación intelectual:** supone favorecer la aparición de nuevos enfoques para viejos problemas, hacer hincapié en la inteligencia, racionalidad y solución de problemas.
- **Inspiración:** el líder inspiracional aumenta el optimismo y el entusiasmo. Para el caso de estudio se optó por referirlo como motivación, ya que los reactivos que miden este factor, en el contexto mexicano aluden de manera clara y directa a la motivación.

A estos cuatro componentes del liderazgo transformacional Bass añade un quinto factor cuando se refiere al ámbito educativo, –y que por las afinidades de los centros educativos con el objetivo de las asociaciones civiles estudiadas resulta conveniente mantener– que podría describirse del siguiente modo:

- **Tolerancia psicológica:** supone usar el sentido del humor para indicar equivocaciones, para resolver los conflictos que los profesores tienen con otras personas, para manejar momentos duros, clarificar un punto de vista, etc. Parece que manifestar tolerancia psicológica con los profesores es una estrategia eficaz del liderazgo transformacional. Utilizar el sentido del humor en situaciones tan dispares como las mencionadas y, sobre todo, en contextos tan distintos, no es una tarea sencilla. Aquel líder que es capaz de desarrollar con éxito esta estrategia, sin duda está evidenciando un liderazgo transformacional.

Si bien desde un punto de vista teórico estos componentes son independientes, el propio Bass, en sus trabajos empíricos, halló que el carisma se unía a la inspiración formando un factor y que otros aspectos se asociaban también a la consideración individual. En investigaciones realizadas sobre el liderazgo en centros docentes, se ha podido comprobar como carisma, consideración individual y estimulación intelectual son aspectos que se solapan y “*saturan*” o condensan, todos ellos, en un factor que se puede denominar transformacional. Esto quiere decir que estas variables son interdependientes, esto es, al menos los profesores cuando piensan, describen o valoran a su director como líder lo realizan desde una percepción conjunta que incluye todos estos elementos. Un director manifiesta un liderazgo transformacional cuando muestra carisma con sus profesores, al mismo tiempo que mantiene una consideración personal de ellos y, a su vez, es capaz de estimularlos intelectualmente (Pascual et al., 1993).

De cualquier modo, lo importante es subrayar que estas conductas, más o menos interdependientes, configuran un estilo de liderazgo que, como se espera comprobar, demuestra ser eficaz.

- **Liderazgo transaccional**

El liderazgo transaccional se caracteriza por una estrategia del *quid pro quo* (una cosa por otra), y su dinámica consiste en clarificar los requisitos del trabajo y en premiar por cumplirlos.

Bass define este tipo de liderazgo con dos factores:

- **Recompensa contingente:** intercambiar premios por esfuerzo.
- **Dirección por excepción:** intervenir si no se consiguen los objetivos.

- **No liderazgo**

Finalmente, Bass define a un determinado comportamiento directivo como no liderazgo. Este estilo viene delimitado como:

**Laissez-Faire (dejar hacer):** el líder que ejerce este comportamiento directivo es aquel que evita decisiones, se retrae cuando se le necesita, no se implica y no se define.

- **Liderazgo transaccional versus liderazgo transformacional**

Como indica Bass (1998), los enfoques tradicionales del liderazgo se centran, a menudo, en los líderes transaccionales. Éstos son aquellos que reconocen e identifican cuáles son las exigencias de la tarea para que, de este modo, sus subordinados alcancen los resultados deseados. Al clarificar lo que se requiere del subordinado, dan a los suyos una confianza que les lleva a esforzarse lo necesario para alcanzar los niveles esperados de rendimiento.

Para Bernard Bass, muchos de los comportamientos directivos que es posible calificar como eficaces no pueden englobarse en el estado transaccional; de ahí que este autor denomine a otro tipo de comportamiento, liderazgo transformacional.

Según Bass un líder que establece metas y objetivos con la intención de convertir a su seguidor también en líder, es transformacional. Los líderes más eficaces no se limitan a conseguir efectos extraordinarios en sus subordinados, sino que:

- **Motivan** a sus seguidores para que hagan más de lo que en un principio esperaban hacer.
- **Despiertan** su conciencia acerca de la importancia y del valor de unos

resultados determinados y del modo de alcanzarlos.

- **Consiguen**, además, que superen sus propios intereses inmediatos en beneficio de la misión y/o visión de la organización.
- **Elevan** los niveles de confianza y amplían las necesidades de sus subordinados.

La investigación de Bass (1985) demuestra que los líderes transformacionales, en contraste con los transaccionales, logran niveles más elevados de esfuerzo extra, eficacia y satisfacción en sus subordinados. Estos resultados se han comprobado tanto en directivos militares como industriales y educativos.

La investigación reciente sobre el liderazgo maneja conceptos similares a los tratados por Bass, si bien la denominación que se les da puede variar.

Reilly (1980) cuando se refiere a los centros eficaces cita conceptos muy semejantes: *“Los centros eficaces cuentan con líderes eficaces... a estos líderes escolares, a menudo se les describe como personas que tienen altas expectativas, tanto para con los profesores como para con los alumnos”*.

En resumen, el liderazgo transformacional se presenta como una clave fundamental para lograr una mayor eficacia docente.

Dado que las asociaciones objeto de nuestro estudio son las enfocadas a fines socioeducativos y que cabe aclarar que mucha de su “labor” la realizan a través de congresos, seminarios, clases, talleres, etc., parece adecuado optar por el planteamiento de Bass para esta investigación, con sus necesarias adaptaciones.

#### **2.1.4. El papel de las asociaciones civiles**

El papel de las asociaciones civiles en la sociedad es un dilema actual. La cantidad de estos actores civiles ha crecido considerablemente durante las últimas tres décadas en todas partes del mundo, especialmente en las sociedades del sur del planeta. Los movimientos sociales de nuestra época están principalmente formados por asociaciones civiles unidas por algún interés colectivo. Además, los fondos de cooperación para el desarrollo han sido crecientemente canalizados por esta vía debido a que las fuentes de financiamiento, es decir los gobiernos occidentales, consideran que las asociaciones civiles tienen mejores posibilidades de actuar contra los problemas sociales locales por tener un contacto fijo a nivel local. (Edwards 1996; Ulvila 2000; Vartola, 2000).

En este contexto se estableció el planteamiento del problema.

#### **2.1.5. Planteamiento del problema**

Teniendo presente que el **liderazgo es una interacción entre dos o más miembros de un grupo que a menudo envuelve una estructuración o reestructuración de la situación y las percepciones de los miembros**, la responsabilidad de ejercer debidamente el liderazgo es de alto impacto en el logro de los objetivos y aunque corresponde a todos los niveles de la organización, el líder es un personaje clave para el cumplimiento de ese propósito. ¡El liderazgo puede ser y hacer la diferencia!

Existe en el contexto nacional, un rezago en el estudio de aspectos que son de imperiosa necesidad para el progreso de la sociedad mexicana, en este caso, el desarrollo de las asociaciones civiles, que representa una de las pocas alternativas con que cuentan los ciudadanos para hacer sentir su apoyo, presencia y fuerza a fin de que todos los sectores de la sociedad sean atendidos en sus necesidades,

esto en respuesta a la carencia de un liderazgo nacional que marque la pauta del rumbo a seguir, inspire el desarrollo y sobre todo asegure el bienestar de la población. Entonces, se requiere dirigir la atención a los líderes que pudieran representar la diferencia.

Las asociaciones civiles necesitan de un patrimonio e ingresos propios para cumplir sus metas, recursos que es pertinente aclarar, en muchos de los casos son insuficientes, y en ello radica un planteamiento interesante para el estudio ¿el estilo de liderazgo transformacional, que se presume, es practicado al interior de estas organizaciones es eficaz para el logro de objetivos, inclusive más que el que el transaccional? Entonces, ¿puede ser propuesto para el resto de las organizaciones de este tipo? Y en su caso, para posteriores estudios ¿Cómo podría reforzarse su práctica en dichas organizaciones?

Así se pasó a la:

- **Identificación del problema**

Previo y durante la realización de este estudio no logré identificar elementos teóricos sobre estilos de liderazgo que apoyen el logro de los objetivos de asociaciones civiles con fines socioeducativos en la Ciudad de México.

- **Definición del problema**

*Al no haber encontrado* elementos teóricos sobre estilos de liderazgo que apoyen el logro de los objetivos de asociaciones civiles en la Ciudad de México con fines socioeducativos, ***no se puede recomendar a los directivos un estilo de liderazgo para éstas; incluso se pueden aplicar teorías o modelos inadecuados, aplicables a otro tipo de organizaciones –esencialmente las mercantiles– que pueden resultar contraproducentes para la permanencia, crecimiento y desarrollo de las mismas.***

- **Selección del problema**

Medir la relación de las dimensiones del liderazgo transformacional, transaccional y el no liderazgo en ciertas asociaciones civiles de la Ciudad de México con las variables resultado: esfuerzo extra, eficacia, satisfacción con la dirección y con los colaboradores, así como con la influencia directiva.

- **Justificación del estudio**

La insuficiente investigación de los estilos de liderazgo afines a la dirección de las asociaciones civiles origina que se carezca de suficientes elementos que coadyuven a la obtención de buenos resultados en las mismas.

El liderazgo es, ha sido y será un tema no solo interesante e inagotable, sino con imperiosa necesidad de mayor investigación para enriquecer el campo de conocimiento del comportamiento humano en las asociaciones civiles, que a su vez permea hacia la sociedad tan necesitada de una guía que marque el rumbo para el bien general.

Dada la actual y creciente participación de la sociedad civil en labores con fines socioeducativos, la misma sociedad busca identificar las formas más adecuadas para la operación y funcionamiento de sus organizaciones que le aseguren el éxito de sus esfuerzos, toda vez que el reto económico de hacer mucho con pocos recursos, especialmente en el contexto en el que se desarrollan las mencionadas asociaciones civiles, es el reto a enfrentar. Por lo anterior, es conveniente dirigir la atención a dicha demanda, es decir, estudiar los aspectos relacionados con la mejor forma de liderar una organización.

### **2.1.6. Viabilidad del estudio**

El presente esfuerzo de investigación se considera viable al momento de haber definido temporal y espacialmente el alcance de la misma, pues se puede contactar a asociaciones civiles con fines socioeducativos cuyo objeto social está establecido para otorgar ayuda material, intelectual, psicológica, emocional y espiritual, con fecha de constitución antes del año 2000 y se encuentren en operación en la Ciudad de México, mismas que son del tipo con las que el tesista tiene contacto. Además, se cuenta con el instrumento que posibilita medir el estilo de liderazgo transformacional.

### **2.1.7. Preguntas de investigación**

- ¿Cómo se relacionan los estilos de liderazgo transformacional y transaccional, y el no liderazgo con las variables esfuerzo extra, eficacia, satisfacción con la dirección y con los colaboradores, así como influencia directiva en las asociaciones civiles a estudiar?
  
- ¿Cómo se relacionan las dimensiones de los estilos de liderazgo transformacional y transaccional, y el no liderazgo, con las variables esfuerzo extra, eficacia, satisfacción con la dirección y con los colaboradores, así como influencia directiva en las asociaciones civiles a estudiar?

### **2.1.8. Objetivos de la investigación**

- **General**

Explorar la relación de las distintas dimensiones del liderazgo transformacional, transaccional y no liderazgo con distintas variables resultados y así enriquecer el estudio teórico del liderazgo en las asociaciones civiles referidas.

- **Específicos**

1. Identificar las dimensiones que integran los estilos de liderazgo transformacional y transaccional en las asociaciones civiles estudiadas.
2. Determinar el grado de relación existente entre los estilos de liderazgo transformacional y transaccional, así como el no liderazgo, con diferentes las variables resultado esfuerzo extraordinario, eficacia, satisfacción con la dirección y la colaboración, e influencia directiva en las asociaciones civiles estudiadas.

### **2.1.9. Hipótesis**

**H<sub>1</sub>:** Existe una relación significativa y directamente proporcional en el liderazgo transformacional y sus dimensiones con las variables resultado –esfuerzo extraordinario, eficacia, satisfacción con la dirección y la colaboración, e influencia directiva– en las asociaciones civiles estudiadas.

**H<sub>0</sub>:** No existe una relación significativa y directamente proporcional en el liderazgo transformacional y sus dimensiones con las variables resultado –esfuerzo extraordinario, eficacia, satisfacción con la dirección y la colaboración, e influencia directiva– en las asociaciones civiles estudiadas.

### **2.1.10. Instrumento**

Para el logro de este estudio, fue necesario adaptar al contexto cultural mexicano, el instrumento MLQ utilizado por Pascual Pacheco et al. (1993), derivado de las versiones -Líder y seguidor-, mismo que fue desarrollado por los autores Bernard Bass y Bruce Avolio y que es desde varios años, uno de los instrumentos más usados para medir el liderazgo en el campo de la Psicología de las Organizaciones (Avolio & Bass, 2004), para lo que fue necesario:

- a) Adaptar el cuestionario al contexto nacional.
- b) Evaluar la validez del constructo del instrumento.
- c) Obtener la confiabilidad del cuestionario por consistencia interna.

- **Operacionalización de las variables**

A fin de precisar las variables en aspectos medibles, se definen a continuación los elementos que serán medidos empírica y cuantitativamente (ver Tabla 3).

- **Independiente**

**Estilos de liderazgo:** los diversos patrones que prefieren los líderes para el proceso de influir en los trabajadores y dirigirlos.

**Tabla 3.** Operacionalización de subfactores de los estilos de liderazgo

Variable –estilo de liderazgo-	Dimensiones	Subfactor	Operacionalización
Transformacional	Carisma	Carisma personalizador	Entusiasmar, transmitir confianza y respeto, hacer sentir orgullo por el trabajo.
		Consideración individual	Prestar atención personal a los miembros necesitados, tratar individualmente a cada subordinado, dar formación y aconsejar.
		Estimulación intelectual	Favorecer la aparición de nuevos enfoques para viejos problemas, hacer hincapié en la inteligencia, racionalidad y solución de problemas.
	Motivación*		Aumentar el optimismo y el entusiasmo.
	Persuasión para dependencia**		Convencer de la necesidad del líder para alcanzar logros.
	Tolerancia psicológica		Usar el sentido del humor para indicar equivocaciones, resolver los conflictos interpersonales, manejar momentos complicados y clarificar un punto de vista.
	Liderazgo hacia arriba		Defender al colaborador ante las instancias superiores, mediante el ofrecimiento de respaldo.
Transaccional	Dirección por excepción		Intervenir si no se consiguen los objetivos.
	Dirección por contingencia		Intercambiar premios por esfuerzo.
No liderazgo	<i>Laissez-Faire</i> (dejar hacer)		Evitar tomar decisiones, retraerse cuando se le necesita, no involucrarse.

*Diseño propio*

\*Como ya se mencionó, para los fines de este estudio se optó por referirlo como motivación dado lo que pretenden medir los reactivos.

\*\*Se optó por proponer como un factor por aparte de la inspiración motivacional, el convencimiento de parte del líder a sus colaboradores de que lo necesitan para alcanzar logros importantes en su desempeño. Ya se ha “sospechado” de la dependencia que genera el carisma, y con el siguiente par de reactivos: “Me hace sentir que consigo alcanzar mejor los objetivos gracias a él(ella)” y “Me hace sentir que si él(ella) no estuviera cerca, no hubiera podido lograr todo lo que he logrado”, se justifica presentarlo como un subfactor por separado que bien se puede llamar Persuasión para dependencia.

Desde el trabajo inicial de Bass (1985), la motivación por inspiración surgió asociada fuertemente al carisma, por lo que se consideró como un subfactor del mismo. De acuerdo con Bass y Riggio (2006) el liderazgo carismático y la motivación por inspiración generalmente forman un solo factor combinado.

En este estudio, la decisión de mantenerlo como un factor independiente se sustenta sobre todo con razones prácticas, para facilitar el estudio y comprensión de los comportamientos de liderazgo, pero en la realidad ambos constructos se podrían percibir como uno mismo. Los resultados del análisis factorial en este trabajo confirman que los colaboradores de las asociaciones civiles discriminan entre el resto de los subfactores del carisma, es decir, consideración individual y estimulación intelectual, de lo que es motivación, persuasión para dependencia, tolerancia psicológica y liderazgo hacia arriba.

- **Dependientes**

Con base en el estudio de Pascual Pacheco et al. (1993) se definen las variables dependientes de acuerdo con la Tabla 4.

**Tabla 4.** Operacionalización de variables resultado

Variable	Operacionalización
Esfuerzo extra	Grado en que los colaboradores motivados y entusiasmados con el trabajo obtienen un rendimiento más allá del que se espera.
Eficacia	Eficacia global de la asociación civil y eficacia del Director en diversas funciones.
Satisfacción con la colaboración	Grado en que el colaborador piensa que el Director está satisfecho con su labor.
Satisfacción con la dirección	Grado en que los colaboradores están satisfechos con el estilo de gestión realizada por el Director.
Influencia directiva*	Grado en que los colaboradores le atribuyen capacidad de influencia al Director.

\* Sólo se mide a través de un ítem.

- **Descripción de la escala del MLQ (cuestionario multifactorial sobre liderazgo)**

En primer lugar, conviene señalar que la escala original de Bernard Bass de Liderazgo Multifactorial de Centros Docentes consta de dos formas paralelas: una de aplicación a los directores y otra dirigida a los colaboradores. En la primera de ellas el director se autoevalúa con respecto a su estilo de dirección. En la segunda, son los colaboradores los que evalúan el estilo de gestión del líder. Con ello se debería obtener una información contrastada de gran utilidad para un conocimiento objetivo y detallado de la realidad del liderazgo, sin embargo, en el presente estudio

no se realizará la contrastación de opiniones por considerar que excede el alcance establecido.

Adicionalmente, tras haberse llevado a cabo un estudio en España en el que se ha comparado la autoevaluación de los directores con la percepción de los colaboradores del estilo de liderazgo que ejercen sus directores, se ha llegado a la conclusión de que no existen diferencias significativas entre ambos puntos de vista. Es decir, no se encuentran variaciones importantes entre la autoevaluación que ejerce el director de su estilo de gestión y la valoración que de ella llevan a cabo los profesores (Pascual Pacheco et al., 1993), puesto que se ha hallado que los dos cuestionarios ofrecen el mismo tipo de información.

De modo que se utilizará únicamente la forma de la escala referida a la evaluación que llevan a cabo los colaboradores del estilo de liderazgo de sus directores o líderes inmediatos.

Este instrumento recoge información sobre cuatro grupos de variables diferentes que se pueden denominar:

1. Personales
2. Contextuales
3. Dimensiones de los estilos de liderazgo
4. Variables de resultado

Las dos últimas ya fueron referidas en el apartado “Operacionalización de las variables”, por lo que ahora se abordan sólo las dos primeras.

## **1. Variables personales**

Se entiende por variables de carácter personal aquellas que recogen información sobre las características personales intrínsecas o extrínsecas de los individuos. De un modo específico, se tienen en cuenta las siguientes variables:

- Género
- Edad
- Estado civil
- Último grado de estudios

## **2. Variables contextuales**

Hacen referencia a las características del entorno. Estas variables son:

- Antigüedad en la asociación
- Tipo de colaboración
- Posición en la asociación
- Antigüedad en el cargo
- Cantidad de personas a su cargo

Se trata de una escala tipo Likert en la que ante cada afirmación el sujeto debe responder seleccionando una de las cinco opciones que se le presentan y que van desde siempre o mucho, a nunca o nada (dependiendo de la naturaleza de la pregunta).

Las dimensiones del liderazgo medidas por el instrumento son las que ya se

han establecido en la Tabla 3 y que se diferencian, en algunos aspectos, de las formuladas por el autor original del instrumento con motivo de la aplicación en asociaciones radicadas en la Ciudad de México y su área metropolitana.

- **Validación del instrumento (validez y confiabilidad)**

Para la comprobación de la validez del constructo, se llevó a cabo un análisis de componentes principales y rotación Varimax con Kaiser a la escala de 46 ítems<sup>1</sup>. Los 46 ítems se reparten en ocho factores que explican, en conjunto, un 64.05% de la varianza total –los procesamientos hechos con el programa *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) se presentan en la sección de *Anexos* (Tabla 9)–. Con ello la escala en su conjunto, dimensiones de los estilos de liderazgo y variables resultado, quedó constituida por 59 ítems más las 9 preguntas referidas a variables personales y contextuales.

Una vez hallada la estructura factorial de la escala, el siguiente paso consistió en obtener datos sobre la consistencia interna de cada uno de los factores que constituyen este instrumento, cuyo resultado se aprecia en la Tabla 5, esto se midió a través del alfa de Cronbach.

Respecto a la confiabilidad se adoptaron como criterio general las siguientes recomendaciones de Nunnally (1967) –en las primeras fases de la investigación un valor de fiabilidad de 0.6 o 0.5 puede ser suficiente– y de George y Mallery (2003) para evaluar los coeficientes de alfa de Cronbach:

- Coeficiente alfa  $>.9$  es excelente

---

<sup>1</sup> A diferencia de la propuesta inicial de considerar el ítem 23 como parte de la dimensión Carisma, al presentar las correlaciones más altas en dos factores, Inspiración y Dirección por contingencia, aunque mayor en el segundo, se opta por excluirlo del análisis dado el sesgo que pudo originar la palabra “inspira” en el planteamiento de la pregunta.

- Coeficiente alfa >.8 es bueno
- Coeficiente alfa >.7 es aceptable
- Coeficiente alfa >.6 es cuestionable

En consecuencia, los índices obtenidos se consideraron del siguiente modo:

 **Tabla 5.** Resultados de confiabilidad del instrumento

Factor	Alfa de Cronbach	Criterio
Carisma	.938	Excelente
Motivación	.906	Excelente
Tolerancia psicológica	.907	Excelente
Persuasión para dependencia	.881	Bueno a excelente
Liderazgo hacia Arriba	.816	Bueno
Dirección por contingencia	.695	Aceptable
Dirección por excepción	.462	Suficiente (próximo a)
Dejar hacer	.715	Aceptable

Estos índices pueden considerarse, en general, muy adecuados y garantes de una confiabilidad suficiente salvo en el caso del factor Dirección por excepción; en este factor la consistencia interna es significativamente menor que en el resto, aunque el resultado es consistente con el estudio de Pascual Pacheco et al. (1993).

- **Instrucciones de aplicación y claves de corrección**

- **Aplicación**

Al comenzar el cuestionario se le informó a los encuestados que el objetivo del mismo era proporcionar una descripción del liderazgo del director actual de su asociación. Se señaló que no había respuestas mejores ni peores, sino que es un instrumento que podría ayudar a obtener una descripción exacta de las relaciones con su director y con su asociación. Asimismo, se aclaró que la información que en él se recogería sería confidencial y anónima.

La contestación al cuestionario se llevó a cabo de forma muy simple. En las preguntas que hacen referencia a variables que se han denominado personales y estructurales, la persona que respondió debió escoger una de las diferentes opciones de respuesta que acompañan a cada cuestión.

En lo que respecta a las 47 preguntas –originalmente– específicas que evalúan el estilo de liderazgo del director, el sujeto debió escoger, para cada uno de los ítems, una de las cinco opciones que se presentan que van de “nunca” a “siempre” y con respecto a las variables que se han denominado de *resultado* (esfuerzo extraordinario, eficacia, satisfacción con la colaboración, satisfacción con la dirección e influencia directiva), la persona debió mostrar su grado de acuerdo o desacuerdo con cada una de las afirmaciones que se presentan a través de una escala de cinco puntos de “nada” a “mucho”, es decir, las opciones varían según el aspecto que la pregunta esté evaluando.

- **Claves de corrección**

Tal y como se ha señalado en el apartado anterior, dedicado a las características psicométricas del *Cuestionario Multifactorial sobre Liderazgo Educativo*, se pueden obtener ocho puntuaciones referidas a los diferentes

aspectos que constituyen el liderazgo transformacional, transaccional y la dimensión de no liderazgo dejar hacer. Cada una de estas puntuaciones globales se obtienen sumando la puntuación que el sujeto ha obtenido en los ítems que componen cada aspecto, de la siguiente manera a forma de ejemplo:

**- Liderazgo transformacional**

1. Carisma (consideración individual y estimulación intelectual): 1, 2...<sup>1</sup>
2. Motivación: 21, 22...
3. Persuasión para dependencia: 27, 28...
4. Tolerancia psicológica: 37, 38...
5. Liderazgo hacia arriba: 45, 46...

**- Liderazgo transaccional**

6. Dirección por excepción: 10, 15...
7. Dirección por contingencia: 11, 17...

**No liderazgo**

8. Dejar hacer: 29 y 30...

Con respecto a las variables resultado, los diferentes aspectos son resultado de la suma algebraica de sus ítems integrantes, ejemplificando:

- **Esfuerzo extra:** 48, 49...

---

<sup>1</sup> *las secuencias numéricas no son necesariamente "consecutivas".*

- **Eficacia:** 53, 54...
- **Satisfacción con la colaboración:** 58, 59...
- **Satisfacción con la dirección:** 51...
- **Influencia directiva:** 57

Tanto en las diferentes dimensiones del Cuestionario Multifactorial sobre Liderazgo Educativo como en las variables resultado una mayor puntuación se interpreta como un mayor nivel de la dimensión correspondiente.

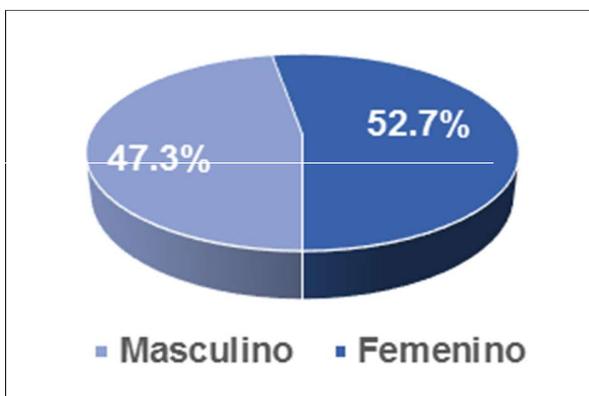
## CAPÍTULO 3. Presentación de resultados

Se espera demostrar que el estilo de liderazgo transformacional presenta una relación significativa y directamente proporcional con las variables de resultado, e inclusive en mayor magnitud que el estilo transaccional, y por supuesto que el No Liderazgo para las asociaciones civiles con fines socioeducativas, de igual forma que las dimensiones integrantes de cada uno de dichos estilos.

### 3.1. Datos descriptivos

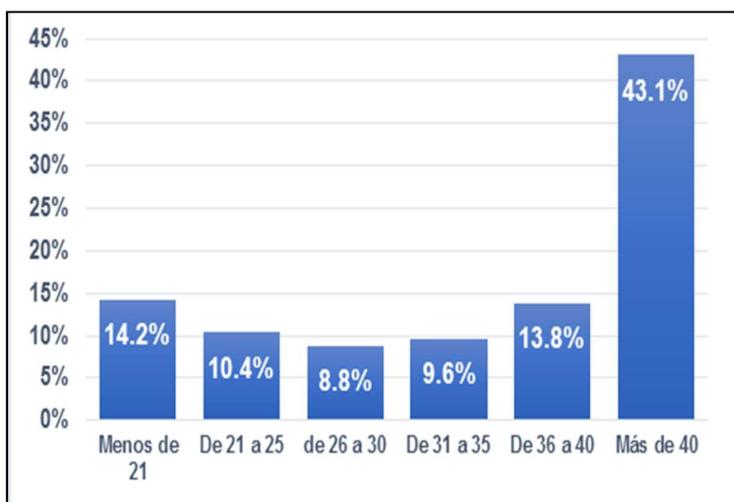
A continuación, las gráficas que describen a la muestra encuestada de acuerdo a cuatro variables personales (género, edad, estado civil y nivel de estudios) y cinco contextuales o con relación a la asociación civil estudiada (antigüedad en la asociación, tipo de colaboración, posición o cargo, antigüedad en el cargo actual y personas a su cargo).

✚ **Gráfica 1.** Género de los encuestados



En cuanto al género de la muestra, es equitativa, ya que la proporción de hombres y mujeres es cercana al 50%, aunque las mujeres tienen mayor proporción.

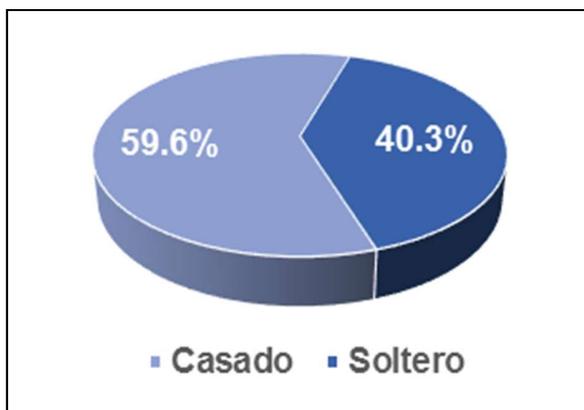
 **Gráfica 2.** Edad de los encuestados



La edad de los encuestados es en su mayoría superior a los 40 años, ya que representa el 43.1% de los encuestados, en segundo lugar, con bastante distancia entre la categoría superior, ya que sólo representa el 13.8% el grupo de edad de 36 a 40

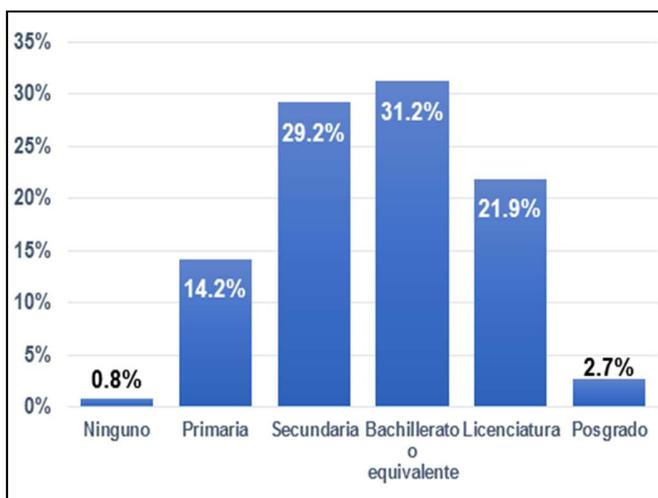
años, y así el patrón de disminución en la proporción continúa hasta llegar al rango de 21 a 25 años con el 10.4% y finalmente el grupo de menos de 21 años que representa el 14.2%.

 **Gráfica 3.** Estado civil de los encuestados



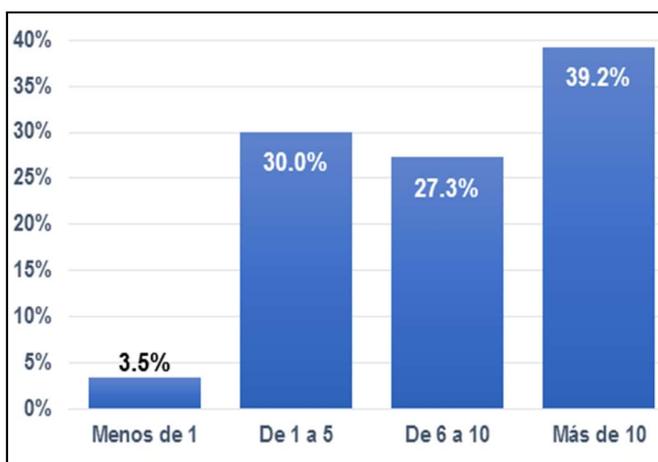
En el estado civil de la muestra predomina el de casado con casi el 60% de los encuestados, y solteros lo restante, incluidos los viudos o quienes se encuentran divorciados.

Gráfica 4. Nivel de estudios de los encuestados



En cuanto al grado de estudios, la distribución de la muestra se acumula mayormente en las categorías de en medio, quedando sólo 0.8% sin estudios y 2.7 con posgrado.

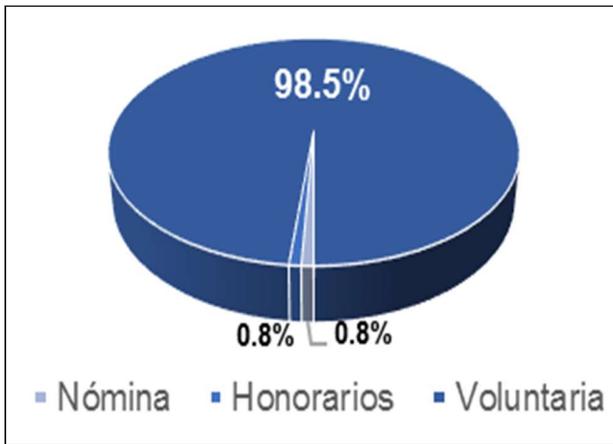
Gráfica 5. Antigüedad en la asociación de los encuestados



Respecto a la antigüedad en la asociación, la distribución sigue un patrón generalmente ascendente, pues con menos de un año sólo el 3.5%, con 1 a 5 años el 30%, manteniéndose una proporción semejante para quienes tienen de 6 a 10 años en la misma, y destacándose que la

mayor proporción de los encuestados tienen más de 10 años, esto es, el 39.2%, lo que nos podría indicar la posibilidad de contar con opiniones, sobre el liderazgo de las asociaciones estudiadas, formadas a través de un tiempo razonablemente amplio para emitir un juicio.

Gráfica 6. Tipo de colaboración de los encuestados



Del tipo de colaboración destaca una característica que comparten las asociaciones civiles estudiadas, la gran mayoría de sus colaboradores, participan de forma voluntaria, es decir, sin contraprestación económica por la labor desempeñada, lo cual las hace particulares.

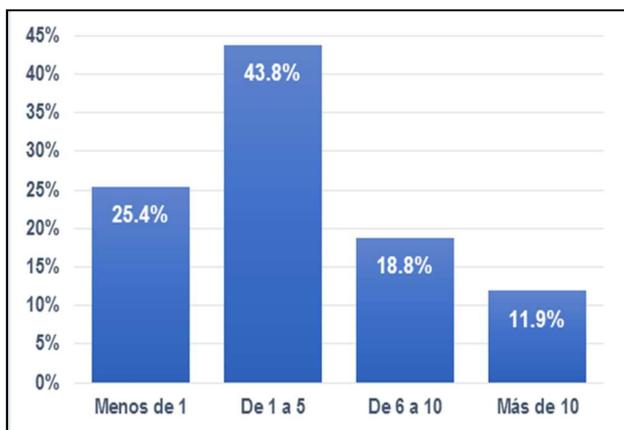
Gráfica 7. Posición en la asociación de los encuestados



En cuanto a la posición en la asociación, se destaca que la gran mayoría tienen un líder como referente, lo cual resulta de acumular el 75% de colaboradores más el 21.9% de responsables de área. Este total es quien respondió el cuestionario en función de su líder inmediato, mientras que sólo el 3.1% lo respondió en función de sí

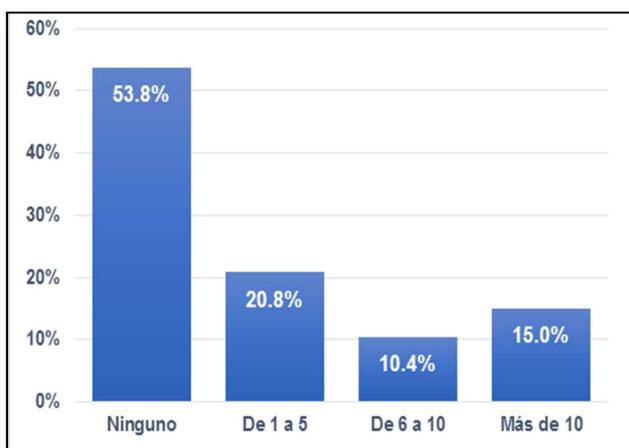
mismos, pues se trataba de los directores generales de la asociación. No se llegó a analizar el contraste entre las respuestas de directores y de sus colaboradores dado el alcance del presente estudio y la similitud encontrada en los resultados obtenidos en otros estudios como ya se mencionó.

**Gráfica 8.** Antigüedad en el cargo de los encuestados



Por lo que tiene que ver con la antigüedad en el cargo, de entre 1 a 5 años es la categoría con mayor número de encuestados.

**Gráfica 9.** Personas a cargo de los encuestados



En lo referente a personas a su cargo directamente, como era de anticiparse a partir de que lo obtenido de la pregunta de la posición ocupada en la asociación – colaborador–, la mayoría no tienen personas a su cargo.

### 3.2. Relación entre estilos de liderazgo y variables de resultado

En este apartado se muestra el coeficiente de correlación de Spearman y significancia bilateral obtenida mediante el programa estadístico SPSS.

 **Tabla 6.** Correlación entre estilos de liderazgo y las variables de resultado

Estilo de liderazgo	Esfuerzo extra	Eficacia	Satisfacción con la colaboración	Satisfacción con la dirección	Influencia directiva
Transformacional	.741(**) .000	.748(**) .000	.487(**) .000	.692 (**) .000	.259(**) .000
Transaccional	.471(**) .000	.469(**) .000	.413(**) .000	.421(**) .000	.176(**) .004
No liderazgo	-.241(**) .000	-.189(*) .002	.010 .871	-.225(**) .000	-.036 .565

N = 260

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

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

Como puede apreciarse, el estilo transformacional presenta coeficientes de correlación positivas y significativas con todas las variables resultado, destacándose el valor de .748 en el caso de Eficacia, por lo que puede demostrarse que las acciones del líder provocan que se logren los objetivos y metas de los seguidores, a través de la participación de manera conjunta y armónica de los equipos de trabajo para el logro de lo planeado. A continuación, con correlación de .741 se evidencia que el líder también provoca mayor participación de los seguidores en el trabajo cotidiano, a través de estimulación para esforzarse más allá de lo esperado. En cuanto a la Satisfacción con la dirección, con valor obtenido de .692, se verifica que los seguidores se sienten muy bien con las decisiones del líder, y que existe un clima organizacional que favorece el buen desarrollo de las actividades; y de

manera consistente con el caso de Satisfacción con la colaboración –correlación de .487– el líder está satisfecho con la labor de sus colaboradores; y también en el caso de la Influencia directiva, se advierte con el valor de .259, que los colaboradores perciben la influencia del director en su entorno.

Como era de esperar, el estilo de liderazgo el Transaccional también reportó correlaciones positivas y significativas en todas las variables de resultado, no obstante la más alta fue de .471 y la más baja de .176, siendo notorio que las correlaciones del estilo transformacional siempre fueron mayores en todas las variables resultados respecto del estilo transaccional, con lo que podría confirmarse lo planteado, el estilo de liderazgo transformacional es más efectivo y satisfactorio que el transaccional. Sin embargo, queda pendiente demostrar esto estadísticamente para verificar se esa diferencia es significativa, lo cual constituiría el objetivo de una siguiente investigación.

Los valores obtenidos para No liderazgo confirman lo esperado, la correlación entre éste y las variables resultado es negativa para todos los casos, sin que necesariamente resulte significativa esa relación en los casos de Satisfacción con la colaboración e Influencia directiva, lo que podría explicarse a partir de que el No liderazgo origina desconcierto entre los colaboradores, ya que evita tomar decisiones, se retrae cuando se le necesita y no se involucra, además de que la influencia directiva sólo se midió con un reactivo, con lo que habría que revisar la construcción de este último o bien reconsiderar si es suficiente para medir dicha variable.

### **3.2.1. Relación entre dimensiones de los estilos de liderazgo y variables de resultado**

Una vez relacionados los estilos con los resultados, se realizó el mismo análisis –correlación de Spearman y significancia bilateral– de las dimensiones con

las variables resultados, a fin de verificar si las partes integrantes siguen el mismo comportamiento del todo. Los valores se presentan a continuación. En cuanto al No liderazgo, ya que sólo incluye una dimensión, sus valores ya no se muestran por estar incluidos en la Tabla 6.

 **Tabla 7.** Correlación de dimensiones de liderazgo con las variables resultado

	Dimensión	Esfuerzo extra	Eficacia	Satisfacción con la colaboración	Satisfacción con la dirección	Influencia directiva
<b>Liderazgo transformacional</b>	Carisma	.703(**) .000	.724(**) .000	.474(**) .000	.664(**) .000	.219(**) .001
	Motivación	.736(**) .000	.727(**) .000	.435(**) .000	.669(**) .000	.209(**) .001
	Tolerancia psicológica	.467(**) .000	.468(**) .000	.291(**) .000	.437(**) .000	.199(**) .001
	Persuasión para dependencia	.110 .078	.204(**) .001	.292(**) .000	.145(*) .019	.236(**) .000
	Liderazgo hacia arriba	.624(**) .000	.606(**) .000	.363(**) .000	.480(**) .000	.288(**) .000
<b>Liderazgo transaccional</b>	Dirección por excepción	.260(**) .000	.286(**) .000	.359(**) .000	.240(**) .000	.116 .063
	Dirección por contingencia	.474(**) .000	.469(**) .000	.347(**) .000	.424(**) .000	.179(**) .004

N = 260

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

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

A partir de estos resultados, y en orden descendente de los valores de correlación obtenidos para el liderazgo transformacional, se puede afirmar que el Carisma, entendido como la capacidad de entusiasmar, transmitir confianza y respeto, así como orgullo por el trabajo, y la Motivación, entendida como la que aumenta el optimismo y entusiasmo, son los elementos más importantes en las asociaciones civiles estudiadas para alentar en los colaboradores hacer un Esfuerzo extra, a la Eficacia, estar satisfechos con la forma en que son dirigidos y que haya satisfacción con su colaboración, así como que el director tenga capacidad de influencia, debido a que la interacción que se da en las asociaciones civiles es de manera menos formal que en otro tipo de instituciones y a que los participantes en ellas, de carácter voluntario, están más receptivos a este tipo de estímulos, antes que a la retribución económica o el desarrollo profesional.

En siguiente grado de relevancia podría considerarse el Liderazgo hacia arriba, que se asume como defensa del colaborador ante las instancias superiores, para favorecer el alcanzar los resultados, la cual está relacionada de manera menos contundente, quizá porque en las asociaciones civiles estudiadas las estructuras administrativas se caracterizan por su menor complejidad y tamaño.

Con menor relación, pero sin dejar de ser relevante su incidencia en los resultados se encuentra la Tolerancia psicológica, misma que a través del sentido del humor lograr abordar las situaciones problemáticas sin “herir” susceptibilidades o bien lograr clarificar puntos de vista distintos (práctica muy común en las reuniones de trabajo que el tesista pudo presenciar).

Y por último, la Persuasión para dependencia, que se refiere a convencer al seguidor de la necesidad que tiene la presencia de su líder para alcanzar logros, mostró una relación, aunque fue la menor magnitud con todas las variables resultado, y sin ser significativa en el caso del Esfuerzo extra, lo cual podría entenderse a partir del hecho de que quienes participan en este tipo de asociaciones civiles estudiadas, no se caracterizan por requerir de una figura indispensable para

hacer lo que está en su convicción e incluso ir más allá de lo esperado, puesto que son colaboradores de carácter voluntario, teniendo en sí una razón intrínseca para actuar a favor de la causa con la que están comprometidos.

Ahora en cuanto a los resultados obtenidos al relacionar las dimensiones del liderazgo transaccional con las variables resultados, se puede apreciar que la Dirección por excepción, misma que interviene sólo si no se consiguen los objetivos, se relaciona en menor medida que las dimensiones del liderazgo transformacional, esto exceptuando Persuasión para dependencia y el caso de Tolerancia psicológica con Satisfacción con la colaboración, lo cual puede deberse a que los colaboradores de las asaciones civiles del estudio, como ya se citó en el párrafo anterior, pudieran requerir menos dirección para hacer lo que su propia iniciativa, convicción, compromiso e ideales les infunden, y de ser así, puede explicar cómo en la dimensión Dirección contingente, que representa el intercambio de prestaciones, los valores de correlación son los más bajos de todas las dimensiones de ambos estilos, nuevamente, sólo a excepción de Persuasión para dependencia, aunque sin perder de vista que la relación de Dirección contingente e Influencia directiva no resultó significativa.

Con lo anterior se está ahora en condiciones de concluir la aceptación o rechazo de la hipótesis nula.

## **CAPÍTULO 4. Conclusiones y recomendaciones**

Si bien los datos descriptivos perfilan a los integrantes de las agrupaciones estudiadas, como se muestra en la sección correspondiente, se dejó para otro momento su vinculación con los resultados obtenidos de las distintas correlaciones, lo cual podría revelar alguna relación interesante a estudiar en una investigación posterior, ya que por el momento el énfasis estará en la comprobación de la hipótesis, de lo cual se puede aseverar que **no es posible rechazar en su totalidad la hipótesis nula**, a razón de que:

Si bien, existe una relación significativa y directamente proporcional en el liderazgo transformacional y sus dimensiones –carisma, motivación, tolerancia psicológica y liderazgo hacia arriba– con las variables resultado –esfuerzo extraordinario, eficacia, satisfacción con la dirección y la colaboración, e influencia directiva– en las asociaciones civiles estudiadas, **no hay suficiente evidencia de que la relación entre la dimensión persuasión para dependencia con esfuerzo extra sea significativa.**

Además, se puede concluir, resultado del comparativo de las correlaciones de las dimensiones integrantes de los distintos estilos de liderazgo con las variables esfuerzo extra, eficacia, satisfacción con la colaboración, satisfacción con la dirección e influencia directiva, pues en el caso de Carisma, Motivación, Tolerancia psicológica y Liderazgo hacia arriba (pertenecientes al estilo transformacional) que éstas presentan valores de Spearman más elevados que los de Dirección por excepción y Dirección por contingencia (del estilo transaccional). La única excepción

a esto es en el caso de Persuasión para dependencia, que en general tuvo valores de correlación menores que los de las dimensiones del liderazgo transaccional.

De lo anterior se deduce que aplicar el estilo de liderazgo transformacional contribuye de manera significativa a que las asociaciones civiles con fines socioeducativos logren sus objetivos, mientras que logran hacerlo con satisfacción, de mejor manera que aplicando el estilo transaccional, lo cual sólo faltaría demostrarse estadísticamente, por lo que podría ser la siguiente hipótesis a comprobar, esto mediante un estudio de análisis comparativo entre correlaciones obtenidas para los distintos estilos de liderazgo predominantes con las variables resultado.

Dilucidando entonces los beneficios del uso de un liderazgo transformacional, se puede destacar la necesidad de contar con líderes con este estilo, para lo que resulta importante identificarlos e integrarlos a la estructura de las asociaciones civiles, o bien, lo que representaría un mayor reto, ofrecer los medios para desarrollar el potencial de líderes que transforman, a quienes sean candidatos para ello, pues se parte del supuesto de que los líderes no solamente nacen sino que también se hacen, con lo que se abre la posibilidad para todo el que tenga el anhelo de fungir como líder que guía y a la vez transforma a sus seguidores y a su entorno.

## **Anexos**

- **Tabla 8.** Tipologías y taxonomías de liderazgo

- **Teorías personales**
  - Teorías de los rasgos –del gran hombre–
  - Atributos personales de los líderes
  - Competencia de tarea y liderazgo
  - Aptitud interpersonal y liderazgo
  - Autoritarismo, orientación al poder, maquiavelismo y liderazgo
  - Valores, necesidades y bienestar de los líderes.
- **Teorías conductuales**
  - Teorías de comunicación
  - Teorías perceptuales y cognitivas
  - Teorías de atribución
  - Análisis de sistemas abiertos
  - Aproximación racional-deductiva
- **Teorías situacionales**
  - Teorías personal-situacionales
  - Teorías psicoanalíticas
  - Teorías políticas de liderazgo
  - Teorías humanistas
  - Teorías de interacción y aprendizaje social
  - Teoría del líder-rol
  - Teorías del papel del logro del liderazgo
  - Teoría del cambio reforzado
  - Teoría del camino-meta
  - Teoría de contingencia
  - Teorías y modelos de procesos interactivos
  - Modelo unión múltiple
  - Modelo de pantalla múltiple
  - Unión tinte vertical
  - Teorías de intercambio (liderazgo transaccional)
- **Explicaciones híbridas**
  - Liderazgo transformacional

*Diseño propio*

- **Cuestionario**

*“Investigación exploratoria de Liderazgo Transformacional en Asociaciones Civiles con Fines Socioeducativos Domiciliadas en la Ciudad de México”<sup>1</sup>*

*A quien corresponda:*

Junto con saludarle, deseo invitarle a responder el siguiente **Cuestionario**. El presente *Instrumento* servirá de base para la elaboración de una Tesis de Maestría en Administración de Organizaciones titulada “*Investigación exploratoria de Liderazgo Transformacional en Asociaciones Civiles Domiciliadas en la Ciudad de México*”, lo anterior con la finalidad de obtener el Grado respectivo, atendiendo así a lo establecido en el Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración de la **Universidad Nacional Autónoma de México**, a través de la Facultad de Contaduría y Administración.

*Por favor conteste todas las preguntas. Elija sólo una opción de respuesta para cada pregunta.*

*Sus respuestas, confidenciales y anónimas, tienen por objeto recoger una descripción del Liderazgo actual de su Asociación.*

*No hay respuestas mejores ni peores. Propiamente esto no es un examen, sino un instrumento que puede ayudar a obtener una descripción exacta de sus relaciones con su líder y su Asociación.*

¡Agradezco su tiempo y colaboración!

### **Instrucciones**

*Delante de cada una de las siguientes preguntas referentes a Usted, hay una serie de opciones de respuesta, por favor seleccione (**marcando con una X**) la opción más apropiada.*

**1. Género:**

a) Femenino

b) Masculino.

**2. Edad en años cumplidos:**

---

<sup>1</sup> Basado en el Cuestionario Multifactorial Sobre Liderazgo Educativo  
Autor: Bernard Bass, Universidad del Estado de Nueva York, Binghamton  
Adaptación al Castellano: Pascual Pacheco et al. (1993), y al contexto mexicano por el tesista.

- a) Menos de 21 años                      b) De 21 a 25 años                      c) De 26 a 30 años  
 d) De 31 a 35 años                      e) De 36 a 40 años                      f) Más de 40 años.

**3. Estado civil:**

- a) Casado                                      b) Soltero                                      c) Otro\_\_\_\_\_.

**4. Último grado de estudios terminados:**

- a) Ninguno                                      b) Primaria                                      c) Secundaria  
 d) *Bachillerato o*                              e) *Licenciatura*                              f) *Posgrado.*  
 Equivalente

**5. Antigüedad en la Asociación:**

- a) Menos de 1 año                              b) De 1 a 5 años  
 c) De 6 a 10 años                              d) Más de 10 años.

**6. Tipo de colaboración:**

- a) Contrato de Relación Laboral (nómina)  
 b) Contrato de Prestación de Servicios Independientes (honorarios)  
 c) Voluntaria.

**7. Posición en la Asociación:**

- a) Director                                      b) Responsable de Área                                      c) Colaborador.

**8. Antigüedad en el cargo:**

- a) Menos de 1 año                              b) De 1 a 5 años  
 c) De 6 a 10 años                              d) Más de 10 años.

**9. Personas a su cargo directamente:**

- a) Ninguno                                      b) De 1 a 5  
 c) De 6 a 10                                      d) Más de 10.

Delante de cada pregunta hay una serie de opciones de respuesta, por favor seleccione (**marcando con una "X"**) la opción más apropiada tomando en cuenta las siguientes:

Opciones de Res puesta	1	2	3	4	5
Escala que le corresponde:	Nunca	Ocasional mente	Normal mente	Frecuente mente	Siempre
	o Nada	o Poco	o Regular	o Bastante	o Mucho

Las siguientes frases se refieren a ***mi líder inmediato\****:

---

\*En caso de que Usted sea el Director General de la Asociación, considere las respuestas respecto a sí mismo.

10. Mi líder, me mantiene al tanto de las decisiones que afectan mi trabajo.	1	2	3	4	5
11. Mi líder, me retroalimenta sobre cómo hago mi trabajo.	1	2	3	4	5
12. Mi líder, presta atención a mis sentimientos y emociones.	1	2	3	4	5
13. Mi líder, apoya mis acciones e ideas.	1	2	3	4	5
14. Mi líder, me anima a solucionar problemas y a generar nuevas ideas.	1	2	3	4	5
15. Mi líder, me explica el porqué de los programas, procedimientos y políticas de la Asociación.	1	2	3	4	5
16. Mi líder, tiende a apoyarme a llevar a cabo cambios de poco impacto que quiero hacer en mi trabajo.	1	2	3	4	5
17. Mi líder, me apoya a llevar a cabo cambios de mucho impacto en mi trabajo.	1	2	3	4	5
18. Mi líder, me concede atención personal cuando estoy o me siento necesitado de apoyo moral.	1	2	3	4	5
19. Mi líder, está dispuesto(a) a dejarme seguir haciendo mi trabajo del mismo modo que hasta ahora.	1	2	3	4	5
20. Mi líder, me dice lo que tengo que hacer si quiero ser recompensado(a) por mis esfuerzos.	1	2	3	4	5
21. Mi líder, me hace sentir orgulloso de trabajar con él (ella).	1	2	3	4	5
22. Mi líder, me ayuda a pensar sobre viejos problemas de manera diferente.	1	2	3	4	5
23. Mi líder, me inspira a tener una fe ciega en él (ella).	1	2	3	4	5
24. Mi líder, no intenta cambiar las cosas mientras marchen bien.	1	2	3	4	5
25. Mi líder, me proporciona formas nuevas de enfocar cosas que antes eran de difícil solución.	1	2	3	4	5
26. Mi líder, habla de incentivos y promociones especiales a cambio de un buen trabajo.	1	2	3	4	5
27. Mi líder, está satisfecho(a) con mi trabajo mientras lo haga de la misma forma.	1	2	3	4	5
28. Mi líder, me infunde la visión de futuro, sin la cual me resultaría difícil, si no imposible, llegar lejos.	1	2	3	4	5
29. Mi líder, es capaz de saber lo que quiero y me ayuda a conseguirlo.	1	2	3	4	5

*Investigación exploratoria de liderazgo transformacional en asociaciones civiles con fines socioeducativos domiciliadas en la Ciudad de México*

30. Mi líder, es un símbolo de éxito y efectividad.	1	2	3	4	5
31. Mi líder, me dará su elogio cuando yo haga un buen trabajo.	1	2	3	4	5
32. Mi líder, cuenta con mi respeto.	1	2	3	4	5
33. Mi líder, me hace sentir entusiasmado con mi trabajo.	1	2	3	4	5
34. Mi líder, aumenta mi optimismo sobre el futuro.	1	2	3	4	5
35. Mi líder, me da razones para cambiar mi forma de pensar sobre los problemas.	1	2	3	4	5
36. Mi líder, me hace sentir que si él (ella) no estuviera cerca, no hubiera podido lograr todo lo que he logrado.	1	2	3	4	5
37. Mi líder, me hace sentir que consigo alcanzar mejor los objetivos gracias a él (ella).	1	2	3	4	5
38. Mi líder, probablemente esté ausente cuando se le necesita.	1	2	3	4	5
39. Mi líder, difícilmente se encuentra en los momentos críticos.	1	2	3	4	5
40. Mi líder, señala lo que recibiré si hago lo que debo hacer.	1	2	3	4	5
41. Mi líder, está dispuesto(a) a enseñarme lo que necesito.	1	2	3	4	5
42. Mi líder, al evaluar mi trabajo se fija más en lo positivo que en lo negativo.	1	2	3	4	5
43. Mi líder, me concede su reconocimiento cuando alcanzo los objetivos.	1	2	3	4	5
44. Mi líder, ayuda en gran medida a los(as) colaboradores(as) recién llegados(as).	1	2	3	4	5
45. Mi líder, intenta que use la razón y la lógica en lugar de opiniones que carecen de base.	1	2	3	4	5
46. Mi líder, usa el sentido del humor cuando me indica mis errores.	1	2	3	4	5
47. Mi líder, usa el sentido del humor para resolver los conflictos que llego a tener con otras personas.	1	2	3	4	5
48. Mi líder, persevera hasta que yo alcanzo mis objetivos.	1	2	3	4	5
49. Mi líder, me ayuda a pensar de manera creativa con su sentido del humor.	1	2	3	4	5
50. Mi líder, usa el sentido del humor para convencerme.	1	2	3	4	5

51. Mi líder, usa el sentido del humor para destensar los momentos difíciles.	1	2	3	4	5
52. Mi líder, hace que me relaje, cuando tomo las cosas demasiado en serio.	1	2	3	4	5
53. Mi líder, usa el sentido del humor para clarificarme sus puntos de vista.	1	2	3	4	5
54. Mi líder, me apoya ante otras instancias de autoridad.	1	2	3	4	5
55. Mi líder, me apoya si hay dificultades con instancias de control.	1	2	3	4	5
56. Mi líder, me apoya ante el área administrativa.	1	2	3	4	5
57. Mi líder, me motiva a hacer más de lo que yo en principio esperaba hacer.	1	2	3	4	5
58. Mi líder, me anima a esforzarme en trabajar más y mejor.	1	2	3	4	5
59. Mi líder, me estimula a que me esfuerce en superarme.	1	2	3	4	5
60. Mi líder, con su actuación, me causa satisfacción.	1	2	3	4	5
61. Mi líder, me causa satisfacción con respecto a los métodos de liderazgo que utiliza.	1	2	3	4	5
62. Mi líder, es efectivo a la hora de representarme ante una autoridad superior.	1	2	3	4	5
63. Mi líder, es efectivo a la hora de satisfacer mis necesidades en la labor que realizo.	1	2	3	4	5
64. Mi líder, logra la efectividad global de mi Asociación.	1	2	3	4	5
65. Mi líder, es efectivo para llevar a cabo las exigencias de mi Asociación.	1	2	3	4	5
66. Mi líder, tiene influencia para decidir el lugar que ocupan las personas en la Asociación.	1	2	3	4	5
67. Mi líder, probablemente me llevaría con él (ella) si tuviera que cambiarse a otra Asociación.	1	2	3	4	5
68. Mi líder, está satisfecho(a) con la labor que realizo.	1	2	3	4	5
69. Mi líder, está satisfecho(a) con la frecuencia con que sigo sus directrices para realizar mi trabajo.	1	2	3	4	5

**¡GRACIAS!**

Se despide *atentamente*

**L.C. CARLOS VERA ROMERO**

- **Carta invitación**

Invitación dirigida a las asociaciones para participar en el estudio y directorio de asociaciones participantes.

**Estimados Directores:**

Es grato dirigirme a Ustedes y enviarles un cordial saludo, confiando que todo en el Señor les va bien.

La razón del presente mensaje es solicitar amablemente su apoyo para uno de mis colaboradores (Carlos Vera Romero, administrador) en la elaboración de su tesis de Maestría que realiza sobre Liderazgo. El apoyo solicitado consiste en permitirle a Carlos Vera que aplique entre los colaboradores de sus congregaciones un cuestionario diseñado para llevar a cabo un *Diagnóstico sobre Liderazgo en Asociaciones Civiles Ubicadas en la Ciudad de México*.

Cabe mencionar que dicho cuestionario es de aplicación anónima y ya fue aplicado en Amistad Santo Domingo, A.C. y que después de una breve explicación sobre el estudio, resalta su interesante asociación con lo que a nosotros nos ocupa como líderes de nuestras asociaciones. Los resultados serán presentados de manera global con fines académicos y reflejarán el estado de aplicación de determinado liderazgo llamado "Transformacional". Por lo anterior, es de apreciable valor su apoyo en este esfuerzo por llevar a niveles de más alta precisión la investigación sobre liderazgo.

Esperando contar con su oportuna respuesta en la que reflejen su disposición para participar en el mencionado estudio, finalmente les pido confirmar su apoyo por este medio a la presente cuenta y a la de Carlos Vera, quien en breve se comunicará con ustedes para agradecerles, ampliarles la información si así lo desean y, concertar la forma en que les convenga el llenado del cuestionario.

Agradeciendo de antemano su buena disposición y distinguida consideración, me despido.

\*\*\*\*\*

*Director Amistad Santo Domingo*

- **Asociaciones participantes en la recolección de datos**

- Amistad Santo Domingo: amistadsd@hotmail.com
- Amistad Xico: rayvillegas\_07@hotmail.com
- Amistad La Raza: aclaraza7@hotmail.com, docpablocastro@hotmail.com
- Amistad Texcoco: sergiolreyes@yahoo.com.mx
- Amistad Ajusco: acaos@prodigy.net.mx, acaoso@prodigy.net.mx
- Amistad Milpa Alta: amistad\_milpa\_alta@hotmail.com, naranjote\_99@yahoo.com.mx
- Amistad Lindavista: bendaniel@prodigy.net.mx
- Amistad Ecatepec: pablo\_pereiram@yahoo.com.mx
- Amistad Churubusco: amistadchurubusco@go.com, avieyra@mexicolibre.net
- Amistad Cristiana: lupita\_alvarez1955@yahoo.com.mx

• **Tabla 9.** Análisis de componentes principales –Matriz de componentes rotados(a)–

Ítem	Carisma personalizador/ Consideración individual/ Estimulación intelectual	Motivación	Persuasión para dependencia*	Tolerancia psicológica	Liderazgo hacia arriba	Dirección por contingencia	Dirección por excepción	No liderazgo, dejar hacer	Análisis cualitativo
	1	3	6	2	5	4	8	7	
1. Me mantiene al tanto de las decisiones que afectan mi trabajo	<b>0.764</b>	0.080	-0.009	0.155	0.123	0.089	0.092	-0.004	Carisma personalizador/ Consideración individual/ Estimulación intelectual
8. Me apoya a llevar a cabo cambios de mucho impacto en mi trabajo.	<b>0.757</b>	0.117	0.096	0.167	0.209	0.108	0.126	-0.020	Carisma personalizador/ Consideración individual/ Estimulación intelectual
2. Me retroalimenta sobre cómo hago mi trabajo	<b>0.735</b>	0.171	0.080	0.137	0.146	0.085	0.112	0.073	Carisma personalizador/ Consideración individual/ Estimulación intelectual
3. Presta atención a mis sentimientos y emociones	<b>0.722</b>	0.285	0.016	0.175	-0.003	0.178	-0.057	-0.007	Carisma personalizador/ Consideración individual/ Estimulación intelectual
5. Me anima a solucionar problemas y a generar nuevas ideas.	<b>0.721</b>	0.232	0.114	0.132	0.206	0.127	0.032	-0.097	Carisma personalizador/ Consideración individual/ Estimulación intelectual

4. Apoya mis acciones e ideas.	<b>0.691</b>	0.063	0.171	0.092	0.186	0.065	0.251	-0.002	Carisma personalizador/ Consideración individual/ Estimulación intelectual
7. Tiende a apoyarme a llevar a cabo cambios de poco impacto que quiero hacer en mi trabajo.	<b>0.686</b>	0.014	0.124	0.202	0.053	0.255	0.122	-0.032	Carisma personalizador/ Consideración individual/ Estimulación intelectual
9. Me concede atención personal cuando estoy o me siento necesitado de apoyo moral.	<b>0.650</b>	0.332	-0.035	0.115	0.129	0.119	-0.079	-0.076	Carisma personalizador/ Consideración individual/ Estimulación intelectual
6. Me explica el porqué de los programas, procedimientos y políticas de la Asociación.	<b>0.583</b>	0.265	0.047	0.096	0.272	0.164	0.030	-0.002	Carisma personalizador/ Consideración individual/ Estimulación intelectual
16. Me proporciona formas nuevas de enfocar cosas que antes eran de difícil solución.	<b>0.546</b>	0.381	-0.002	0.247	0.222	0.321	0.037	0.014	Carisma personalizador/ Consideración individual/ Estimulación intelectual
12. Me hace sentir orgulloso de trabajar con él (ella).	<b>0.471</b>	0.319	0.079	0.120	-0.127	0.465	0.223	-0.002	Carisma personalizador/ Consideración individual/ Estimulación intelectual
34. Me concede su reconocimiento cuando alcanzo los objetivos.	<b>0.468</b>	0.373	0.284	0.235	0.162	0.236	0.035	-0.211	Carisma personalizador/ Consideración individual/ Estimulación intelectual

19. Me infunde la visión de futuro, sin la cual me resultaría difícil, si no imposible, llegar lejos.	<b>0.464</b>	0.401	0.066	0.288	0.264	0.175	-0.128	0.135	Carisma personalizador/ Consideración individual/ Estimulación intelectual
13. Me ayuda a pensar sobre viejos problemas de manera diferente.	<b>0.484</b>	0.237	-0.032	0.142	0.015	0.584	-0.042	0.033	Carisma personalizador/ Consideración individual/ Estimulación intelectual
36. Intenta que use la razón y la lógica en lugar de opiniones que carecen de base.	<b>0.278</b>	0.151	0.150	0.272	0.349	0.210	-0.118	-0.048	Carisma personalizador/ Consideración individual/ Estimulación intelectual
20. Es capaz de saber lo que quiero y me ayuda a conseguirlo.	<b>0.423</b>	0.325	0.445	0.247	0.273	0.084	0.121	-0.059	Carisma personalizador/ Consideración individual/ Estimulación intelectual
24. Me hace sentir entusiasmado con mi trabajo.	0.546	<b>0.528</b>	0.198	0.156	-0.004	0.232	0.099	-0.173	Motivación
39. Persevera hasta que yo alcanzo mis objetivos.	0.477	<b>0.472</b>	0.177	0.291	0.150	0.206	0.074	-0.123	Motivación
33. Al evaluar mi trabajo se fija más en lo positivo que en lo negativo.	0.321	<b>0.296</b>	0.021	0.351	0.089	0.229	0.036	-0.125	Motivación
21. Es un símbolo de éxito y efectividad.	0.284	<b>0.654</b>	0.199	0.149	0.218	0.029	0.219	-0.013	Motivación
23. Cuenta con mi respeto.	0.073	<b>0.639</b>	-0.238	-0.084	0.128	0.062	0.333	0.094	Motivación
26. Me da razones para cambiar mi forma de pensar sobre los problemas.	0.463	<b>0.619</b>	0.121	0.177	0.137	0.217	-0.171	-0.036	Motivación

25. Aumenta mi optimismo sobre el futuro.	0.498	<b>0.601</b>	0.105	0.220	0.163	0.215	-0.105	-0.056	Motivación
35. Ayuda en gran medida a los(as) colaboradores(as) recién llegados(as).	0.391	<b>0.517</b>	0.105	0.262	0.150	0.083	-0.152	-0.149	Motivación
32. Está dispuesto(a) a enseñarme lo que necesito.	0.436	<b>0.440</b>	0.068	0.226	0.165	0.272	-0.069	-0.106	Motivación
22. Me dará su elogio cuando yo haga un buen trabajo.	0.261	<b>0.402</b>	0.360	0.200	0.093	0.323	0.189	-0.229	Motivación
37. Usa el sentido del humor cuando me indica mis errores.	0.149	0.072	-0.007	<b>0.829</b>	-0.039	0.049	0.000	-0.011	Tolerancia Psicológica
38. Usa el sentido del humor para resolver los conflictos que llevo a tener con otras personas.	0.133	0.033	0.080	<b>0.825</b>	0.062	0.035	0.100	0.094	Tolerancia Psicológica
41. Usa el sentido del humor para convencerme.	0.089	0.064	0.205	<b>0.803</b>	0.128	0.060	0.002	0.044	Tolerancia Psicológica
44. Usa el sentido del humor para clarificarme sus puntos de vista.	0.148	0.069	0.103	<b>0.784</b>	0.107	0.137	0.028	0.068	Tolerancia Psicológica
42. Usa el sentido del humor para destensar los momentos difíciles.	0.184	0.168	0.105	<b>0.746</b>	0.125	0.085	0.109	-0.114	Tolerancia Psicológica
40. Me ayuda a pensar de manera creativa con su sentido del humor.	0.301	0.288	0.165	<b>0.613</b>	0.205	0.158	0.092	-0.013	Tolerancia Psicológica
43. Hace que me relaje, cuando tomo	0.421	0.184	0.144	<b>0.518</b>	0.268	0.175	0.002	-0.015	Tolerancia Psicológica

las cosas demasiado en serio.									
46. Me apoya si hay dificultades con instancias de control.	0.338	0.230	0.187	0.165	<b>0.693</b>	0.120	0.054	-0.100	Liderazgo Hacia Arriba
45. Me apoya ante otras instancias de autoridad.	0.340	0.295	0.069	0.273	<b>0.642</b>	0.031	-0.026	-0.047	Liderazgo Hacia Arriba
47. Me apoya ante el área administrativa.	0.275	0.132	0.116	0.102	<b>0.614</b>	0.263	0.071	-0.037	Liderazgo Hacia Arriba
28. Me hace sentir que consigo alcanzo mejor los objetivos gracias a él (ella).	0.073	0.072	<b>0.801</b>	0.208	0.091	0.108	0.064	0.222	Persuasión para dependencia
27. Me hace sentir que si él (ella) no estuviera cerca, no hubiera podido lograr todo lo que he logrado.	0.117	0.023	<b>0.798</b>	0.187	0.156	0.128	0.020	0.226	Persuasión para dependencia
11. Me dice lo que tengo que hacer si quiero ser recompensado(a) por mis esfuerzos.	0.380	0.147	0.087	0.083	0.087	<b>0.692</b>	0.056	-0.008	Dirección por Contingencia
31. Señala lo que recibiré si hago lo que debo hacer.	0.180	0.163	0.171	0.185	0.238	<b>0.631</b>	-0.067	0.024	Dirección por Contingencia
17. Habla de incentivos y promociones especiales a cambio de un buen trabajo.	0.116	0.078	0.334	0.085	0.286	<b>0.512</b>	0.158	0.072	Dirección por Contingencia
10. Está dispuesto(a) a dejarme seguir haciendo mi trabajo del mismo modo que hasta ahora.	0.431	0.103	0.006	0.023	0.070	-0.154	<b>0.658</b>	0.039	Dirección por Excepción
18. Está satisfecho(a) con mi trabajo mientras lo	0.054	0.121	0.322	0.182	-0.148	0.155	<b>0.586</b>	0.042	Dirección por Excepción

haga de la misma forma.									
15. No intenta cambiar las cosas mientras marchen bien.	0.004	-0.097	-0.085	0.147	0.317	0.392	<b>0.490</b>	0.155	Dirección por Excepción
29. Probablemente esté ausente cuando se le necesita.	-0.085	-0.094	0.182	0.051	0.027	-0.026	0.065	<b>0.825</b>	No liderazgo, Dejar hacer
30. Difícilmente se encuentra en los momentos críticos.	0.004	-0.013	0.133	0.010	-0.115	0.080	0.047	<b>0.824</b>	No liderazgo, Dejar hacer
Método de extracción: Análisis de componentes principales. Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.				El resaltado identifica la columna del factor asociado.					
a. La rotación ha convergido en 12 iteraciones.									
*Antes Inspiración									

## **Referencias**

- Avolio, B.J., & Bass, B.M. (1988). *Transformational leadership, charisma and beyond*. Lexington, MA: Lexington Books.
- ----- (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire. Manual and sampler set* (3rd ed.). Redwood City, CA: Mind Garden.
- Avolio, B. J., & Gibbons, T. C. (1988). Developing transformational leaders: A life span approach. Citado en J. A. Conger & R. N. Kanungo (Eds.), *Charismatic leadership: The elusive factor in organizational effectiveness* (pp. 276-308). San Francisco: Jossey-Bass.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.
- ----- (1998). *Transformational leadership: Industry, military, and educational impact*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- ----- (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership, Theory, Research & Managerial Applications* (3a ed.). USA: The Free Press, McMillan Publishers.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1989). *Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- ----- (1990). *Developing Transformational Leadership: 1992 and Beyond*. (Journal of European Industrial Training). Bingley, UK: MCB UP Ltd.
- ----- (1992). *Organizational Description Questionnaire*. Redwood City, CA: Mind Garden.
- ----- (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Bass, M.B. & E.G. Riggio (2006). *Transformational leadership* (2<sup>a</sup> ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

- Bennis W. (1985). *Transformative power and leadership*, in T.J. Sergiovani & J.E Corbally (Eds.) "Leadership and organizational culture". Urbana. University of Illinois press.
- Boal, K. B. & Bryson J. M. (1988). 8. Charismatic leadership: A phenomenological and structural approach. Citado en J. G. Hunt. B. R. Baliga, H. P. Dachler, & C. A. Schriesheim (Eds.), *Emerging leadership vistas*: 11-28. Lexington, MA: Heath.
- Boyer, E.L. (1983). *High School: A report on Secondary Education in America*. New York: Harper and Row.
- Bradford, D. L. & Cohen, A. R. (1984). *Managing for excellence: The Guide to Developing High Performance in Contemporary Organizations*. New York: Wiley.
- Bryman, A. (1992). *Charisma and leadership in organizations*. London: Sage Publications.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.
- Cabrera, A. (2000). *Diversos Enfoques Teóricos del Liderazgo* (Tesina). UNAM, Ciudad de México.
- Campbell, R. J. & Sessa V. I. (1995). Choosing top leaders: Learning to do better. *Issues and observations newsletter*.
- Cartwright & Zander (1971). *Dinámica de grupos. Investigación y teoría*. (1ª ed., reimp. 1992) México: Editorial Trillas.
- Código Civil Federal, Diario Oficial de la Federación, Ciudad de México, 9 de marzo de 2018.
- Conger, J.A. & Kanungo R.N. (1998). *Charismatic Leadership in Organizations*. Thousand Oaks, Cal.: Sage.
- Cué Vega, A. (1994). *Contabilidad de las Asociaciones Civiles*. México: Editorial Banca y Comercio, S.A. de C.V.

- Donaldson, Thomas & Preston, Lee E. (1995). *The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications*. Briarcliff Manor, NY: Academy of Management.
- Downton, J. V. (1973). *Rebel leadership: Commitment and charisma in the revolutionary process*. New York: Free Press.
- Dubinsky, A. J., Yammarino, F., Jolson, M. A., & Spangler, W. D. (1995). Transformational leadership: An initial investigation in sales management. *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, 15 (2), 17-31
- Edwards, M. (1996). *Have NGOs 'Made a Difference? From Manchester to Birmingham with an Elephant in the Room*. USA: Ford Foundation.
- Egri, C. & Herman, S. (2000). Leadership in the North American environmental sector: values, leadership style, and contexts environmental leaders and the organization. *Academy of Management Journal*, 43(4) 571-604.
- Galton, F. (1869). *Hereditary genius*. London: Macmillan.
- Gardner, J. W. (1990). *On leadership*. New York: Free Press.
- George, D. & Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference 11.0 update (4th ed.)*. Boston: Allyn & Bacon
- Gilbert, D. R., Stoner, J. A. F. & Freeman, R. E. (2009). *Management (6 ed.)*. New Delhi: Pearson.
- Hater, J. J., & Bass, B. M. (1988). Superiors' evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 73, 695–702.
- Hill, M. A. (1984). *Leadership and symbolic authority in psychoanalysis*. USA: Prentice Hall, Tomado de Kellerman, B. (Ed.), *Leadership: Multidisciplinary perspectives*. USA: Prentice Hall

- House, R. J. (1977). *A 1976 theory of charismatic leadership*. In J. G. Hunt & L. L. Larsen (Eds.) *Leadership: The cutting edge*. Southern Illinois University Press
- Howell, J.M., & Avolio, B.J. (1989). Transformational versus transactional leaders: How they impact motivation, risk taking, organizational structure, and performance. Paper presentado en la reunion de la Academy of Management, Washington, DC. Google Scholar
- ----- (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated business-unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 78, 891–902.
- Hughes, R. et al. (1999). *Leadership* (3ª ed.). EE.UU.: Mc. Graw Hill.
- Humphreys, J. H. & Einstein, W. O. (2003). Nothing new under the sun: transformational leadership from a historical perspective, *Management Decision*, 41(1), 85-95.
- Kent, T. W., Crotts, J. C. & Azziz, A., (2001). Four factors of transformational leadership behavior. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(5), 221-229, doi: 10.1108/01437730110396366
- Kotter, J. P. (1988). *The Leadership Factor*. New York: Free Press.
- MacGregor, J.W. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.
- Mendoza, I. A. (2005). *Estudio diagnóstico del perfil de Liderazgo transformacional y Transaccional de gerentes de Ventas de una empresa farmacéutica A nivel nacional* (Tesis de doctorado). Universidad Autónoma de Tlaxcala, Tlaxcala.
- Nunnally, J. C. (1967). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.
- Parsons, Talcott, Bales, Robert F., in collaboration with James Olds, Morris Zelditch, Jr., and Philip E. Slater. (1956). *Family, Socialization and Interaction Process*. London: Routledge & Kegan Paul.

- Pascual Pacheco, R., Villa Sánchez, A. & Auzmendi Escribano, E. (1993). *El Liderazgo transformacional en los centros docentes: un estudio en las Comunidades Autónomas del País Vasco y Castilla-León*. Bilbao: Mensajero.
- Pfeffer, J. (1978). *Organizational Design*. Arlington, Ill. USA: AHM Publishing Corp.
- Reddin, W. J. (1970). *Managerial Effectiveness*, New York: McGraw-Hill.
- Reilly, W. (1980). *Effective Leaders a Major Factor in Good Schools*. Citado en Brundage, D. (1980). The journalism research fellows report: what makes an effective school? Washington D.C.: George Washington University Institute for Educational Leadership.
- Rivas, L. A. (2005), *Dirección Estratégica y Procesos Organizacionales, Nuevos Modelos para el Siglo XXI*. Libro Digital: México.
- Robbins, S. P. (2014). *Comportamiento Organizacional, Teoría y Práctica*. (15ª ed.) México: Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2013). *Comportamiento Organizacional, Teoría y Práctica*, México: Pearson.
- Rodríguez, M. (1988). *Desarrollo de Habilidades Directivas*, México: Ed. Manual Moderno.
- Schwarzkopf, N. (1999). Leaders for the 21st Century. *Vital Speeches of the Day*, 65(17), 519.
- Scott, W. Richard (2002). *Organizations: Rational, Natural, and Open Systems* (5ª ed.). EE.UU.: Pearson.
- Seltzer, J., Numerof, R. & Bass, B. (1989). Transformational leadership: Is it a source of more burnout and stress? *Journal of Health and Human Resources Administration*, 12, 174–185.
- Sergiovanni, T. J. (1984). *Leadership and Excellence in Schooling*. Educational Leadership.

- Siliceo, A. (1992). Liderazgo para la productividad en México, Series Colec. Empresarial punto negro. México: Limusa.
- Stogdill, M. R. (1974). *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*. New York: Free Press.
- Tichy, N. M. & Devanna, M. A. (1986). *The Transformational Leader*, New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Ulvila, M. (2000). *Managers, Advocates, Critics and Objectors: Diverse Stands on Development NGOs*. Citado en Vartola, J., M. Ulvila, F. Hossain, T.N. Dhakal (2000) *Development NGOs Facing the 21st Century. Perspectives from South Asia*, pp. 8-20. Kathmandu: Institute for Human Development.
- Waldman, D. A., Bass, B. M., & Einstein, W. O. (1987). Leadership and Outcomes of Performance Appraisal Processes. *Journal of Occupational Psychology*, 60, 177-186.
- Waldman, D. A., Bass, B. M., & Yammarino, E. Y. (1990). The augmenting effect of transformational leadership. In K.E. Clark & M.B. Clark (Eds.), *Measures of Leadership*: 151-169. West Orange, NJ: Leadership Library of America.
- ----- (1990). *Adding to contingent-reward behavior: The augmenting effect of charismatic leadership*. *Group & Organization Studies*, 15, 381–394.
- Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization*. New York: Oxford University Press.
- ----- (1968). *Economy and Society*. New York: Bebmminster.
- ----- (1971). *Inner-City Children Can Be Taught to Read. Four Successful Schools*. Washington: Council for Basic Education.
- Wehrich, H. & Koontz, H. (1993). *Management*. USA: McGraw-Hill.
- Westley, F. & Mintzberg, H. (1988). *Profiles of Strategic Leadership*: Levesque and Iacocca, citado en Conger, J. and R. Kanungo, *Charismatic Leadership*:

*The Elusive Factor in Organizational Effectiveness*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

- Yammarino, F. J., & Bass, B. M. (1990a). Long-term forecasting of transformational leadership and its effects among naval officers: Some preliminary findings. Citado en K. E. Clark & M. B. Clark (Eds.), *Measures of leadership* (pp. 151–169). West Orange, NJ: Leadership Library of America.
- ----- (1990b). Transformational leadership and multiple levels of analysis. *Human Relations*, 43, 975–995.
- Yammarino, F. J., Spangler, W. D., & Bass, B. M. (1993). Transformational leadership and performance: A longitudinal investigation. *Leadership Quarterly*, 4, 81–102.
- Zaleznik, A. (1974). Charismatic and consensus leaders: A psychological comparison. *Bulletin of the Menninger Clinic*, 32, 222-238.