

Diferencias en los estilos de liderazgo entre líderes de alto y bajo nivel Un estudio comparativo(1)

Martín Nader*
Alejandro Castro Solano

Resumen

Se presentan datos correspondientes a un estudio que contó con la participación de 224 sujetos (142 hombres y 84 mujeres) no consultantes que se desempeñaban en empresas pequeñas, medianas o grandes y a su vez tenían personal a su cargo (ejercían funciones de liderazgo). Los objetivos de este estudio fueron, por un lado, explorar los diferentes estilos de liderazgo predominantes, y por otro determinar si existen características diferenciales entre líderes de alto y bajo nivel. Los resultados muestran que existen tres perfiles de estilos de liderazgo bien diferenciados. Se encontraron líderes de rango completo, líderes transformacionales y líderes transaccionales. Con respecto al segundo objetivo, los resultados mostraron que existen características que diferencian a los líderes de alto nivel con respecto de los de bajo nivel. Los líderes de alto nivel presentan un estilo de liderazgo predominantemente transformacional, tienen formación universitaria de postgrado y se desempeñan en empresas medianas o grandes mientras que los líderes de bajo nivel presentan un estilo de liderazgo predominantemente transaccional, tienen estudios universitarios incompletos y suelen desempeñarse en empresas pequeñas.

Palabras clave: Estilos de liderazgo-Niveles de liderazgo-Diferencias-Organizaciones

Leadership styles differences of high and low rank leaders

Abstract

Data corresponding to a study of 224-non-consultee-subjects' participation (142 men and 84 women) who work in small, medium or big companies with personnel in charge (they exerted leadership functions) are presented. The objectives of this study are to explore the different predominant leadership styles and to determine if differential characteristics between high and low rank leadership exist. We have found full rank, transformational and transactional leaders. For the second objective, the results show specific characteristics differentiating the leaders of high rank in relation to the low rank ones. The leaders of high rank display a transformational leadership style, they have postgraduate studies and they work in medium or big companies whereas the low rank leaders presenting a transactional leadership style are undergraduate students and usually work in small companies.

Key words: Leadership styles- Leadership ranks- Differences-Organizations

Introducción

¿Por qué estudiar el liderazgo en las organizaciones? El liderazgo y la capacidad de conducción de los grupos de trabajo ha sido una de las variables a las que la investigación sobre las organizaciones ha prestado más importancia. Son numerosas las publicaciones referidas a los antecedentes del liderazgo (cómo surge en un grupo), su verdadero significado y su impacto (cómo se relaciona con otras variables de interés para las organizaciones tales como rendimiento, eficacia, satisfacción y clima laboral).

Las investigaciones sobre el fenómeno del liderazgo comenzaron a principios del siglo XX y estuvieron centradas en identificar aquellas características (rasgos) que diferenciaban a los líderes de aquellos que no lo eran. Estas teorías fueron denominadas teorías del *gran hombre* (Bass, 1990; Northouse, 2004). Posteriormente, el eje del estudio del liderazgo estuvo centrado en las conductas que

presentaban los líderes. Pioneros en este período fueron los estudios realizados por el grupo de la universidad de Ohio (Bass, 1990). Estas investigaciones pudieron identificar dos tipos de conductas bien diferenciadas las cuales fueron denominadas *consideración e iniciación de estructura* (Hemphill & Coons, 1957; Stogdill, 1963). Este modelo teórico compuesto por dos dimensiones dominó la literatura del liderazgo hasta mediados de los años '80, época en las que surgieron modelos alternativos que proponían, en su mayoría, una mirada más integral y holística sobre el liderazgo. Algunos de ellos fueron la teoría del *intercambio líder seguidor* (Schriesheim, Castro & Cogliser, 1999), el modelo *camino meta* (Evans, 1970; House, 1971; House & Dessler, 1974; House & Mitchell, 1974; Fiedler, 1967), el modelo de *liderazgo situacional* (Hersey & Blanchard, 1969), entre otros. Si bien todos estos modelos resultaron ser sumamente útiles por aportar nuevas perspectivas al estudio del liderazgo, resultaron bastante difíciles de llevar a la práctica cotidiana en las organizaciones dada la

*Universidad del Salvador. Conicet

Av. Dorrego 898 4D Torre 1 (1414). Argentina. E mail: mnader@fibertel.com.ar

inmensa complejidad que conlleva tomar en cuenta todos los factores que intervienen en el liderazgo de forma simultánea. En la actualidad, uno de los modelos con mayor cantidad de investigaciones es el modelo de liderazgo transformacional. Su principal precursor es Bernard M. Bass (1985) quien se basó en las ideas originales acerca del liderazgo carismático y transformacional de Burns (1978). La mayoría de las teorías sobre el liderazgo transformacional y carismático toman en cuenta tanto los rasgos y conductas del líder como las variables situacionales, dando lugar a una perspectiva más abarcadora que el resto de las orientaciones descriptas. (Yukl & Van Fleet, 1992)

El modelo de liderazgo transformacional de Bass

En el año 1978, un especialista en ciencias políticas llamado James MacGregor Burns, describió un modelo de liderazgo que llamó rápidamente la atención de la comunidad académica. Este modelo surgió como consecuencia de analizar las biografías de varios líderes políticos (Lowe, Kroeck & Sivasubramaniam, 1996) y contemplaba dos tipos de líderes diferentes. Por un lado, se encontraban los líderes transaccionales quienes, según Burns (1978), lideran a partir de intercambios (por ejemplo, puestos de trabajo por votos o aumentos de sueldo a cambio de aumento de la productividad) y por otro se encuentran los líderes transformacionales, quienes estimulan e inspiran a sus subordinados para que logren resultados extraordinarios y a la vez desarrollen sus propias habilidades de liderazgo.

Años más tarde, Bass (1985) y sus colaboradores (Avolio, Waldman & Yammarino, 1991; Bass & Avolio, 1994) tomaron los planteos de Burns (1978) y desarrollaron en extenso la teoría del *liderazgo transformacional*.

El autor describe este tipo de liderazgo a partir de los efectos que produce el líder sobre sus seguidores. Los líderes con características transformacionales provocan cambios en sus seguidores a partir de concientizarlos acerca de la importancia y el valor que revisten los resultados obtenidos tras realizar las tareas asignadas. Además el líder incita a que los seguidores trasciendan sus intereses personales en virtud de los objetivos de la organización. Esto genera confianza y respeto de parte de los adeptos y son motivados a lograr más de aquello originalmente esperado. En virtud de estas propiedades es que se lo suele considerar más amplio y más efectivo que el de tipo *transaccional* (Lupano Perugini & Castro Solano, 2005).

Los primeros estudios demostraron que los líderes transformacionales resultaban particularmente exitosos en contextos militares (Bass, 1985; Bass & Riggio, 2006; Castro Solano, 2006). Además, estudios recientes han demostrado que el liderazgo transformacional es sumamente importante en otro tipo de contextos organizacionales tales como hospitales (Morales & Molero, 1995) o empresas (Lupano Perugini & Castro Solano, 2005).

En cuanto a las características que presentan los

líderes transformacionales, Bass y Riggio (2006) plantean que la gama de conductas que pueden mostrar estos líderes es amplia. A nivel conceptual, los autores afirman que los líderes transformacionales se proponen como ejemplos a seguir (*Carisma*), proveen significado a las acciones de sus subordinados (*Inspiración*), alientan la búsqueda de soluciones alternativas a problemas cotidianos (*Estimulación Intelectual*) y suelen preocuparse por las necesidades individuales de sus subordinados (*Consideración Individualizada*). Por otra parte, los autores plantean que los líderes transaccionales utilizan los intercambios y la negociación con los subordinados a cambio del logro de objetivos y metas organizacionales (*Recompensa Contingente*) y además suelen monitorear muy de cerca las actividades de sus subordinados con el propósito de evitar posibles errores o desviaciones de los procedimientos y normas establecidos (*Dirección por Excepción*). En caso de ocurrir un error, suelen aplicar acciones correctivas. Esta dimensión tiene una forma activa (prevenir para que los errores no ocurran) y una forma pasiva (actuar cuando el error ya ocurrió).

Asimismo, Bass y Riggio (2006) afirman que el modelo de liderazgo transformacional ha evolucionado hacia un modelo denominado *Liderazgo de Rango Completo* (Full Range Leadership) el cual contempla, además de las dimensiones del liderazgo transformacional y transaccional, una última dimensión denominada liderazgo *Laissez Faire*. El liderazgo *laissez faire* es la dimensión más negativa dado que este tipo de líderes evitan tomar decisiones, no realizan intercambios de ningún tipo para lograr objetivos y no hacen uso de la autoridad que el rol de líder les confiere.

A diferencia del modelo original propuesto por Burns (1978) y adaptado por Bass (1985), el modelo de liderazgo de rango completo plantea que un mismo líder puede mostrar conductas propias de un líder transformacional o de un líder transaccional. Esto va a depender de la capacidad que tenga este líder de poder interpretar correctamente las características de la situación, del contexto organizacional, de los subordinados y de las tareas que tiene que realizarse. (Bass & Riggio, 2006)

Liderazgo de alto y bajo nivel: principales hallazgos

Durante años los autores se han hecho una y otra vez la siguiente pregunta: ¿Quién va a conducir una organización, empresa, institución o país? La efectividad en las organizaciones depende de los buenos líderes y a través de los buenos conductores la sociedad resuelve el problema de cómo organizar los esfuerzos colectivos para alcanzar determinados objetivos y permitir la adaptación de determinados grupos (Zaccaro, 2001).

El campo del liderazgo de alto nivel, como objeto de estudio científico, aparece de forma tardía en la década de 1980 (Bass, 1990). Clásicamente, los estudios hacían hincapié en la figura del líder carismático o en el héroe que llevaba a cabo determinadas acciones y el resultado de éstas dependía enteramente de variables individuales. A mediados de los años '80 los desarrollos sobre el

liderazgo estratégico experimentaron un crecimiento notable que se vio reforzado por la aparición de nuevos modelos (Jacobs, 1991, Hunt, 1991, Bass, 1985) que se adaptaron especialmente a los altos niveles de conducción de las organizaciones. Los motivos de este crecimiento fueron varios. Uno de ellos fue la aparición de una serie de críticas dirigidas especialmente a los modelos conductuales del liderazgo. La principal crítica radicó en que la inmensa mayoría de los estudios hacían referencia solo al liderazgo de “Bajo Nivel”. Por ejemplo, las dimensiones de consideración e iniciación de estructura sólo explicarían el liderazgo denominado transaccional, en el cual se establece un “intercambio” entre el líder y el subordinado en función de las demandas diarias a las que están sujetos. Esta línea fue encabezada por Bass (1985) y por Trice y Beyer (1993), quienes enfatizaron las críticas por considerar sólo los aspectos instrumentales del liderazgo. Al respecto Trice y Beyer (1993) enfatizan la consideración de los aspectos organizacionales, especialmente en lo referido a la cultura organizacional. Otros motivos que pueden considerarse son el auge de la economía de mercado y el papel que las decisiones estratégicas jugaban en el desarrollo y la expansión de las grandes corporaciones (Boal & Hooijberg, 2000).

Algunos autores, como por ejemplo Storey (2005) y Boal y Hooijberg (2000), afirman que los líderes de bajo nivel están *en* la organización mientras que los líderes estratégicos *son* la organización. Asimismo, los autores plantean que debido a la gran complejidad de los contextos en los que se desenvuelven los líderes estratégicos, resulta fundamental el desarrollo de tres tipos diferentes de capacidades. La primera de ellas es la *capacidad de aprendizaje* (reconocer nueva información, asimilarla y aplicarla a nuevas situaciones), la segunda es la *capacidad adaptativa* (posibilidad de cambiar y de elaborar estrategias flexibles) y la tercera son *conocimientos generales sobre gerenciamiento* (tiene que ver con la capacidad para discernir y comprender).

A pesar de estos desarrollos, en la actualidad no hay consenso en la comunidad académica sobre si existen características que permitan identificar claramente a los líderes de alto nivel de aquellos que no lo son. Al respecto, autores como Boal y Hooijberg (2000) y House y Aditya (1997) afirman que los líderes de bajo nivel se definen básicamente por centrarse en las interacciones cara a cara y en las conductas de guía, apoyo y consideración mientras que los líderes de alto nivel crean la visión y misión de una organización.

Otro interrogante sobre el que la literatura ha generado ambigüedad es la relación entre el nivel de liderazgo (alto o bajo), el estilo de liderazgo percibido y los niveles de efectividad organizacional. Por lo tanto, resulta relevante analizar los hallazgos previos en los que se intentó echar luz sobre la relación entre el nivel ocupado en una organización y el estilo de liderazgo autopercibido, así como también mostrar la posible influencia de ambas variables sobre el nivel de efectividad de la organización (Lowe, Kroeck & Sivasubramaniam, 1996; Sashkin & Fulmer, 1988; Trice & Beyer, 1993).

Se han hecho numerosos esfuerzos para intentar

resolver este interrogante. Por ejemplo, Bass (1985) realizó un estudio con líderes de niveles medios y altos y encontró que existen diferencias en los estilos de liderar. Sin embargo, considera que estas diferencias se explicarían de forma más precisa si se toman en cuenta tanto el nivel que ocupa un líder en una organización como el tipo de organización. En otro estudio, Bass, Waldman, Avolio y Bebb (1987) encontraron que los líderes de alto nivel presentaban en su mayoría un estilo de liderazgo predominantemente transformacional con algunos elementos transaccionales (recompensa contingente).

Por otra parte, Yocochi (1989) realizó un estudio con líderes de niveles altos y bajos de organizaciones japonesas y encontró leves diferencias en algunas de las dimensiones de liderazgo transaccional. El autor afirmó que los líderes de alto nivel se destacaban por utilizar con mayor frecuencia las recompensas y los castigos en función del logro de objetivos organizacionales (recompensa contingente).

En la misma línea, Lowe, Kroeck y Sivasubramanian (1996), realizaron un meta análisis en el que analizaron los factores que moderaban la efectividad de líderes transformacionales y transaccionales. Según los autores, una de las variables que influye sobre la efectividad es el nivel que el líder ocupa dentro de una organización. Para ello, examinaron, por un lado, la relación entre el nivel que ocupa el líder en la organización y el estilo de liderazgo que posee y por otro el efecto moderador que tiene el nivel del líder sobre la relación entre efectividad del líder y los estilos de liderazgo. Los resultados mostraron que los líderes de bajo nivel se destacan por presentar mayores características transformacionales (en especial consideración y estimulación intelectual) y en menor medida algunas características transaccionales, en especial dirección por excepción mientras que los líderes de alto nivel no poseen un estilo de liderazgo que los caracterice. Asimismo, los autores demostraron en su estudio que el nivel que el líder posee en la organización no influye sobre la efectividad del líder ni sobre el estilo particular de liderazgo que posea.

El presente estudio

En función de la revisión bibliográfica realizada y dado que no existen estudios en población local en los que se hayan analizado en detalle las diferencias en los estilos de liderazgo de líderes de alto y bajo nivel se proponen los siguientes objetivos:

1. Explorar los diferentes estilos de liderazgo que predominan en población local.
2. Determinar si existen características diferenciales entre líderes de alto y bajo nivel.

Método

Participantes

Formaron parte de este estudio 224 sujetos (142 hombres y 84 mujeres) que tenían en promedio 41,39

años (DE = 11,03) residentes en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y el Conurbano Bonaerense. Todos ellos se desempeñaban en puestos que requerían tener personal a cargo.

En cuanto al nivel de estudios, la mayoría de los sujetos (57,5 %, n = 130) refirió tener estudios universitarios completos o en curso mientras que el 42,5 % restante (n = 114) tenía estudios terciarios, secundarios, primarios o de postgrado (completos o incompletos).

En cuanto al nivel ocupacional, se generaron cinco categorías a partir del Clasificador Nacional de Ocupaciones (INDEC, 2001) el cual establece que las ocupaciones se diferencian entre ellas por el grado de responsabilidad que conlleva el puesto así como el grado de preparación que requiere la tarea. Las categorías mencionadas van desde el nivel más bajo de especialización y son las siguientes:

Categoría 1: Engloba tareas que requieren mínima preparación. Se encuentran ocupaciones tales como peones, obreros, vendedores ambulantes, servicio doméstico, entre otras.

Categoría 2: Agrupa tareas que requieren cierto grado de preparación que puede corresponderse con

estudios primarios completos o secundarios incompletos. Incluye ocupaciones tales como cuentapropistas, choferes, empleados no calificados, entre otros.

Categoría 3: se incluyen ocupaciones que requieren formación general de nivel secundario o terciario. Se incluyen docencia, enfermería, fuerzas de seguridad (suboficiales), tareas administrativas semicalificadas.

Categoría 4: En este caso es necesario un nivel de formación terciario o universitario y se encuentran ocupaciones que implican tener a cargo personas. Son ocupaciones tales como jefaturas, cargos de supervisión y cargos públicos intermedios.

Categoría 5: Las ocupaciones que entran dentro de esta categoría implican necesariamente el manejo de personal y la realización de tareas sumamente complejas que implican una sólida formación (universitaria de grado y/o postgrado) y experiencia en puestos similares. Entran en esta categoría los puestos de dirección, el ejercicio profesional (cualquier disciplina) y los cargos públicos de alto nivel.

Los participantes de este estudio refirieron tener las siguientes ocupaciones (ver detalle en tabla):

Tabla 1. Distribuciones de ocupaciones.

	N	%
Categoría 1	1	0,4
Categoría 2	11	4,9
Categoría 3	58	25,9
Categoría 4	86	38,4
Categoría 5	56	25
Sin datos	12	5,4

Para determinar si un líder era de alto o bajo nivel, se tomó como criterio de inclusión en uno u otro grupo el nivel de ocupación, es decir, el tipo de cargo o función que lleva a cabo en la organización. Se consideró a los fines prácticos que aquellos líderes que hubiesen referido estar en la categoría 5 de ocupación serían considerados líderes de alto nivel dada la complejidad de las tareas que deben realizar (dirección de organizaciones principalmente) mientras que los líderes que hubieran referido encontrarse dentro de las cuatro categorías restantes (supervisores, trabajadores semicalificados, etc.) son considerados líderes de bajo nivel.

En cuanto al tipo de empresa u organización en la que se desempeñaban, el 37,9 % (n = 85) refirió pertenecer en una pequeña empresa, el 35,3 % en una empresa mediana mientras que el 23,7 % (n = 53) refirió desempeñarse en una gran empresa. El 2,7 % de los sujetos no aportó datos sobre el tipo de empresa a la que pertenecía.

Instrumentos

Cuestionario de Estilos de Liderazgo CELID - (Castro Solano, Nader & Casullo, 2004).

Es un cuestionario de 34 ítems que operacionaliza

la teoría del liderazgo transformacional/Transaccional de Bass y Avolio (1990). Previamente, Castro Solano, Nader y Casullo (2004) diseñaron una versión argentina tomando como referencia la adaptación española del MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) realizada por Morales y Molero (1995). La versión utilizada en este estudio presenta niveles de fiabilidad adecuados (Alpha de Cronbach entre 0.60 y 0.75 dependiendo de la dimensión) así como evidencias de su validez (para mayor referencia ver Castro Solano, Nader & Casullo, 2004).

Las dimensiones que componen el instrumento son:

1) Liderazgo Transformacional. Tiene 4 subdimensiones: a) Carisma ó Influencia idealizada, respeto por el líder que quiere ser imitado y que formula altos niveles de expectativa en sus seguidores; b) Inspiración, es el grado en que el líder energiza a sus seguidores proveyendo una visión de futuro, objetivos y propósito; c) Estimulación intelectual, señala las acciones del líder relacionada con el estímulo intelectual para que los seguidores resuelvan los problemas de forma creativa, nueva ante dificultades y obstáculos; d) Consideración individualizada, es el apoyo que se provee al seguidor, prestando importancia a sus necesidades de desarrollo personal.

2) Liderazgo Transaccional. Tiene dos subdimensiones: a) Recompensa contingente, es una interacción entre líder y seguidor guiada por intercambios recíprocos. El líder identifica las necesidades de los seguidores y realiza una transacción entre las necesidades del grupo y las de cada persona. Recompensa ó sanciona en función del cumplimiento de objetivos; b) Manejo por excepción: el líder interviene solo cuando hay que hacer correcciones o cambios en las conductas de los seguidores. En general las intervenciones son negativas y de crítica para que los objetivos no se desvíen de su curso.

3) Laissez Faire. Es una característica observada del liderazgo transaccional. Representa la ausencia de transacción de cualquier clase. El líder evita tomar decisiones, no tiene responsabilidad y no usa su autoridad. Es considerada la forma más inefectiva de liderazgo.

Procedimiento

El instrumento formaba parte de una batería de pruebas que se administró con el propósito de obtener información acerca de los estilos de liderazgo, los valores y la cultura organizacional. Las tareas de recolección de los datos estuvieron a cargo de un psicólogo graduado. De la implementación de este procedimiento resultaron los protocolos considerados en este estudio. Los datos fueron cargados en planillas Excel. Estas tareas estuvieron a cargo de personal administrativo. El análisis de los datos se efectuó con el procesador SPSS versión 13.0.

Resultados

Perfiles diferenciales de estilos de liderazgo

En primer lugar, se consideró necesario examinar qué estilos de liderazgo predominaban en la población estudiada. Para ello se llevó a cabo un análisis de clusters de perfiles tomando como variables dependientes las puntuaciones de los sujetos en las 9 escalas del CELID

(Castro Solano, Nader & Casullo, 2004). Previamente, se calcularon las medias de cada una de las escalas y como paso siguiente se efectuó un análisis de clusters de K medias. Se trabajó en forma exploratoria con 2, 3 y 4 clusters. La mejor solución encontrada fue de 3 clusters ya que cuando se aumentaba el número de clusters a 4 uno de los grupos perdía significación psicológica (ver tabla 2 y figura 1). Los perfiles obtenidos son los siguientes:

Perfil EL - 1 Rango Completo (N = 68; 30,35 %):

Este tipo de líderes presenta indistintamente tanto el estilo de liderazgo transformacional como el transaccional. Son líderes que suelen adecuar las conductas que presentan conforme la situación se va modificando. Por una parte, suelen preocuparse por el bienestar de sus seguidores, son altamente inspiradores y llevan a que los subordinados trasciendan sus objetivos personales en función de los institucionales. Por otro lado, si la situación y el tipo de subordinados así lo requieren, hacen uso de las recompensas, castigos incentivos económicos o de otro tipo para que las tareas se lleven a cabo. En general, este tipo de líderes están señalados en la literatura como altamente efectivos (Bass & Riggio, 2006).

Perfil EL - 2 Transformacional (N = 84; 37,5 %):

Este tipo de líderes son sumamente efectivos en contextos de alta incertidumbre y de crisis (Bass & Riggio, 2006). Se preocupan por el bienestar físico y psicológico de sus subordinados, alientan la búsqueda de soluciones alternativas a problemas comunes, suelen proponerse como ejemplos a seguir y alientan a compartir un mismo proyecto así como visión y objetivos a futuro.

Perfil EL - 3 Transaccional (N = 74; 33,03 %):

Estos líderes son muy efectivos cuando el contexto organizacional es altamente estructurado, burocrático y previsible (Bass & Riggio, 2006). Estos líderes utilizan complejos sistemas de recompensas y castigos económicos y de otro tipo para el logro de los objetivos propuestos. Además, suelen poner en práctica determinadas estrategias para maximizar la efectividad a nivel organizacional y minimizar la ocurrencia de errores.

Figura 1. Perfiles de estilos de liderazgo predominantes

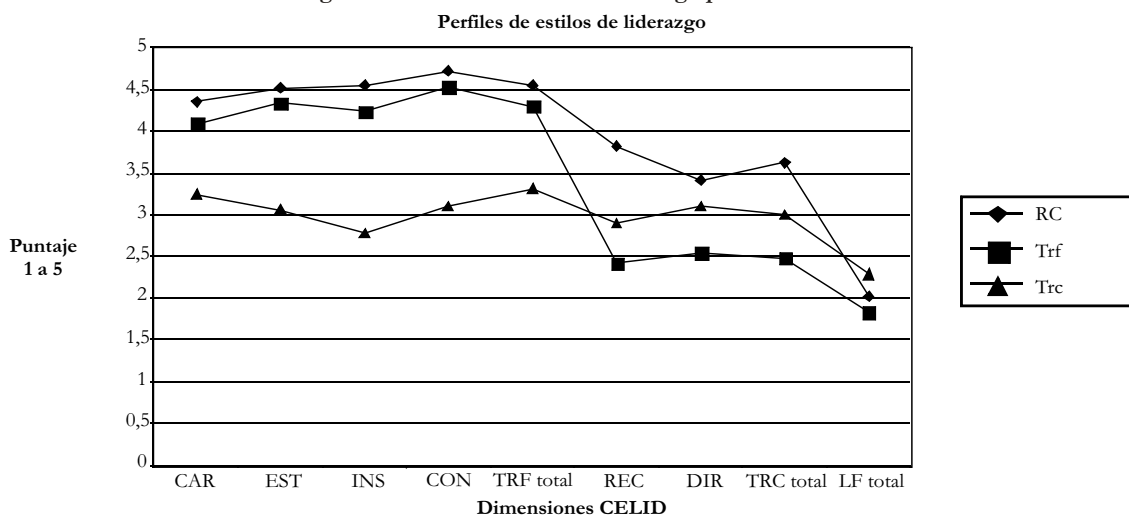


Tabla 2. Análisis de clusters de estilos de liderazgo

Escalas CELID	Cluster 1 N = 68	Cluster 2 N = 84	Cluster 3 N = 74	ANOVA
Perfil	Rango Completo	Predominantemente Transformacional	Predominantemente Transaccional	
	Media	Media	Media	<i>F</i> (2, 223)
Carisma	4,35	4,09	3,24	36,74 ***
Estimulación	4,52	4,34	3,06	116,83 ***
Inspiración	4,54	4,24	2,78	154,51 ***
Consideración	4,72	4,53	3,10	73,46 ***
Liderazgo Transformacional	4,54	4,30	3,31	226,57 ***
Recompensa Contingente	3,82	2,41	2,90	88,75 ***
Dirección por Excepción	3,41	2,55	3,10	31,62 ***
Liderazgo Transaccional	3,62	2,48	3,00	112,42 ***
Laissez Faire	2,02	1,83	2,29	10,24 ***

Relaciones entre niveles, estilos y características demográficas de los líderes

Teniendo como objetivo determinar las características diferenciales de líderes de alto y bajo nivel se realizó un análisis de correspondencias múltiples. Este análisis permite escalar las variables cualitativas y analizar las relaciones entre ellas. Es una alternativa cualitativa del análisis factorial exploratorio para variables discretas y permite detectar la relación entre las variables con menor número de datos que para las variables medidas en el nivel de intervalo (Castro Solano & Casullo, 2002). Se incluyeron como variables para analizar el nivel del líder (alto o bajo), la pertenencia a determinado cluster y por último, se incluyeron variables demográficas previamente discretizadas (sexo, edad, nivel de estudios, nivel de ocupación, nivel socioeconómico percibido).

Respecto de las características de los líderes de alto nivel, Tichy y Ulrich (1984) encontraron que aquellos líderes que poseían estilos de liderazgo transformacionales predominaban en niveles altos dentro de una organización mientras que los líderes de bajo nivel poseían estilos de liderazgo transaccionales. Por ende, se hipotetiza que los líderes de alto nivel tendrán estilos de liderazgo transformacionales y los líderes de bajo nivel tendrán estilos de liderazgo transaccionales.

Los resultados muestran que los líderes de alto nivel que componen esta muestra son en general hombres que tienen entre 35 y 55 años, de clase socioeconómica percibida media alta con estudios universitarios completos o inclusive con postgrados en curso o completos. Se desempeñan en cuadros gerenciales medios (supervisores, jefes de sección, etc.) o altos (directores, gerentes, etc.) en empresas medianas o en multinacionales. El estilo de liderar que más los caracteriza es el transformacional, es decir, por medio de sus acciones intentan crear una visión de futuro entre sus

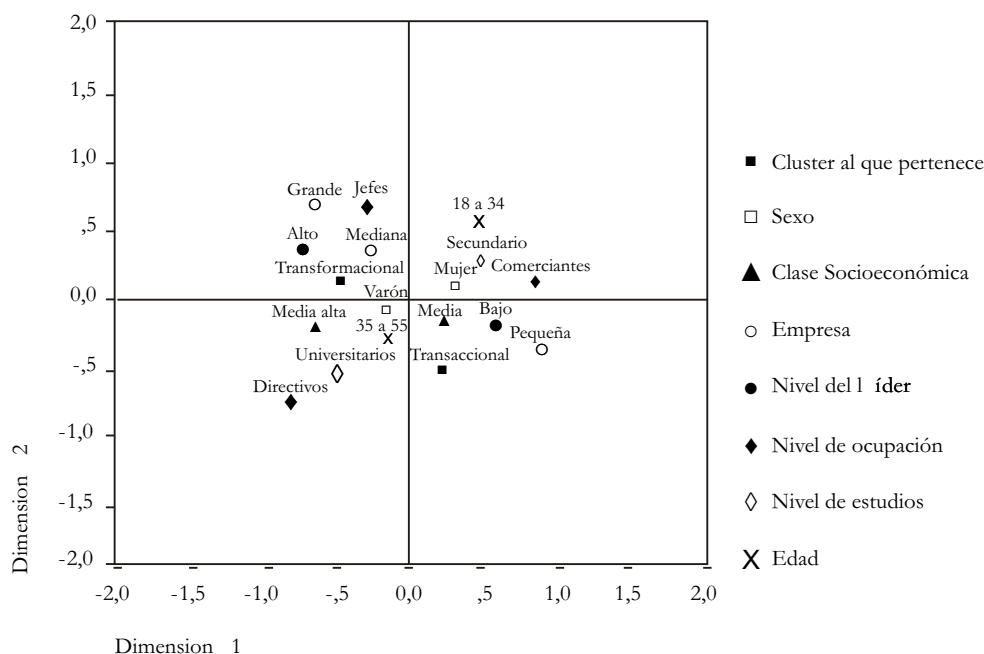
subordinados, los alientan a buscar soluciones alternativas a problemas cotidianos, ejercen influencia para lograr que los subordinados trasciendan sus objetivos personales para llevar a cabo las metas de la organización, entre otras. Los líderes de bajo nivel, en cambio, se caracterizan porque son, en general, mujeres jóvenes que tienen entre 18 y 30 años, estudios secundarios o terciarios completos (inclusive pueden incluirse estudios universitarios en curso) y de clase socioeconómica percibida media. Suelen ocupar puestos en pequeñas empresas o desempeñarse en tareas que implican necesariamente el contacto cara a cara con sus subordinados (algunos de los empleos más frecuentes son la docencia, el comercio, enfermería, etc.). El estilo de liderazgo que más caracteriza a este tipo de líderes es el transaccional. Estos líderes utilizan las recompensas o los castigos para llevar a cabo los objetivos y las metas organizacionales propuestas. Suelen seguir con bastante detalle reglamentos y procedimientos para evitar percances. Respetan las jerarquías y se concentran generalmente en llevar a cabo las tareas asignadas (ver figura 2).

Discusión

En primer término, se propuso examinar los estilos de liderazgo predominantes en esta muestra. Los resultados mostraron tres agrupaciones que conforman tres estilos de liderazgo bien diferenciados: líderes de rango completo, transformacionales y transaccionales. Estos hallazgos están en concordancia con los de Castro Solano y Benatuil (2006) quienes, utilizando la misma metodología estadística (análisis de clusters) en población militar, encontraron los mismos perfiles de líderes.

Por otra parte, se quiso determinar si existen características diferenciales entre líderes de alto y bajo nivel. Los resultados mostraron que los líderes de alto

Figura 2. Relaciones entre niveles y perfiles de liderazgo



nivel y los de bajo nivel poseen características que los diferencian. En el caso de los líderes de alto nivel, se puede afirmar que se desempeñan principalmente en empresas medianas o grandes, poseen un estilo de liderazgo predominantemente transformacional y más de quince años de educación formal (nivel universitario) mientras que los líderes de bajo nivel se caracterizan por desempeñarse en empresas pequeñas, poseen un estilo de liderazgo predominantemente transaccional y tiene educación de nivel terciario o universitario incompleto (menos de quince años de educación formal). Estos hallazgos confirman las presunciones de Avolio y Bass (1988) y Tichy y Ulrich (1984) quienes afirmaron que los líderes de alto nivel, es decir, aquellos que están encargados de establecer la visión y misión de una organización, poseen un estilo de liderazgo transformacional. Teniendo en cuenta las características de los líderes transformacionales y del tipo de tareas que desempeñan los líderes ejecutivos o estratégicos, resulta esperable

La relación hallada entre el estilo de liderazgo transformacional y el nivel estratégico resulta esperable si se tienen en cuenta las características que tienden a prevalecer en los líderes transformacionales (Bass & Riggio, 2006) tales como carisma e inspiración (creación

de un proyecto a futuro mediante la influencia sobre los subordinados) y el tipo de tareas que llevan a cabo los líderes de alto nivel como creación de la visión y misión de la organización e implementación de objetivos a largo plazo (Boal & Hooijberg, 2000).

De la misma manera, es esperable que los líderes de bajo nivel, quienes ejercen el liderazgo “cara a cara” (Boal & Hooijberg, 2000; House & Aditya, 1997), presenten un estilo de liderazgo más transaccional en el que las actividades que desarrollen estén mediadas por el uso de incentivos o castigos dependiendo de si se logran los objetivos a corto plazo previstos.

Si bien los resultados obtenidos en este estudio son alentadores por cuanto confirman algunas de las principales hipótesis elaboradas en el ámbito del liderazgo estratégico o de alto nivel, existen ciertos interrogantes que aún perduran. Uno de ellos la influencia del contexto sobre los estilos de liderazgo de alto nivel. Esto lleva a plantear la necesidad de incrementar la cantidad de estudios en los que se analicen los estilos de liderazgo en contextos diversos para determinar si existen diferencias de acuerdo al entorno y al tipo de tareas que desempeñen los líderes (Bass, 1985; Antonakis, Avolio & Sivasubramanian, 2003).

Nota

1. Este artículo forma parte de la tesis doctoral del primer autor.

Referencias

- Antonakis, J., Avolio, B. & Sivasubramanian, N. (2003). Context and leadership: An examination of the nine-factor full range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Leadership Quarterly*, 14, 261-295
- Avolio, B. J., & Bass, B. (1988). Transformational leadership, charisma, and beyond. In Hunt, J., et al. (Eds.), *Emerging Leadership Vistas* (pp. 29-49). Lexington, MA: Lexington Books.
- Avolio, B.J., Waldman, D.A. & Yammarino, F.J. (1991) Leading in the 1990's: The four I's of transformational leadership. *Journal of European Industrial Training*, 15 (4), 9-16.

- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.
- Bass, B. M. & Avolio, B. (1990). *Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, Inc.
- Bass, B.M. & Avolio, B.J. (Eds), (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bass, B.M. (1990). *Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Applications*. Washington: Free Press.
- Bass, B.M., & Riggio, R.E. (2006). *Transformational leadership*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B.M., Waldman, D.A., Avolio, B.J. & Bebb, M. (1987) Transformational leadership and the falling dominoes effect, *Group & Organisation Studies*, 12 (1), 73-87.
- Boal, K.B. & Hooijberg, R. (2001). Strategic leadership research: Moving on. *Leadership Quarterly*, 11 (4), 515-549.
- Burns, J. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Castro Solano, A. & Benatuil, E.D. (2006). Estilos de liderazgo, inteligencia y conocimiento tácito. *Anales de Psicología*. Manuscrito enviado para su publicación.
- Castro Solano, A. & Casullo, M.M. (2002). Razonamiento, motivación, intereses profesionales y rendimiento académico en cadetes militares. *Revista Iberoamericana de Evaluación y Diagnóstico Psicológico*, 13 (1), 83-101.
- Castro Solano, A., Nader, M. & Casullo, M.M. (2004). La evaluación de los estilos de liderazgo en población civil y militar. Un estudio con el MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) de Bass y Avolio (1990). *Revista de Psicología*, 22, 65-88.
- Castro Solano, A. (2006). Teorías implícitas del liderazgo, contexto y capacidad de conducción. *Anales de Psicología*, 22 (1), 89-97.
- Evans, M.G. (1970). The effects of supervisory behavior on the Path-Goal relationship. *Organizational Behavior and Human Performance*, 5, 277-298.
- Fiedler, F.E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Hemphill, J. K. and Coons, A. E. (1957). Development of the leader behavior description questionnaire. En R.M. Stogdill, R. M. & A.E. Coons (Eds.) *Leader behavior: Its description and measurement*. Columbus, OH: Bureau of Business Research of Ohio State University.
- Hersey, P. & Blanchard, K.H. (1969). *Management of organizational behavior*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- House, R. & Aditya, R. (1997). The social scientific study of leadership: Quo vadis? *Journal of Management*, 23, 409-473.
- House, R.J. & Dessler, G. (1974). The path-goal theory of leadership: Some post hoc and a priori tests. En J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Contingency approaches in leadership*. (pp. 29-55). Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.
- House, R.J. & Mitchell, T.R. (1974). Path-goal theory of leadership. *Journal of Contemporary Business*, 3, 81-97.
- House, R.J. (1971). A path goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16, 321-338.
- Hunt, J.G. (1991). *Leadership: A new synthesis*. Newbury Park: Sage.
- INDEC (2001). *Clasificador Nacional de Ocupaciones*. Buenos Aires: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, Ministerio de Economía, Obras y Servicios Públicos.
- Jacobs, T.O. (1991). Military executive leadership. En R. Gal & D. Mangelsdorff (Eds). *Handbook of military psychology*. (pp. 431-447), New York: Wiley
- Lowe, K.B., Kroeck, K.G. & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta analytic review of the MLQ literature. *Leadership Quarterly*, 7 (3), 385-425.
- Lupano Perugini, M.L. & Castro Solano, A. (2005). Estudios sobre el liderazgo: Teoría y evaluación. *Psicobate*, 6, 107-122.
- Morales, J., Molero, F. (1995). Leadership in two types of healthcare organization. En J. M. Peiró y J. L. Oto Luque (Eds.), *Work and organizational psychology: European contributions of the nineties* (pp. 209-221). United Kingdom: Erlbaum
- Northouse, P.G. (2004). *Leadership: Theory and Practice*. London: Sage.
- Sashkin, M. & Fulmer, R. (1988). Toward an organizational theory of leadership, En J. Hunt, B. Baliga, P.Dachler & C. Schriesheim (Eds.), *Emerging Leadership Vistas*. Lexington: Lexington Books.
- Schriesheim, C.A., Castro, S.L. & Cogliser, C.C. (1999). Leader - member exchange (LMX) research: A comprehensive review of theory, measurement, and data - analytic practices. *Leadership Quarterly*, 10, 63-113.
- Stogdill, R.M. (1963). *Manual for the Leader Behavior Description Questionnaire -- Form XII*. Columbus: Ohio State University, Bureau of Business Research.
- Storey, J., (2005) What's next for strategic level leadership research? *Leadership*, 1 (1), 89-104
- Tichy, N.M., & Ulrich, D. (1984). The leadership challenge: A call for the transformational leader. *Sloan Management Review*, 26, 59-68.
- Trice, R., Beyer, A. (1993). *The cultures of work organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Yokochi, B. N. (1989). *Leadership styles of Japanese business executives and managers: Transformational and transactional*. Unpublished doctoral thesis, United States International University. San Diego, C.A.
- Yukl, G., & Van Fleet, D. (1992). Theory and research on leadership in organizations. En M. D.Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Zaccaro, S.J. (2001). *The nature of executive leadership: A conceptual and empirical analysis of success*. Washington: American Psychological Association.

Copyright of *Perspectivas en Psicología: Revista de Psicología y Ciencias Afines* is the property of Universidad Nacional de Mar del Plata. Facultad de Psicología and its content may not be copied or emailed to multiple sites or posted to a listserv without the copyright holder's express written permission. However, users may print, download, or email articles for individual use.