

UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE COLOMBIA

**LOS ESTILOS DE LIDERAZGO
TRANSFORMACIONAL Y
TRANSACCIONAL, Y SU IMPACTO EN EL
DESEMPEÑO LABORAL**

Maria Camila Fernández Sepúlveda

Universidad Nacional de Colombia

Facultad de Administración

Manizales, Colombia

2019

LOS ESTILOS DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y TRANSACCIONAL, Y SU IMPACTO EN EL DESEMPEÑO LABORAL

Maria Camila Fernández Sepúlveda

Tesis o trabajo de investigación presentada(o) como requisito parcial para optar al
título de:

Magíster en Administración

Director:

Doctor Martín Alonso Pantoja Ospina

Doctor en Ingeniería, Industria y Organizaciones

Línea de Investigación:

Liderazgo organizacional

Grupo de Investigación:

ETHOS - Ética Empresarial y Empresariado Social

Universidad Nacional de Colombia

Facultad de Administración

Manizales, Colombia

2019

Resumen

El presente trabajo de investigación de tipo aplicado toma los conceptos de los estilos de liderazgo transformacional y transaccional, y el desempeño laboral, con el objetivo de establecer las relaciones de influencia de ambos estilos de liderazgo con el desempeño laboral. Para alcanzarlo, se recolectó la información acerca de los estilos de liderazgo de 7 gerentes de Mabe, empresa multinacional dedicada a la fabricación de electrodomésticos de línea blanca, para lo cual se utilizó el MLQ (Cuestionario de Liderazgo Multifactorial); y se obtuvo también por medio de una evaluación global de desempeño, la información acerca del nivel de cumplimiento de los objetivos de los 40 colaboradores que hacen parte de la línea directa de los gerentes evaluados.

Ésta información se procesó y se estudió realizando análisis estadísticos descriptivos, dentro de los cuales se examinó el comportamiento de los componentes del liderazgo transformacional y del liderazgo transaccional en los gerentes evaluados, y la calificación de desempeño de los colaboradores que le reportan directamente a éstos gerentes para entender el nivel de cumplimiento de los objetivos; y posteriormente se efectuaron análisis relacionales de tipo bivariado para identificar, tanto la relación entre los componentes de los estilos de liderazgo transformacional y transaccional mostrados en los gerentes con el desempeño laboral de los colaboradores, como la relación entre los estilos de liderazgo transformacional y transaccional con el desempeño laboral.

Dentro de los principales resultados se obtuvo que los dos estilos de liderazgo están presentes en los gerentes de la muestra y ambos producen el cumplimiento satisfactorio del desempeño, sin embargo, se observa lo que indica la teoría referente a la relación de los estilos de liderazgo transformacional y transaccional con el desempeño laboral, evidenciando que el liderazgo transformacional es percibido en mayor proporción por aquellos colaboradores que exceden en su desempeño de manera parcial o total siendo la motivación inspiracional y la estimulación intelectual los componentes que más influyen; mientras que el estilo de liderazgo transaccional se presenta con mayor frecuencia influenciando a aquellos colaboradores que cumplen en su desempeño de acuerdo a lo esperado, siendo la recompensa contingente el componente que más influye en la relación.

Palabras clave: Estilos de liderazgo, liderazgo transformacional, liderazgo transaccional, desempeño laboral.

TRANSFORMATIONAL AND TRANSACTIONAL LEADERSHIP STYLES, AND ITS IMPACT ON JOB PERFORMANCE

Abstract

This applied-type research is about the concepts of transformational and transactional leadership styles and job performance, with the goal of establishing the influence relationships of both leadership styles with job performance. To achieve this, the information about the 7 manager's leadership styles who work in Mabe, multinational manufacturing home appliances company, was collected using the MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire); and it was also obtained through an overall performance evaluation, the information about the 40 manager's direct line employees level of their objectives fulfillment.

This information was processed and studied by performing statistical descriptive analyses, through the transformational and transactional leadership behaviors in the sample managers was studied, and the sample manager's direct line employees performance qualification, to understand the level of their objectives fulfillment. Then, by performing statistical bivariate analysis, it could identify the relationships among the transformational and transactional leadership components showed into the managers, with the employee's job performance, and the relationship among transformational and transactional leadership with job performance.

The main results suggest that both leadership styles are into the sample managers, and both produce satisfactory performance compliance, however, it is noted what theory indicates about the relationship among transformational and transactional leadership with job performance: Transformational leadership is viewed frequently in followers who exceed their performance in a total or partial way, and in followers who fulfill in their performance by the way it is expected, and contingent inspirational motivation and intellectual stimulation are the components that influence the relationship in highest proportions; by the other hand, transactional leadership is viewed frequently in the followers who fulfill in their performance by the way it is expected, and contingent reward is the component that influence the relationship in highest proportions.

Keywords: Leadership styles, transformational leadership, transactional leadership, job performance.

Contenido

| | |
|--|----|
| Resumen..... | 3 |
| Abstract..... | 4 |
| Introducción..... | 10 |
| 1. Planteamiento del problema..... | 15 |
| 1.1. Pregunta de investigación..... | 17 |
| 2. Justificación del estudio..... | 18 |
| 3. Objetivos..... | 21 |
| 3.1 Objetivo general..... | 21 |
| 3.2 Objetivos específicos..... | 21 |
| 4. Marco referencial de la investigación..... | 22 |
| 4.1 Liderazgo..... | 22 |
| 4.1.1 Liderazgo transformacional..... | 24 |
| ▪ Componentes del liderazgo transformacional..... | 33 |
| 4.1.2 Liderazgo transaccional..... | 36 |
| ▪ Componentes del Liderazgo Transaccional..... | 43 |
| 4.1.3 Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional..... | 44 |
| 4.2 Desempeño laboral..... | 50 |
| ▪ Tipos de desempeño..... | 55 |
| ▪ Niveles de análisis de desempeño..... | 58 |
| 4.3 Liderazgo Transformacional y Transaccional, y el Desempeño laboral..... | 59 |
| 4.4 Revisión general de la literatura acerca del liderazgo transformacional y transaccional..... | 72 |
| 5. Metodología..... | 78 |
| 5.1 Acerca de la empresa: Mabe S.A.S..... | 79 |
| 5.2 Muestra..... | 81 |
| 5.3 Instrumentos..... | 81 |
| 5.4 Procedimiento..... | 83 |
| 5.5 Operacionalización de variables..... | 84 |
| 5.6 Plan de análisis..... | 85 |
| 6. Análisis de resultados..... | 87 |
| 6.1 Análisis estadísticos descriptivos..... | 87 |
| 6.2 Análisis estadísticos relacionales..... | 91 |
| 6.2.1 Análisis bivariado: Relación entre los componentes de los estilos de liderazgo transformacional y transaccional, con el desempeño laboral..... | 91 |

| | |
|--|-----|
| 6.2.2 Análisis bivariado: Relación entre los estilos de liderazgo transformacional y transaccional con el desempeño laboral..... | 96 |
| 7. Conclusiones y recomendaciones | 100 |
| 7.1 Conclusiones | 100 |
| 7.2 Recomendaciones | 106 |
| Referencias | 107 |
| Anexos | 130 |

Lista de figuras

| | |
|---|----|
| Figura 6-1. Componentes del liderazgo transformacional | 88 |
| Figura 6-2. Componentes del liderazgo transaccional | 89 |
| Figura 6-3. Evaluación de desempeño laboral | 90 |
| Figura 6-4. Relaciones entre el desempeño laboral y el componente de influencia idealizada del liderazgo transformacional | 91 |
| Figura 6-5. Relaciones entre el desempeño laboral y el componente de motivación inspiracional del liderazgo transformacional | 92 |
| Figura 6-6. Relaciones entre el desempeño laboral y el componente de estimulación intelectual del liderazgo transformacional | 93 |
| Figura 6-7. Relaciones entre el desempeño laboral y el componente de consideración individual del liderazgo transformacional | 94 |
| Figura 6-8. Relaciones entre el desempeño laboral y el componente de recompensa contingente del liderazgo transaccional | 95 |
| Figura 6-9. Relaciones entre el desempeño laboral y el componente de administración por excepción actual del liderazgo transaccional. | 96 |
| Figura 6-10. Relaciones entre el desempeño laboral y el estilo de liderazgo transformacional. | 97 |
| Figura 6-11. Relaciones entre el desempeño laboral y el estilo de liderazgo transaccional. | 98 |

Lista de tablas

Tabla 5-1: Operacionalización de variables

84

Lista de Anexos

| | |
|--|-----|
| A. Anexo: Tablas de referencia para análisis estadísticos descriptivos | 130 |
| B. Anexo: Tablas de referencia para análisis bivariado | 131 |
| C. Anexo: Formato para evaluación del desempeño laboral | 134 |

Introducción

El mundo empresarial de hoy es competitivo y espera u obliga a que los empleados leales y comprometidos aumenten la eficiencia y el desempeño laboral (Howladar, Rahman & Uddin, 2018). Para lograrlo, la dirección y su forma de liderar juegan un papel importante.

Con lo anterior, se considera que en la actualidad la mayoría de las relaciones entre los supervisores y sus empleados son muy diferentes, pues pocos gerentes dependen principalmente de su poder legítimo para persuadir a las personas a hacer lo que se les dice, ya que las prescripciones modernas de la ciencia del comportamiento para el buen líder, lo definen o caracterizan porque inicia la estructura para la interacción entre él y sus colaboradores, y lo hace teniendo en cuenta el bienestar de éstos últimos (Bass, 1990).

Esto hace referencia a que no es la autoridad que obedece al cargo la que logra que los seguidores se comporten de la forma en la que el líder espera, sino, que es el estilo de liderazgo el que genera los resultados en los seguidores, los cuales, al hacer referencia al término de bienestar, involucra todo tipo de recompensas tangibles y no tangibles dadas precisamente por ese proceder propio del líder que caracteriza cada uno de sus comportamientos y que para efectos del presente trabajo de investigación, se espera que generen un impacto en el desempeño de los colaboradores con los cuales interactúa de forma directa.

Sin embargo, como señaló Grint (2012) a pesar tantos años de reflexiones y más de un siglo de investigación académica, no se está cerca de un consenso en cuanto a lo que es el liderazgo, pues una revisión de los estudios sobre liderazgo muestra que diferentes enfoques teóricos explican la complejidad de los fenómenos de liderazgo de manera diferente (Burns, 1979).

Uno de los acercamientos hacia la definición del liderazgo se realizó en la década de 1950, centrándose en los estilos de liderazgo (Stogdill, 1957), empero, los

investigadores no encontraron un estilo de liderazgo preferido universalmente y se asumió que el estilo debía depender de la situación (Day & Antonakis, 2012).

Con base en lo anterior, que pone en consideración que existen varios estilos de liderazgo, es importante tener en cuenta que en el presente estudio se hará referencia al modelo de liderazgo transformacional y transaccional, identificado por Burns (1978) y desarrollado por Bass (1985), los cuales continúan dominando la literatura acerca del liderazgo (Willis, Clarke & O'Connor, 2017), se caracterizan por ser dos de los estilos más reconocidos de liderazgo visto en los grupos y las organizaciones modernas (Flynn, 2013), y se consideran como "la lente conceptual predominante a través de la cual se ve el comportamiento de liderazgo en la actualidad" (Zhang, Yiwen, Jeffery, LePine, Brooke, Buckman & Feng, 2014, p. 679). El modelo de liderazgo transformacional y transaccional propuesto por Burns y Bass será ampliado en el marco referencial del presente documento (Secciones 4.1.1 y 4.1.2).

Adicionalmente, pese a la literatura ya encontrada acerca del liderazgo, las relaciones entre los diversos componentes de los constructos de liderazgo transaccional y transformacional y la efectividad del líder, en diferentes entornos, no se comprenden bien (Lowe, Kroeck & Sivasubramaniam, 1996), entendida ésta efectividad para la presente investigación como generadora de un desempeño laboral en los seguidores.

Acerca del desempeño, que se define como la capacidad de un objeto para producir resultados con base en un objetivo predeterminado (Laitinen, 2002), autores como Masa'deh, Obeidat & Tarhini (2016) han encontrado que los estilos de liderazgo transformacional y transaccional tienen un impacto positivo sobre el mismo, y éste último en el desempeño de la empresa, y sumado a lo anterior, autores como Wang, Oh, Courtright & Colbert (2011) afirman que si bien el liderazgo transaccional puede llevar al desempeño esperado, el liderazgo transformacional tiene el potencial de dar como resultado un desempeño más allá de las expectativas o de lo que se espera. Empero, algunos académicos han expresado lo contrario, es decir, un escepticismo sobre si los líderes pueden o no hacer una diferencia en el desempeño laboral (Pfeffer, 1977), lo que suscita una necesidad para entender realmente este impacto entre el liderazgo transformacional y transaccional sobre el desempeño del seguidor, objetivo a tratar en la presente investigación.

En principio, el líder transformacional se postuló como un contraste con respecto al líder transaccional, donde los primeros estudios empíricos mostraron que estas dos construcciones de liderazgo podrían aparecer independientemente una de la otra, proporcionando evidencia de al menos dos dimensiones de liderazgo separadas (Bass 1990; Avolio, Bass & Jung, 1999). Así, el liderazgo transformacional y transaccional a menudo se han presentado en los extremos opuestos de un espectro (Afsar, Badir, Saeed & Hafeez, 2017b). Por otra parte, en otros estudios encontrados, se considera que han habido resultados empíricos mixtos de la relación entre el liderazgo transaccional y transformacional y los resultados del trabajo del seguidor (Afsar, Badir, & Saeed, 2014), y una posible explicación de estos resultados conflictivos puede ser la naturaleza dinámica del comportamiento del líder que debe equilibrar las creencias y circunstancias de los seguidores (Reicher, Haslam & Hopkins, 2005).

Sin embargo, desde Burns (1978), se introdujeron los constructos de liderazgo transformacional y transaccional como un continuo único, con el primero en un extremo y el segundo en el otro, y sobre esto, una de las afirmaciones teóricas más interesantes dada por Bass (1997), es que el liderazgo transformacional tiene efectos de aumento unidireccional sobre el liderazgo transaccional, es decir, se supone que el liderazgo transformacional predice el desempeño de los seguidores más allá del que predice el transaccional, sin embargo, ésta propuesta no ha sido examinada de forma sistemática para predecir el desempeño de los seguidores a través de los criterios de rendimiento y los niveles de análisis (Wang et al. 2011).

En adición, también se ha encontrado que el liderazgo transformacional aumenta la gestión transaccional para alcanzar niveles más altos de desempeño del subordinado, con la diferencia en la forma en la que el líder motiva a los subordinados (Lowe, Kroeck & Sivasubramaniam, 1996), relación que se hace interesante analizar desde los comportamientos que constituyen cada constructo de liderazgo mencionado.

Así, se parte del supuesto de que los paradigmas anteriores de liderazgo eran principalmente transaccionales y surgió la necesidad de tener una forma diferente de liderazgo para proporcionar un sentido de propósito a los resultados de los seguidores, prestando atención a los componentes carismáticos del liderazgo, característica del enfoque transformacional (Tal & Gordon, 2017). De ésta forma, se evidencia que dicho

desempeño del trabajador proviene de componentes, tanto de recompensa, como de motivación y enfoque, los cuales son elementos a analizar en la presente investigación.

Basado en lo anteriormente dicho, muchos otros estudios demuestran que el mejor de los líderes generalmente muestra un liderazgo tanto transformacional como transaccional (Bass & Avolio, 1993), por lo que se pueden esperar relaciones positivas entre el liderazgo transaccional y el liderazgo transformacional ya que en primer lugar, ambos representan formas de liderazgo activas y constructivas (Avolio et al. 1999), en segundo lugar, los líderes efectivos muestran cantidades de variables de liderazgo tanto transaccional como transformacional (Bass & Avolio, 1993) ; y en tercer lugar, un cumplimiento constante de los acuerdos proporciona condiciones que generan confianza, fiabilidad y percepciones de coherencia entre los seguidores y sus líderes (Shamir, 1995).

De ésta manera, se considera que los modelos simplemente transaccionales de liderazgo no van lo suficientemente lejos para construir la confianza y desarrollar la motivación para alcanzar el potencial completo de la fuerza laboral. Sin embargo, junto a la consideración individual propia del liderazgo transformacional, pueden proporcionar la base para que los niveles más altos de éste liderazgo tengan un impacto positivo en la motivación y el desempeño (Avolio et al. 1999).

Con base en lo anteriormente expuesto, se encuentra entonces que los estilos de liderazgo transformacional y transaccional tienen un impacto significativo en el desempeño laboral, y este último en el desempeño de la empresa (Masa'deh, Obeidat & Tarhini, 2016).

Es por esto que el presente estudio tiene como objetivo establecer las relaciones de influencia entre los constructos debidamente definidos y descritos en el marco referencial del presente documento, de liderazgo transformacional y transaccional con el desempeño laboral, éste último considerado según Laitinen (2002), como la capacidad de un objeto para producir resultados con base en un objetivo predeterminado, es decir, es un desempeño relacionado al cumplimiento de las metas y los objetivos pactados entre el gerente y su subordinado, a partir del análisis de los

datos obtenidos de 7 gerentes y sus colaboradores directos de la empresa Mabe, manufacturera multinacional con sede en Manizales, Colombia. Los datos fueron recolectados y analizados durante el primer semestre del 2019.

Estructuralmente el documento se desarrolla de la siguiente manera: Primero se plantea el problema de investigación seguido de la pregunta sobre la cual se desarrolló el estudio. Luego, se plantea la justificación del estudio dentro de la cual se resalta la importancia de la investigación y se remite a autores que abordan el liderazgo transformacional y transaccional como constructos base del desempeño laboral. Posteriormente, se plantean los objetivos, general y específicos, sobre los cuales se enmarcó el desarrollo metodológico del trabajo. Después se soporta la investigación con un marco referencial resultado de la revisión exploratoria de la literatura científica que enmarca el tema en el cual se abordan por capítulos independientes los temas del liderazgo, cada constructo a analizar en la investigación como el liderazgo transaccional y el liderazgo transformacional, otro apartado refiere el desempeño laboral, un capítulo siguiente muestra la relación entre los dos estilos de liderazgo mencionados y finalmente se dedicó otra sección para referenciar la relación de éstos estilos de liderazgo con el desempeño laboral.

Posteriormente, se presenta la metodología que se utilizó para la recolección y análisis de los datos, y finalmente se presentan los resultados y las conclusiones del estudio.

1. Planteamiento del problema

En términos del número de páginas impresas dedicadas al tema, el liderazgo parece ser uno de los temas más importantes en la psicología aplicada (Bass, 1990), pues es un componente esencial de la satisfacción de los empleados y del desempeño laboral y organizacional (Elbaz & Haddoud, 2017).

Dentro del liderazgo, el modelo de liderazgo transformacional - transaccional identificado por Burns (1978) y desarrollado por Bass (1985) continúa dominando la literatura acerca del tema (Willis, Clarke & O'Connor, 2017), y los estudios lo han vinculado a una amplia gama de variables de resultados en el trabajo como el desempeño laboral, pues es probable que los comportamientos asociados a éstos estilos de liderazgo afecten el desempeño de los empleados en general (Clarke, 2013), lo que es de interés analizar en la presente investigación.

Con base en éste modelo, también Bass & Riggio (2006) se enfocaron en los dos estilos de liderazgo previamente referidos: El liderazgo transformacional y el liderazgo transaccional. En torno a éstos estilos, en principio el líder transformacional se postuló como un contraste con respecto al líder transaccional, pues ha sido caracterizado como aquel que articula una visión del futuro y la comparte con sus pares y subordinados, que propende por una estimulación intelectual constante de los mismos y que presta una atención especial a las diferencias individuales que poseen (Waldman, Bass, & Yammarino, 1990), mientras que el líder transaccional intercambia recompensas valiosas supeditadas a una exhibición de comportamientos deseados (Waldman, Bass & Einstein, 1987).

Sin embargo, y contrario a lo anterior, el modelo desarrollado por Bass (1985) expone el paradigma del liderazgo transformacional - transaccional como un compuesto de construcciones complementarias en lugar de que fueran opuestas, integrando los estilos transformacionales y transaccionales al reconocer que ambos estilos pueden estar vinculados al logro de las metas y los objetivos deseados. Desde éste punto de vista, el estilo de liderazgo transformacional es complementario al estilo transaccional

y probablemente ineficaz en la ausencia total de una relación transaccional entre el líder y el subordinado (Bass, Avolio & Goodheim, 1987).

Así, y en línea con el razonamiento previo, un gerente dado puede ser tanto transformacional como transaccional, considerando que el liderazgo transformacional aumenta la gestión transaccional para lograr niveles más altos de desempeño del subordinado, difiriendo en el proceso mediante el cual el líder motiva a los subordinados y en los tipos de objetivos establecidos (Lowe, Kroeck & Sivasubramaniam, 1996).

Sobre ésta relación, autores como Masa'deh, Obeidat & Tarhini (2016) han encontrado que los estilos de liderazgo transformacional y transaccional tienen un impacto positivo sobre el desempeño laboral, y éste último en el desempeño de la empresa, y sumado a lo anterior, autores como Wang et al. (2011) afirman que si bien el liderazgo transaccional puede llevar al desempeño esperado, el liderazgo transformacional tiene el potencial de dar como resultado un desempeño más allá de las expectativas o de lo que se espera.

No obstante, pese a la literatura ya encontrada acerca del liderazgo, algunos académicos han expresado lo contrario, es decir, un escepticismo sobre si los líderes pueden o no hacer una diferencia en el desempeño laboral (Pfeffer, 1977), por lo cual, las relaciones entre los diversos componentes de los constructos de liderazgo transaccional y transformacional y la efectividad del líder, en diferentes entornos, no se comprenden bien (Lowe, Kroeck & Sivasubramaniam, 1996), entendida ésta efectividad para la presente investigación como generadora de un desempeño laboral en los seguidores.

Así, aunque el modelo del liderazgo transformacional y transaccional se ha estudiado extensamente, la magnitud de la relación entre el liderazgo transformacional y transaccional, y el desempeño del seguidor entre los tipos de criterios y niveles de análisis sigue sin estar clara (Wang et al. 2011).

Debido a lo anteriormente expuesto, se considera importante analizar las relaciones que tienen el liderazgo transformacional y el transaccional, y su impacto o influencia en el desempeño laboral, para lo cual es fundamental identificar las relaciones entre las variables o componentes característicos de cada estilo y que potencializan o no la relación, para establecer un marco dentro del cual puedan impulsarse y expandirse dentro de la organización.

1.1. Pregunta de investigación

¿Cuál es la relación entre el liderazgo transformacional y el liderazgo transaccional con el desempeño laboral?

2. Justificación del estudio

El nuevo milenio se ha caracterizado por el crecimiento y desarrollo de teorías de liderazgo seguido de una investigación exhaustiva que estudia este cambio de enfoques (Tal & Gordon, 2017), debido a que se ha encontrado que el liderazgo tiene una contribución significativa para influir en el comportamiento del empleado hacia el logro y/o desempeño laboral individual e impactar además, el desempeño organizacional (Jiang et al. 2017).

En torno a ésta relación entre desempeño laboral individual y el liderazgo, se ha encontrado que la actitud y los comportamientos de los subordinados están asociados con los comportamientos de liderazgo, pues cuando los subordinados reciben apoyo o autoridad administrativa de sus líderes, se inclinan a corresponder con una actitud y desempeño positivos en el trabajo (Jiang et al. 2017).

Es por esto que toma relevancia la presente investigación, pues busca dar un aporte a los constructos de liderazgo y desempeño laboral, vistos desde el enfoque disciplinar de administración, y en función del modelo de liderazgo transformacional – transaccional identificado por Burns (1978) y desarrollado por Bass (1985), ya que éstos se caracterizan por ser dos de los estilos más reconocidos de liderazgo visto en los grupos y organizaciones modernos (Flynn, 2013), y que continúan dominando la literatura acerca del liderazgo (Willis, Clarke & O'Connor, 2017), para lo cual se pretenden identificar las relaciones entre las variables o componentes característicos de cada estilo y que potencializan o no la relación, para establecer un marco dentro del cual puedan impulsarse y expandirse dentro de la organización impactada.

A su vez, es relevante investigar éstos estilos de liderazgo, ya que de acuerdo al nivel de integración e interdependencia que se necesita para el nuevo entorno de trabajo, se ha observado que en la actualidad, se requiere de un liderazgo que vaya más allá del estilo transaccional más básico a estilos que sean más intelectualmente estimulantes, inspiradores y carismáticos (Avolio et al. 1999).

Adicionalmente, al comparar los efectos del liderazgo transformacional y transaccional en los diferentes tipos y niveles de desempeño, se puede aprender más sobre cómo éstos dos estilos de liderazgo pueden trabajar juntos para facilitar el desempeño laboral positivo y efectivo en todos los tipos y niveles (Wang et al. 2011).

Así pues, tomando como base el modelo de Burns (1978) y Bass (1985), se conoce que ambos estilos de liderazgo transformacional y transaccional se aumentan mutuamente para lograr niveles más altos de desempeño de los empleados, pero la diferencia radica en el establecimiento de objetivos y los métodos de motivación (Tyssen, Wald & Spieth 2014).

En torno a lo anterior, se conoce que si bien el liderazgo transaccional puede llevar al desempeño esperado, el liderazgo transformacional tiene el potencial de dar como resultado un desempeño más allá de las expectativas (Wang et al. 2011). En adición, se encuentra que el liderazgo efectivo requiere una combinación de habilidades de liderazgo transaccional y transformacional (Taylor, 2017), para generar mejores resultados en los seguidores, resultados que en éste caso se enfocan en producir un mejor desempeño laboral de los mismos.

Así mismo, tal como lo describen Bass y Avolio (1993) en sus investigaciones, el mejor de los líderes generalmente muestra un liderazgo tanto transformacional como transaccional, y con esto Burns, Bass y sus colegas (Bass, 1985; Hater & Bass, 1988; Waldman et al. 1990; Yammarino et al. 1993; Avolio et al. 1999; Bass & Riggio, 2006), han argumentado que los líderes típicamente exhiben una variedad de patrones de los dos estilos de liderazgo, es decir, la mayoría de los líderes hacen ambas cosas pero en cantidades diferentes, pudiendo decir que se debe al contexto el tener que elegir la manera en la que realizan ésta importante combinación.

Con base en lo anteriormente planteado, la presente investigación plantea un objetivo de investigación basado en establecer esas relaciones anteriormente mencionadas que pueden resultar del liderazgo transformacional y el transaccional con el desempeño laboral, que a su vez impacta el desempeño organizacional e indudablemente permite

a las empresas, como en éste caso a Mabe, mantenerse en el mercado y ser más competitivas.

3. Objetivos

3.1 Objetivo general

Establecer las relaciones de influencia de los estilos de liderazgo transformacional y transaccional con el desempeño laboral.

3.2 Objetivos específicos

1. Desarrollar el fundamento teórico que explique las relaciones entre el estilo transformacional y el transaccional con el desempeño laboral, por medio de una revisión de la literatura.
2. Identificar las relaciones entre el estilo de liderazgo transformacional y el desempeño de los trabajadores, a través de la recolección de datos basado en los instrumentos de medición correspondientes.
3. Identificar las relaciones entre el estilo de liderazgo transaccional y el desempeño de los trabajadores, a través de la recolección de datos basado en los instrumentos de medición correspondientes.
4. Identificar las variables que influyen el desempeño laboral, cuando se tiene un estilo de liderazgo transformacional y transaccional.

4. Marco referencial de la investigación

4.1 Liderazgo

El liderazgo se ha conceptualizado como el proceso de influenciar las actividades de un grupo organizado hacia el logro de la tarea (Chemers, 2014), es decir, un individuo trabaja para influir sobre otros miembros del grupo para que trabajen hacia el logro de las metas individuales y colectivas (Greenberg & Baron, 2000). Dicho de otra forma, el liderazgo es una medida de la capacidad para sacar o explotar con éxito el desempeño de los seguidores (Viswesvaran & Ones, 2000).

Con base en lo anterior, el liderazgo se convierte entonces en un proceso social o interactivo determinado tanto por los líderes como por los seguidores (Zhu, Avolio & Walumbwa, 2009), siendo concebidos éstos últimos en concordancia con Bass (1985), como aquellas personas que demuestran un comportamiento de libre elección y desarrollan una autonomía de seguidores dentro de la superposición de la visión del líder.

Dentro de éste proceso interactivo entre líderes y seguidores se puede desarrollar un liderazgo formal, determinado por un rol de liderazgo que se obtiene al ocupar un puesto clasificado en la administración; o un liderazgo informal, también llamado liderazgo no sancionado, que se refiere a la capacidad de influencia que existe fuera de la estructura organizativa formal (Herda-Rapp, 1998).

Con base en los conceptos previamente planteados, la interacción entre líder y seguidor que se estudiará en el presente documento será de tipo formal, pues está dada por el liderazgo ejercido en un cargo gerencial y su seguidor o colaborador de línea directa.

Dentro de éste rol de liderazgo formal, los líderes toman las decisiones, proporcionan los recursos y desempeñan un papel importante en el significado que los empleados asignan a las situaciones (Piccolo & Colquitt, 2006), pues tienen una poderosa influencia en la forma en la que los empleados interpretan sus experiencias laborales

(Goffman, 1974; Piccolo & Colquitt, 2006; Schutz, 1967; Smircich & Morgan, 1982) y en cómo las demandas de trabajo son tomadas como costos o beneficios de la relación de intercambio social con la organización (Blau, 1964; Colquitt, 2012; Vermunt & Steensma, 2001, 2005).

Lo anterior, debido a que los líderes influyen en la manera como los seguidores interpretan las características propias del trabajo (Piccolo & Colquitt, 2006), como lo perciben, como se desenvuelven y que tan a gusto se sienten con ellas, considerando que los líderes son inseparables de las necesidades y los objetivos de los seguidores (Burns, 1979).

Con base en lo planteado previamente, se puede decir que los líderes desempeñan un papel vital en la efectividad y el crecimiento de la organización (Hussain et al. 2018), producto del cumplimiento de los objetivos por parte de sus colaboradores y de su equipo, pues alientan y apoyan las iniciativas de los empleados para explorar nuevas oportunidades, desarrollar nuevos productos o mejorar los procedimientos de trabajo en beneficio de la organización (Afsar et al. 2017a), lo que se convierte en un tema de gran importancia para su estudio dentro de las organizaciones actuales, y que forma parte fundamental de la presente investigación.

Es por esto que la búsqueda e identificación de los comportamientos que aumentan la efectividad de un líder ha sido una de las principales preocupaciones de los gerentes e investigadores de liderazgo durante las últimas décadas (cf. Bass, 1981; House, 1971; House, 1988; House & Baetz, 1979; Stogdill, 1974; Yukl, 1989^a, 1989^b), y en adición, Bennis & Naus (1985), han mostrado que los líderes que son precisamente efectivos se ganan la confianza y la lealtad de sus seguidores.

Pero ésta efectividad no se da al ejercer un único estilo de liderazgo, y dependiendo de éste estilo se puede tener un efecto positivo y significativo en el desempeño de los empleados (Pawirosumarto, Sarjana & Gunawan, 2017).

Dentro de éstos estilos de liderazgo se encuentra el modelo transformacional – transaccional identificado por Burns (1978) y desarrollado por Bass (1985), que son el enfoque de la presente investigación, pues se caracterizan por ser dos de los estilos más reconocidos de liderazgo visto en los grupos y organizaciones modernos (Flynn, 2013), que continúan dominando la literatura acerca del liderazgo (Willis, Clarke & O'Connor, 2017) y que son considerados como “la lente conceptual predominante a través de la cual se ve el comportamiento de liderazgo en la actualidad” (Zhang et al. 2014, p. 679).

Con base en lo anterior, estos estilos de liderazgo transformacional y transaccional se analizarán a detalle en los capítulos siguientes, buscando entender y analizar la relación que tienen con el desempeño laboral en los seguidores y/o colaboradores, pues ambos motivan y promueven el cumplimiento de los objetivos en diferentes niveles, y bajo diferentes mecanismos y comportamientos.

4.1.1 Liderazgo transformacional

Una de las áreas de liderazgo más investigadas de las últimas dos décadas es el liderazgo transformacional (Avolio & Yammarino, 2013), sobre el cual, la literatura empírica demuestra que se centra en líderes excepcionales que tienen efectos profundos y extraordinarios en los seguidores y en los sistemas sociales (Shamir, House & Arthur, 1993).

Éste estilo de liderazgo tiene como objetivo transformar los valores personales y los conceptos propios de los seguidores, generando el cambio hacia un nuevo nivel de necesidades y aspiraciones donde ellos mismos desafíen el status quo y sean estimulados en el ámbito intelectual, trasciendan sus propios intereses y beneficios hacia la consecución de mayores ganancias a nivel colectivo, y logren modificar los procesos y los sistemas organizativos actuales o convencionales donde se desarrollan para así obtener un futuro más emocionante (Afsar et al. 2017a).

Así mismo, los líderes transformacionales imparten una imagen ideal del futuro (Judge & Piccolo, 2004), enfatizan en el vínculo emocional de los seguidores con la

organización (Koh, Steers & Terborg, 1995) y los animan a examinar los problemas desde nuevas perspectivas, mediante lo cual desafían el status quo siendo creativos e innovadores (Groves & LaRocca, 2012; Yukl, 2002), en otras palabras, los estimulan para desarrollar enfoques nuevos y creativos para los problemas que enfrentan (Eisenbeiss, Van Knippenberg, & Boemer, 2008).

En adición, se conoce que el liderazgo transformacional conocido también como liderazgo superior, se produce cuando los líderes amplían y elevan los intereses de sus empleados, cuando generan conciencia y aceptación de los propósitos y la misión del grupo y cuando hacen que sus empleados miren más allá de su propio interés por el bien común. En otras palabras, transforman las necesidades, valores, preferencias y aspiraciones de los seguidores de intereses propios a intereses colectivos (Shamir et al. 1993).

Así pues, éstos líderes muestran dentro de sus comportamientos habituales una consideración individual, y por lo tanto, son capaces de reconocer y responder a las habilidades, necesidades y aspiraciones de cada individuo (Walumbwa, Orwa, Wang & Lawler, 2005), ajustan y enfocan su motivación inspiracional y su comportamiento de influencia idealizada a los objetivos e intereses de cada uno de los seguidores individuales (Chun et al. 2009) y aseguran, por medio de la estimulación intelectual, que cada seguidor sea capaz de expresar sus inquietudes (Liu, Siu, & Shi, 2010).

Por otra parte, el liderazgo transformacional brinda empoderamiento y transforma la manera de ver las situaciones y de asumir las tareas, por lo que el líder es más flexible y delega autoridad a los empleados para tomar decisiones sobre sus contextos de trabajo, generando un mayor nivel de compromiso que a su vez conlleva a aceptar las responsabilidades (Boehm, Dwertmann, Bruch & Shamir, 2015) cuando se cometa algún error, de manera que los colaboradores y/o seguidores sientan el acompañamiento constante del líder, pero a su vez comprendan que es su deber el cumplimiento de las actividades que le fueron asignadas.

Debido a lo anteriormente expuesto, éste estilo de liderazgo se centra en el crecimiento y desarrollo de los seguidores (Bass, 1999), invocando así el llamado “yo ideal” de los

seguidores (Gorman et al. 2012; Kark, Katz-Navon & Delegach, 2015; Kark & van Dijk, 2007), e impulsando que éstos busquen su promoción al destacarse por su desempeño superior.

Así mismo, se conoce que el mecanismo para alcanzar lo mencionado en párrafos anteriores, es otorgando sentido al trabajo, al infundir un propósito sobre el mismo y un compromiso moral en lugar de afectar el entorno de trabajo solo con incentivos materiales y amenazas de castigo (Shamir et al. 1993), es decir, destacando las recompensas intrínsecas y la motivación de realizar más que satisfactoriamente sus tareas, y fomentando adicionalmente, un equilibrio entre los objetivos personales de la organización y los empleados, para que éstos perciban las metas organizacionales como concordantes con las propias (Bono & Judge, 2003).

Esto a su vez genera e inspira lealtad en sus seguidores (Bass y Avolio, 1994), y de ésta manera el líder se asegura más fácilmente del cumplimiento de los objetivos, pues el proceder de los colaboradores y/o seguidores fluye mejor hacia su cumplimiento, es decir, deja de forzarse porque se tienen alineadas las visiones.

Así pues, los líderes transformacionales tienen la tarea de alinear los intereses de la organización y sus miembros, lo que logran de manera directiva o participativa (Bass, 1985) al enfocar los esfuerzos en cambiar los elementos obsoletos o disfuncionales de la organización por medio de la motivación hacia la creatividad y la innovación de los seguidores, por lo cual los estimulan de forma intelectual constantemente para que desarrollen nuevas formas de pensar, de hacer las cosas y de resolver los problemas (Howell & Avolio, 1993), es decir, los invita constantemente a replantear las situaciones y a abordarlas como oportunidades para mejorar, y a ser parte activa de la mejora y el cambio. Éste estilo participativo permite a su vez, que se promueva la convergencia del modelo mental compartido dentro de los equipos de trabajo, pues enfatiza en que cada miembro del equipo es igualmente importante (Dionne et al. 2010) y por lo tanto se convierte en una cultura de cooperación.

En torno a esto, los meta-análisis pasados y recientes apoyan la teoría de que los líderes transformacionales inspiran a los seguidores individuales a trascender el interés

propio y a centrarse en objetivos colectivos, promoviendo su compromiso, esfuerzo y desempeño (Judge & Piccolo, 2004).

Por consiguiente, los líderes transformacionales no solo adaptan sus comportamientos a seguidores individuales sino también a todo el equipo, comunicando, por ejemplo, una visión persuasiva de los logros del equipo en el futuro (Chun et al. 2009). Adicionalmente, proporcionan un modelo apropiado de trabajo donde se fomenta la aceptación de los objetivos individuales en una visión conjunta para todo el equipo (Wang & Howell, 2010), y se promueven además expectativas de alto desempeño, apoyando de manera individual a cada seguidor y al equipo en general, y estimulando intelectualmente a los empleados para que se reten, piensen diferente (Podsakoff, et al. 1990) y se desempeñen más allá del deber (Shamir et al. 1993).

En adición, éste tipo de líderes muestran un comportamiento que es considerado hacia cada uno de sus seguidores cuando surgen por ejemplo conflictos interpersonales dentro del equipo, tratando de promover la cooperación “para garantizar que todo el grupo trabaje en conjunto hacia el mismo objetivo” (Wang & Howell, 2010, p. 1136) y siendo conciliador dentro de los conflictos que se puedan presentar.

Por otra parte, el acompañamiento por parte de los líderes transformacionales hacia los seguidores, permite ejercer una influencia adicional en los últimos, al ampliar y elevar sus objetivos, y al proporcionarles la confianza y el apoyo para desempeñarse más allá de las expectativas especificadas en el acuerdo de intercambio implícito o explícito (Dvir et al. 2002).

Recopilando lo anterior, se puede decir que varias han sido las afirmaciones acerca de éste estilo de liderazgo a lo largo de la historia de la investigación en el tema. Primero, el modelo de liderazgo transformacional – transaccional identificado por Burns (1978) y desarrollado por Bass (1985), sugirió que los líderes transformacionales elevan las necesidades de los seguidores de los niveles más bajos a los más altos en la jerarquía de Maslow. En segundo lugar, Burns (1978) afirmó también que tales líderes elevan a los seguidores a niveles más altos de moralidad; tercero, House (1977), Burns (1978) y Bass (1985) propusieron que tales líderes tienen éxito en motivar a los seguidores a

trascender sus propios intereses por el equipo, la organización o la política más amplia, y cuarto, se encontró que los líderes transformacionales aumentan la autoeficacia y la eficacia colectiva expresando evaluaciones positivas, comunicando mayores expectativas de desempeño de los seguidores, mostrando confianza en su capacidad para cumplir con estas expectativas y enfatizando los vínculos que tiene cada seguidor con su equipo (Shamir et al. 1993).

Lo anterior, se da gracias a la confianza y la lealtad hacia el líder por parte de los seguidores, lo cual desempeña un papel fundamental en el modelo de liderazgo transformacional tal como lo mencionan Boal & Bryson (1988), pues una de las razones clave por las que los líderes transformacionales motivan a los seguidores a actuar más allá de las expectativas, es porque precisamente éstos confían en ellos y los respetan, tal como lo señaló Yukl (1989b).

Sumado a esto, se ha enfatizado constantemente en que uno de los objetivos principales de los líderes transformacionales es mejorar el sentido de autoestima y confianza de los seguidores a través de diferentes comportamientos como la delegación de responsabilidades en los seguidores, la expresión de confianza en ellos, el establecimiento de expectativas de alto rendimiento y la motivación de los subordinados para que propongan nuevas ideas y sean creativos (Liao & Chuang, 2007; Bass, 1985; Shamir et al. 1993), lo que conlleva a generar una mayor empatía y respeto, a la construcción de una mejor relación líder-seguidor y por ende, a un mejor desempeño en las tareas de éstos últimos.

En adición, gracias a la visión clara y a la confianza fomentada por el líder, también crean una fortaleza interna que impulsa a los seguidores para que puedan argumentar de manera exitosa sobre las acciones que son correctas, y no solo las que son populares y/o establecidas (Malloch, 2014), lo que propende por el empoderamiento de los empleados y no a la dependencia de éstos, de acuerdo con la conceptualización de Bass (1998). Dicho esto, el líder transformacional proporciona una nueva estrategia o visión para estructurar la manera o el plan para abordar un problema, pero dota de soberanía al subordinado para la solución del mismo (Lowe, Kroeck & Sivasubramaniam, 1996).

Gracias a éstas características del liderazgo transformacional ya mencionadas, como resultado de su aplicación, éste estilo de liderazgo afecta otros comportamientos laborales como la satisfacción laboral (Hoffman et al. 2011), las intenciones de cambio (Conger & Lawler, 2009), el compromiso de la organización (Kark et al. 2004), y el desempeño laboral (Avolio et al. 2004).

Pero éstos beneficios de su aplicación no se dan en un solo sentido, es decir, no le corresponden únicamente al seguidor, sino, que de acuerdo con los conceptos impartidos por Burns (1978), y tal como lo describen Kuhnert & Lewis (1987), el líder transformacional es visto como alguien que se relaciona con otros de tal manera que él como líder y el seguidor, se elevan entre sí a un nivel más alto de motivación y moralidad, es decir, ambos generan una sinergia de forma tal que el trabajo toma un propósito y se vuelve colaborativo (líder-seguidor).

En términos generales, los resultados empíricos han demostrado el impacto de los comportamientos de los líderes transformacionales en las actitudes, el esfuerzo, la satisfacción y el desempeño en el rol de los seguidores (Podsakoff et al. 1990; Shamir et al. 1993), y poseen como elemento principal, ya sea explícita o implícitamente, el carisma para lograrlo (Shamir et al. 1993).

Pero éste desempeño no es solo el cumplimiento de las tareas dadas por el líder, sino que implica dar más de lo pedido e ir más allá de lo estipulado, por lo cual, los líderes transformacionales deben motivar a los seguidores para que se desempeñen a un nivel más allá del cumplimiento mecánico de las rutinas derivadas desde la dirección de la organización (Katz & Kahn, 1978, p.528), es decir, para que se desempeñen “más allá del llamado del deber” (Podsakoff et al. 1990) y mejoren su desempeño en la tarea realizando esfuerzos adicionales y trabajando más allá de sus propios intereses (Hussain et al. 2018).

Además de mostrar un desempeño extra-rol, que es aquel que va más allá de las expectativas y de las tareas propias del rol, los líderes transformacionales también mejoran las actitudes de trabajo de sus seguidores y su satisfacción (Podsakoff et al. 1990).

Así pues, la motivación a hacer más de lo que se espera dada por el líder transformacional hacia sus seguidores, puede lograrse de tres maneras según Hater & Bass (1988): Creando conciencia de la importancia y el valor de los resultados designados, logrando que los seguidores trasciendan sus propios intereses y/o alterando o expandiendo las necesidades de los seguidores en la jerarquía de necesidades dada por Maslow.

En adición, dicha motivación que lleva a un mejor desempeño, surge como lo expresan Liao & Chuang (2007) de un compromiso afectivo por parte de los empleados, traducido en un apego emocional, en la identificación y en la participación de los empleados con la organización, y gracias a la internalización de los valores y objetivos que posee la empresa, que hace que se comporten y actúen de manera consciente y coherente con ellos, y den un mayor esfuerzo de sí mismos para el logro de las metas.

Lo anterior, conlleva además a generar más arraigo por la organización, y por lo mismo, menos interés hacia el cambio y/o abandono de la misma a corto plazo, haciendo que los colaboradores se sientan orgullosos de pertenecer allí (Hussain et al. 2018).

En cuanto al desarrollo de las tareas y las actividades propias del rol, se ha dicho con anterioridad que los líderes transformacionales buscan nuevas formas de realizar las actividades y nuevas oportunidades frente al riesgo, dando preferencia a respuestas efectivas en lugar de respuestas eficientes, y apoyando con menos probabilidad el status quo (Lowe, Kroeck & Sivasubramaniam, 1996), es decir, éste tipo de líderes no se quedan como simples espectadores o víctimas del momento actual, sino que se vuelven protagonistas en la formación de un estado futuro diferente, si no mejor. De ésta manera, no sólo reaccionan a circunstancias creadas en el ambiente o a su alrededor, sino que intentan moldearlas y crearlas (Avolio & Bass, 1988).

Sumado a lo anterior, Avolio & Bass (1988) identificaron que éste estilo de liderazgo transformacional se practicaba en todos los niveles de la organización, pero se presentaba en mayor medida en los niveles superiores, afirmación con la cual también coinciden Tichy & Ulrich (1984).

De igual forma, Shamir et al. (1993) mencionan que es más probable que el liderazgo transformacional surja y sea efectivo cuando la tarea organizativa está estrechamente relacionada con los valores sociales dominantes a los que están expuestos los seguidores, que cuando no tienen relación con éstos o los contradice, pues en el primer caso es más sencillo traducir estos valores dominantes de los seguidores en una misión y un propósito en el trabajo. Esto quiere decir, que el contexto debe ofrecer la oportunidad de participar de forma moral para que éste liderazgo se dé.

Empero, el liderazgo transformacional puede darse bajo condiciones extraordinarias (buenas) como excepcionales (de incertidumbre). En las últimas, se requiere de un rendimiento no rutinario e inusualmente alto, para prevalecer y ser eficaces, como la crisis de altos niveles incertidumbre o condiciones muy inestables (Shamir et al. 1993).

De ésta forma, cuando las condiciones son tan cambiantes, es notorio que se requieren esfuerzos y sacrificios adicionales, es decir, un comportamiento “incondicional”, y esto lo genera un líder que sepa motivar a los seguidores, que pueda desplegar un sentido de propósito y que propenda por generar un modelo guiado sobre el cual actuar.

Adicional a éste comportamiento de apoyo incondicional y motivación, los líderes transformacionales desarrollan estructuras adaptativas que están en su lugar antes de que se desarrolle la crisis, es decir, van más allá de simples respuestas defensivas a las crisis ayudando a los seguidores a centrar su atención en objetivos a largo plazo e inspiran un mayor esfuerzo (Bass & Riggio, 2006).

Con lo anterior, puede decirse que los líderes transformacionales son agentes de cambio, pues visualizan un futuro diferente al status quo e inspiran a los subordinados a trabajar con ellos para lograr o alcanzar ese nuevo futuro (Vera & Crossan, 2004), ayudando a éstos últimos a desaprender rutinas pasadas y a responder mejor al cambio y a los nuevos entornos.

En adición, una característica más del liderazgo transformacional, se basa en que también refleja la apariencia de calma y perseverancia bajo estrés, lo que ayuda a los

seguidores a superar la ansiedad y a alcanzar evaluaciones objetivas y precisas de las situaciones que enfrenta (Bass, 1990).

Para promover éste ambiente de calma, éste tipo de líderes a menudo enfatizan la cooperación y el logro de tareas colectivas (Liu & DeFrank, 2013), el aprendizaje mediante el intercambio de experiencias, el control y la libertad en la toma de decisiones, y la delegación de autoridad para ejecutar ideas novedosas (Gong , Huang & Farh, 2009).

Por lo tanto, éste liderazgo crea un entorno de trabajo en el que los empleados sienten poder interno, motivación, significado, inspiración, desarrollo propio, competencia y autogestión, sin que sea necesaria o mandatoria la supervisión directa y la intervención a explotar oportunidades e innovar (Afsar et al. 2017a).

Con esto, puede inferirse entonces que una fuerza laboral que esté mejor educada y que busque desarrollar e incrementar continuamente las habilidades en el trabajo, responderá mejor a un líder transformacional que transmita una misión y que pueda estimular experiencias de aprendizaje despertando nuevas formas de pensar (Hater & Bass, 1988), lo que está en línea con las nuevas generaciones que en la actualidad se abren paso a cargos de liderazgo y dirección.

Retomando el tema del desarrollo y crecimiento de los individuos, se conoce que uno de los aspectos principales del liderazgo transformacional es su énfasis en el desarrollo de los seguidores (Avolio & Gibbons, 1988), para lo cual, éstos líderes evalúan el potencial que tienen sus colaboradores en términos de su capacidad para cumplir con los compromisos actuales, al tiempo que prevén la expansión de sus responsabilidades futuras (Dvir et al. 2002).

Algo que también es positivo de éste estilo de liderazgo es que puede aprenderse, lo que suscita que sí es posible cambiar el estilo de liderazgo, pudiendo cambiar los comportamientos de liderazgo de los gerentes mediante un entrenamiento, para dar

como resultado cambios en las percepciones, actitudes, compromiso y desempeño de los subordinados (Barling, Weber, & Kelloway, 1996).

Sobre éste liderazgo transformacional se conocen cuatro componentes que recogen las características de comportamiento y que permiten a los seguidores trascender el interés propio y actuar más allá de las expectativas (Bass, 1985; Bass & Avolio, 1993) como se ha mencionado durante la presente sección. A continuación se hará énfasis en cada uno de ellos para comprender de forma detallada sus características.

▪ **Componentes del liderazgo transformacional**

El liderazgo transformacional consta de cuatro componentes según Bass (1985) y Bass & Avolio (1993):

▪ **Influencia idealizada:**

Bajo éste comportamiento los líderes se comportan de manera carismática y hacen que los seguidores se identifiquen con ellos. Éste tipo de liderazgo proporciona a los seguidores un claro sentido de propósito que les da energía, donde los líderes se muestran como un modelo a seguir para una conducta ética, y crean una identificación con la visión que ellos articulan con sus seguidores (Avolio et al. 1999).

Así mismo, mediante éste componente, el líder infunde orgullo, confianza, fe y respeto, tiene un don para ver lo que es realmente importante y transmite un sentido de misión (Hater & Bass, 1988), y desarrolla además de confianza y respeto un ambiente de elogios y apoyo (Hussain et al. 2018). De ésta manera se convierte en un modelo a seguir actuando de manera consistente con la visión articulada (Bass, 1985) y de forma admirable, tal que los seguidores se identifican con ellos y adoptan valores y normas del líder (Delegach et al. 2017).

En otras palabras, mediante la influencia idealizada el líder se comporta de forma admirable, tal que provoca que los seguidores lo respeten, se sientan identificados y quieran emularlos (Bass, 1985; Bass & Avolio, 1993).

A su vez, con éste comportamiento los líderes transformacionales empoderan a los seguidores, aumentan su tolerancia a la incertidumbre y su capacidad para adaptarse a las condiciones cambiantes (Bass, 1998).

- **Motivación inspiradora:**

Implica la articulación de una visión atractiva e inspiradora por parte del líder (Bass, 1997). Mediante la motivación inspiradora, los líderes transformacionales desarrollan y articulan una visión compartida y convincente del futuro, generando altas expectativas que son atractivas, motivadoras, inspiradoras y desafiantes (Bass, 1985), atrayendo de ésta manera a los seguidores. A su vez, a través de éste comportamiento los líderes transformacionales hacen que los empleados se sientan llamados a un propósito superior.

Adicionalmente, mediante el comportamiento de motivación inspiradora, el líder motiva a los seguidores dando significado y reto o desafío hacia su trabajo, generando una visión atractiva de su labor (Bass, 1985; Bass & Avolio, 1993), para que puedan obtener un mejor desempeño.

En otras palabras, ésta motivación inspiradora es considerada como el grado en que el líder prevé un futuro deseable y lo articula de manera atractiva e inspiradora (Delegach et al. 2017).

- **Estimulación intelectual:**

Bajo éste componente de liderazgo transformacional el líder hace que los seguidores cuestionen las formas actuales de resolver los problemas y los alienta a cuestionar los métodos que utilizan para mejorarlos (Avolio et al. 1999). Así pues, reta a los seguidores a que vuelvan a examinar la forma en la que realizan su trabajo y los lleva a reconsiderar cómo se puede realizar (Podsakoff et al. 1990), ayudando a los empleados a desafiar lo convencional y las suposiciones antiguas.

En otras palabras, bajo éste comportamiento los líderes alientan a los seguidores a desafiar las suposiciones, a replantear los problemas, a asumir riesgos y solicitan sus

ideas constantemente (Bass, 1985), impulsando a los seguidores a pensar de nuevas maneras y enfatizando en la resolución de problemas y en el uso del razonamiento antes de actuar (Hater & Bass, 1988).

Así pues, mediante la estimulación intelectual el líder cuestiona el status quo, asume riesgos y alienta a los seguidores a ser más innovadores y creativos (Delegach et al. 2017; Bass, 1985; Bass & Avolio, 1993), asignando tareas significativas y comunicando su confianza en los objetivos futuros (Carter et al. 2013). De igual manera, la investigación occidental ha demostrado que con éste comportamiento los líderes transformacionales desafían el pensamiento y la imaginación de sus seguidores, y reconocen su valor, creencias y mentalidad (Avolio et al. 2004), lo que permite a los empleados sentirse competentes y confiados en influir en la organización.

Debido a lo anteriormente expuesto, ésta estimulación intelectual característica de los líderes transformacionales hace frente a los intereses de la fuerza laboral actual formada por las nuevas generaciones, quienes tal como lo afirman Hater & Bass (1988), se caracterizan por ser una fuerza laboral que se está educando mejor y que está más preocupada por el trabajo interesante y el desarrollo personal.

- **Consideración individual:**

Es el grado en que los líderes atienden las necesidades y aspiraciones de los seguidores, actúan como mentores o entrenadores (Bass, 1985; Bass & Avolio, 1993) y escuchan las preocupaciones de éstos últimos. En otras palabras, mediante éste comportamiento, los líderes consideran las necesidades de los empleados más importantes que sus necesidades personales (Hussain et al. 2018).

De ésta manera, se enfoca en comprender las necesidades, características, habilidades y deseos de cada seguidor de forma individual y trabaja continuamente para que éstos desarrollen su máximo potencial (Avolio et al. 1999) y asigna tareas como oportunidades de crecimiento (Bass, 1999; Judge & Piccolo, 2004; Delegach et al. 2017), lo que implica desarrollo de los empleados y coaching.

En adición, por medio de éste comportamiento, el líder delega proyectos para estimular las experiencias de aprendizaje, proporciona entrenamiento y enseñanza y trata a cada seguidor como un individuo (Hater & Bass, 1988), es decir, de forma independiente. Ésta atención individualizada por las necesidades de cada seguidor como un individuo único fomenta sentimientos de confianza y satisfacción con el líder (Podsakoff et al. 1990).

Como resultado, a través de éste componente los líderes transformacionales mejoran la satisfacción laboral de sus subordinados haciéndolos sentir especiales y modelan comportamientos interpersonales positivos que reducen el conflicto y, por lo tanto, incrementan la productividad en el lugar de trabajo (Nemanich & Keller, 2007).

De acuerdo con los comportamientos anteriormente expuestos, propios de los líderes transformacionales, y según (Piccolo & Colquitt, 2006), los líderes que estimulan intelectualmente a sus seguidores, pueden mejorar las percepciones de éstos sobre la variedad y la autonomía de su trabajo, aquellos que se involucran en la influencia idealizada (al enfatizar las consecuencias morales y éticas de las decisiones laborales) o en una motivación inspiradora (al articular una visión convincente del futuro), hacen que sus seguidores perciban sus trabajos como más significativos, y por último, quienes presentan una consideración individual al entrenar y enseñar, forman seguidores más autónomos, a quienes les gusta mejorar por medio de la retroalimentación en sus trabajos y quienes le ven un mayor sentido a la organización y a su trabajo.

4.1.2 Liderazgo transaccional

El liderazgo transaccional ha dominado la investigación del liderazgo desde la Segunda Guerra Mundial (Hater & Bass, 1988) y se caracteriza por ser un proceso de transacciones formales y de intercambio con los seguidores de acuerdo al modelo de liderazgo transformacional – transaccional de Burns (1978) y Bass (1985), mediante el cual los líderes brindan recompensas a cambio del esfuerzo de los colaboradores (Bass, 1985; Delegach et al. 2017).

Así pues, los líderes que se comportan bajo éste estilo de liderazgo son consistentes con una relación de intercambio equitativa líder-miembro, en la que el líder satisface

las necesidades de los seguidores a cambio de un desempeño que cumpla con las expectativas básicas esperadas (Bass, 1985; Graen & Cashman, 1975), es decir, a cambio de cumplir de manera satisfactoria lo estipulado dentro de los objetivos formales del trabajo pactados al inicio del trabajo, pues es propio de los líderes transaccionales especificar los objetivos mínimos que deben cumplir sus colaboradores, articular sus expectativas con éstos y establecer recompensas por cumplir esas expectativas. Por ende, la recepción de premios por parte de los seguidores o la evitación de castigos están supeditada al cumplimiento y la finalización de la transacción.

Continuando con la idea anterior, este tipo de liderazgo ocurre cuando una persona toma la iniciativa de hacer contacto con otros con el propósito de intercambiar cosas valiosas, donde dicho intercambio puede ser de naturaleza económica, política o psicológica (Burns, 1979). Dicho esto, el líder transaccional es visto como un líder que inicia el contacto con los subordinados en un esfuerzo de intercambiar algo de valor, como recompensas por el desempeño, apoyo mutuo o divulgación bilateral (Lowe, Kroeck & Sivasubramaniam, 1996), y para lograrlo, éste tipo de líderes comunican los objetivos e instrucciones precisas a los seguidores, monitorean el comportamiento de los mismos y responden con recompensas o acciones disciplinarias (Taylor, 2017), premios o castigos.

Así mismo, se conoce que el liderazgo transaccional se enfoca en las cogniciones de los seguidores (Bass & Avolio, 1994; Jung & Avolio, 1999), lo que significa que focaliza su atención en suplir las necesidades de corto plazo de los subordinados mediante recompensas asociadas con el desempeño de las tareas predefinidas y el cumplimiento de los objetivos y estándares planeados (Bass & Avolio, 1994), haciendo énfasis en aquello que pueden ganar o perder los seguidores si logran cumplir o no con estos objetivos.

Es así como los líderes transaccionales influyen a sus seguidores al establecer metas puntuales, clarificar los resultados deseados, proporcionar comentarios y retroalimentaciones de manera constante mediante el monitoreo, y al intercambiar las recompensas por los logros que éstos obtengan (Dvir et al. 2002). En otras palabras, éstos líderes establecen objetivos claros, supervisan los logros, imponen sanciones por

no cumplir con los estándares e involucran a los empleados en los procesos de intercambio social y económico (Antonakis & House, 2014).

Al mismo tiempo, éste tipo de líderes planean los objetivos que deben alcanzarse con un énfasis en aclarar los roles, los requisitos de las tareas y las expectativas que deben alcanzar los seguidores (Afsar et al. 2017a), es decir, no sólo especifican lo que debe cumplirse, sino que también aclaran quién es responsable de cumplir cada objetivo.

A su vez, se ha mencionado con anterioridad que los líderes transaccionales monitorean el desempeño, haciendo referencia a que son parte activa del cumplimiento de los objetivos, pues supervisan de manera constante y de cerca a sus colaboradores, para brindar además, soluciones inmediatas que éstos pueden adoptar para abordar las demandas que surgen en el trabajo (Stordeur, D'Hoore & Vandenberghe, 2001). Lo anterior indica que el monitoreo no es solo para congratular o castigar al colaborador, sino que también es un mecanismo para dar apoyo cuando éste lo requiera dentro de sus actividades diarias.

Más aún, los líderes transaccionales utilizan el monitoreo del desempeño para abordar la asimetría de la información, lo que sugiere que dando seguimiento al desempeño de los seguidores, éstos líderes saben cuándo sus colaboradores eluden sus tareas o no cumplen sus objetivos.

Los líderes transaccionales también vinculan el desempeño de los seguidores con las recompensas organizativas para abordar cualquier conflicto de intereses. De esta manera, los seguidores pueden ganar reconocimiento por su trabajo (Taylor, 2017), y éste reconocimiento deja de ser subjetivo pues es resultado de un cumplimiento puntual y pactado entre cada colaborador y su líder.

Con lo anterior, éste tipo de líderes hacen hincapié en el cumplimiento de los objetivos y refuerzan la importancia de cumplir con las expectativas de desempeño, lo que transmite a los seguidores que las demandas que puedan sentir estresantes en el desarrollo de sus tareas son parte del trato, y que siempre que hagan un esfuerzo

adicional y cumplan con sus objetivos de trabajo serán recompensados (Zhang et al. 2014). De ahí que el liderazgo transaccional se enfoca en el resultado y busca motivar con incentivos tangibles todo aquello que esto conlleve.

Por otra parte, el líder transaccional alienta a los seguidores no solo a realizar las tareas, sino, a hacerlas de la manera adecuada, estableciendo estándares para controlar las acciones de los colaboradores y determinar de manera temprana las fallas. Para esto, el líder transaccional aclara la estructura de la tarea con la “manera correcta” de hacer las cosas de forma tal que se mantenga la dependencia del seguidor hacia el líder para solucionar los problemas (Lowe, Kroeck & Sivasubramaniam, 1996).

Cabe mencionar además, de acuerdo a Liao & Chuang (2007) y Bass (1985), que los líderes transaccionales operan dentro del sistema o la cultura de trabajo existente y son aversos al riesgo, es decir, tienen preferencia por evitarlo, prestando especial atención a las limitaciones que se tienen de tiempo y eficiencia. A causa de esto, no dirige a sus seguidores a encontrar nuevas soluciones para los desafíos, sino que los alienta a depender de las decisiones del líder y a centrarse en las responsabilidades y deberes que poseen (Delegach et al. 2017), enfocándose entonces en el “deber ser” de los subordinados y haciéndolos más conservadores y preventivos (Gorman et al. 2012; Kark et al. 2015; Kark & van Dijk, 2007).

Con esto, se infiere que el líder transaccional no se enfoca en desafiar el status quo, sino que incita al seguidor y/o colaborador a cumplir las normas de acuerdo a los patrones de comportamiento y desempeño que él mismo le impone cuando le asigna un objetivo y unas tareas específicas.

Es de señalar además, algo que va en contraste con el liderazgo transformacional, y es que los líderes transaccionales esperan que los seguidores logren los objetivos acordados pero no los alientan o motivan a asumir una mayor responsabilidad para que puedan desarrollarse y liderarse a sí mismos y a otros (Bass, 1985; Burns, 1978).

Como resultado de lo anterior, puede establecerse que los líderes que simplemente recompensan el desempeño según lo contratado probablemente no impulsarán una fuerza laboral que espera un enriquecimiento personal (Hater & Bass, 1988), sino que promoverán aquella que sepa adaptarse a las normas, a cumplir con los estándares establecidos y a enfocarse en el cumplimiento total pero esperado de los objetivos.

Por otra parte, acerca del liderazgo transaccional varios estudios empíricos muestran un vínculo positivo entre éste y el desempeño de los seguidores (Taylor, 2017), pues comprende a los líderes que aumentan el cumplimiento, reducen la resistencia, recompensan las contribuciones y como se dijo anteriormente, apoyan la dependencia líder - seguidor (Deichmann & Stam, 2015).

Los líderes transaccionales también hacen hincapié en el control, la estabilidad, la formalización y la eficiencia (Bass, 1990), creen en la gestión del desempeño de los seguidores y tienen un conocimiento más profundo de cómo y por qué el sistema funciona de la manera en la que lo hace Bass (1985), Bass (1990). Como resultado, es más probable que los líderes transaccionales refuercen la comprensión de los empleados de por qué se les pide que enfrenten tales demandas, y qué beneficio potencial futuro se puede esperar a cambio (Zhang et al. 2014).

De acuerdo a lo anterior, se encuentra que el líder transaccional es probable que sea efectivo en entornos que sean estables y predecibles, donde usa como estrategia monitorear y analizar el avance del desempeño (Lowe, Kroeck & Sivasubramaniam, 1996), pues al no asumir riesgos y al establecer estándares puede controlar las acciones y establecer marcos de comportamiento.

Adicionalmente, se ha mencionado que éstos líderes suelen basarse en recompensas para estimular el buen desempeño de los colaboradores, sin embargo, éste uso de incentivos requiere que ciertas condiciones organizativas sean efectivas, entre ellas la capacidad del líder para especificar y aclarar los objetivos, el considerable conocimiento disponible sobre los medios para lograrlos, formas objetivas o altamente consensuales de medir el desempeño y un alto grado de discreción en la asignación de premios en función del desempeño (Shamir et al. 1993).

Por esto, bajo el liderazgo transaccional los gerentes y seguidores se reúnen para intercambiar resultados valiosos mediante la clarificación de los roles y las expectativas, y ambos son entonces recompensados sobre la base de las contribuciones y el desempeño deseado (Epitropaki & Martin, 2013).

Sumado a esto, los líderes transaccionales desarrollan la comprensión con sus seguidores sobre la base del intercambio mutuo, donde las buenas acciones y el cumplimiento de los objetivos son recompensados, y las malas acciones y el incumplimiento de los objetivos son castigados (Afsar et al. 2017a). Así que el enfoque de éste estilo de liderazgo es entonces hacia el desempeño y los resultados.

Para lograrlo, bajo el liderazgo transaccional el líder demuestra según Bass (1985), dos componentes o dimensiones de comportamiento: Primero, la recompensa contingente, que proporciona recompensas y reconocimiento a los seguidores si cumplen con las expectativas de desempeño del líder y segundo, la administración por excepción activa, que implica monitorear el desempeño de los seguidores para tomar medidas correctivas a tiempo.

Por otra parte, en cuanto al riesgo mencionado con anterioridad que generalmente es eludido por los líderes transaccionales, los dirige a no desafiar el status quo, a operar con frecuencia dentro de límites específicos, a concentrarse en la eficiencia y la eficacia operativa, a tener preferencia por las limitaciones de tiempo y a mantener el control a través de sistemas de valor de intercambio mutuo de desempeño contra expectativas (Si & Wei, 2012).

De ésta manera, al intentar mantener el status quo y al buscar controlar a los subordinados, los líderes transaccionales no imaginan un futuro desafiante y emocionante (Afsar et al. 2017a), promoviendo la conformidad en los seguidores e impulsando a éstos mismos a hacer exactamente lo que los líderes les han dicho en lugar de explorar y explotar nuevas oportunidades (Boerner, Eisenbeiss, & Griesser, 2007; Moss & Ritossa, 2007; Ryan & Tipu, 2013).

Por lo anterior, dependiendo del contexto y el propósito de las organizaciones, éste tipo de liderazgo puede ser positivo o negativo, pues se conoce que por ejemplo, en un ambiente intensivo en conocimiento, éste tipo de liderazgo podría inhibir la motivación de los empleados para asumir riesgos y crear e implementar nuevas ideas (Afsar et al. 2017a).

Por consiguiente, se ha encontrado que los líderes transaccionales se desempeñan mejor en condiciones de certeza, estabilidad, tareas rutinarias y contextos menos dinámicos, donde no se quiere introducir cambios, probar nuevas soluciones y prevenir innovaciones continuas (Deichmann & Stam, 2015). Así, el liderazgo transaccional controla el entorno, es menos flexible, es de naturaleza restrictiva, y se basa en los sistemas existentes (Afsar et al. 2017a).

A su vez, los seguidores en un entorno así solo se esfuerzan por lograr el nivel negociado de desempeño en el que se decidirán sus recompensas o castigos, pues en un entorno tan altamente estructurado y controlado, las capacidades creativas de los empleados se estancan (Moriano, Molero, Topa & Mangin, 2014) y su impulso por exceder en su desempeño se frena, es decir, cumplen generalmente con lo necesario y lo solicitado pues es con éste nivel de desempeño con el que obtienen las recompensas.

No obstante, el liderazgo transaccional permite preservar la estabilidad de las organizaciones, pues por medio de él se monitorea de cerca el desempeño de los seguidores y se verifica cualquier desviación o error, empero, los seguidores podrían considerarlo como un escenario rígido, burocrático, centralizado y con menos poder (Afsar et al. 2017a). Esto pone en consideración que si bien el monitoreo constante permite controlar la incidencia de fallas (lo que es bueno para el cumplimiento de los objetivos), para los colaboradores se convierte en un escenario donde no pueden fluir y donde su poder se anula por tener que cumplir con los estándares dados por los líderes.

Sobre éste liderazgo transaccional, se conocen cuatro componentes que recogen las características de comportamiento que se mencionaron con anterioridad y que permiten

a los seguidores ser recompensados por su esfuerzo y desempeño y recibir apoyo constantemente de sus líderes. A continuación se hará énfasis en cada uno de ellos para comprender de una forma detallada sus características.

▪ **Componentes del Liderazgo Transaccional**

Según Bass (1985) el liderazgo transaccional consta de dos componentes:

▪ **Recompensa contingente:**

Es el comportamiento principal identificado por Bass (1985) y Avolio & Bass (1988), para representar ésta categoría de liderazgo transaccional, y captura las nociones de intercambio que son fundamentales para el desarrollo de éste estilo de liderazgo. Así pues, la recompensa contingente es considerada el componente más efectivo y válido del liderazgo transaccional en términos de facilitar las actitudes de trabajo positivas y el cumplimiento del desempeño (Howell & Avolio, 1993; Avolio & Bass, 1991; Judge & Piccolo, 2004).

Éste componente hace que el líder base su comportamiento en proporcionar recompensas a cambio de un esfuerzo del seguidor (Podsakoff et al. 1990) dirigido hacia el cumplimiento de sus objetivos, por lo cual es menester operar a un nivel más explícito basado en contratos donde especifica de forma clara el rol y los requisitos de la tareas que deben desarrollan sus subordinados, así como los criterios de desempeño y las recompensas que obtendrán producto del esfuerzo, el logro de las metas y de los objetivos deseados (Bass, 1985; Avolio, Bass, & Jung, 1999; Delegach et al. 2017).

De ésta manera, los empleados se sienten motivados para dar su esfuerzo y hacer bien su trabajo, logrando una variedad de resultados positivos y recompensas por su buen desempeño (Bass, 1985; Avolio et al. 1999; Goodwin, Wofford & Whittington, 2001; Bass et al. 2003; Wang et al. 2011).

En síntesis, bajo el comportamiento de la recompensa contingente el líder actúa proporcionando recompensas a los seguidores, si éstos se desempeñan de acuerdo

con lo establecido en los contratos y realizan el esfuerzo necesario (Hater & Bass, 1988) para dar cumplimiento satisfactorio a sus tareas.

- **Administración por excepción activa o gestión por excepción activa:**

Bajo éste comportamiento, el líder se enfoca en monitorear constantemente la ejecución de las tareas para detectar cualquier problema que pueda surgir y de ésta manera poder corregirlo a tiempo, con el fin de mantener los niveles de desempeño actuales (Avolio, Bass & Jung, 1999). En otras palabras, es el grado en que el líder supervisa el desempeño del seguidor y toma acciones correctivas (Delegach et al. 2017).

Así, por medio del monitoreo que realiza de forma continua, el líder enfoca su atención sobre las irregularidades y los errores que puedan cometer sus seguidores y/o colaboradores, y está pendiente de las desviaciones que éstos tengan sobre los estándares establecidos o las fallas que presenten para poder cumplirlos, pero de manera temprana y siendo parte activa del cumplimiento, para que cuando éstos errores ocurran se tomen medidas inmediatas y no se afecte el resultado final esperado del desempeño.

Finalmente, con los comportamientos anteriormente expuestos propios del liderazgo transaccional, éste tipo de líderes definen los objetivos a cumplir por parte de sus seguidores de manera clara y precisa, estableciendo a su vez los estándares de comportamiento que permitirán cumplirlos, para posteriormente realizar un seguimiento y una supervisión constante al esfuerzo de sus colaboradores con el fin de atender de manera temprana las fallas y los errores cometidos, permitiéndole brindar apoyo y solucionar los problemas de manera inmediata, y recompensar el cumplimiento al desempeño laboral esperado.

4.1.3 Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional

En los últimos 30 años aproximadamente, el modelo de liderazgo transformacional – transaccional identificado por Burns (1978) y desarrollado por Bass (1985) ha estimulado una nueva investigación empírica intensa de cómo los comportamientos de

liderazgo transaccional y transformacional se relacionan con varios resultados importantes del trabajo como el compromiso, la identificación organizacional (Bycio, Hackett & Allen, 1995; Dvir et al. 2002; Avolio et al. 2004; Walumbwa, Orwa, Wang & Lawler, 2004; Simosi & Xenikou, 2010; Effelsberg, Solga & Gurt, 2014) y el desempeño laboral (Piccolo & Colquitt, 2006; Walumbwa, Avolio & Zhu, 2008; Wang et al. 2011; Carter et al. 2013).

Así mismo, Bass (1985) ha presentado la idea de que los conceptos de liderazgo transformacional y transaccional, introducidos por primera vez por Burns (1978), pueden ser de gran importancia en el intento por comprender las ideas de liderazgo en las organizaciones, pues tal y como lo describen Bass y Avolio (1993) en sus investigaciones, el mejor de los líderes generalmente muestra un liderazgo tanto transformacional como transaccional, y con esto Burns, Bass y sus colegas (Bass, 1985; Hater & Bass, 1988; Waldman et al. 1990; Yammarino et al. 1993; Avolio et al. 1999; Bass & Riggio, 2006), han argumentado que los líderes típicamente exhiben una variedad de patrones de los dos estilos de liderazgo, es decir, la mayoría de los líderes hacen ambas cosas pero en cantidades diferentes, pudiendo decirse que se debe al contexto el tener que elegir la manera en la que realizan ésta importante combinación.

En concordancia con lo anterior, el contraste entre el liderazgo transaccional y el liderazgo transformacional no debe interpretarse en el sentido de que los modelos no están relacionados, pues el liderazgo transformacional puede verse como un caso especial de liderazgo transaccional, ya que ambos enfoques están vinculados con el logro de alguna meta u objetivo, pero difieren en cuanto al proceso por el cual el líder motiva a los subordinados y a los tipos de objetivos establecidos (Hater & Bass, 1988).

Así pues, el liderazgo transformacional y el liderazgo transaccional a pesar de constituir dos conceptos con un sentido y características claras no se comportan de manera aislada, es decir, no son constructos que deban tomarse sin relación. De ésta manera Bass (1985) considera que el paradigma de liderazgo transformacional - transaccional está constituido por construcciones complementarias de liderazgo en lugar de opuestas, que conducen a la efectividad organizativa (Bass, 1985; Waldman et al. 1990; Avolio et al. 1999), por lo cual éste mismo autor integró ambos estilos de liderazgo al reconocer que los dos pueden estar vinculados al logro de las metas y los objetivos

deseados, lo que se convierte en un argumento importante para la presente investigación, al encontrar el desempeño laboral, tal como se observará más adelante, relacionado con el cumplimiento satisfactorio y oportuno de éstos objetivos.

Adicionalmente, y de acuerdo con Bass (1985), si bien el liderazgo transaccional puede llevar al desempeño esperado, el liderazgo transformacional tiene el potencial de dar como resultado un desempeño más allá de las expectativas.

Bajo ésta visión, el estilo de liderazgo transformacional es complementario al estilo transaccional y probablemente ineficaz en la ausencia total de una relación transaccional entre el líder y el subordinado (Bass et al. 1987), lo que suscita que un gerente dado puede ser tanto transformacional como transaccional (Lowe, Kroeck & Sivasubramaniam, 1996), y con base en ésta última afirmación, Bass (1999, p. 21) estableció que “los mejores líderes son tanto transformacionales como transaccionales”.

Por otra parte, según Zhang et al. (2014), quien encontró una nueva perspectiva para ésta aseveración, los líderes transformacionales y transaccionales son más efectivos con los empleados de acuerdo a las situaciones en las que éstos se encuentren. A raíz de esto, cada estilo de liderazgo podría surgir de un mismo líder dependiendo el contexto o la situación en la que pueda encontrarse el colaborador en su esfuerzo por cumplir las tareas.

Más aún, los líderes transformacionales usualmente hacen uso de elementos simbólicos cuando requieren un mayor esfuerzo por parte de sus seguidores, pero también pueden usar estrategias transaccionales cuando consideren apropiado. Esto se logra al elevar el nivel de consciencia intelectual sobre la importancia de obtener resultados valiosos, elevando o expandiendo las necesidades individuales e induciendo la creencia en trascender el interés propio por el equipo u organización (Bass, 1984, p. 20).

Teniendo en cuenta lo anterior, se ha encontrado que ambos estilos de liderazgo (transformacional y transaccional) se encuentran relacionados o impactan de manera directa la efectividad con la que los subordinados perciben al líder por el apoyo que les brindan en el desarrollo de sus tareas, en la cantidad de esfuerzo que éstos dedican trabajando para su líder, la satisfacción que sienten trabajando con él y el desempeño de los subordinados según la calificación que les otorgue el líder (Hater & Bass, 1988).

Las teorías anteriores a la del liderazgo de rango completo expuesto por Bass & Avolio (1990) que habla acerca de los estilos de liderazgo transformacional y transaccional, describen sólo relaciones de intercambio líder - seguidor (Hollander, 1964; Graen & Cashman, 1975), brindan orientación y apoyo (Evans, 1970; House, 1971) y hacen énfasis en recompensar los comportamientos de esfuerzo (Ashour, 1982; Podsakoff, Todor & Skov, 1982).

En contraste, con las nuevas teorías como la llamada liderazgo de rango completo, Bass & Avolio (1990) enfatizan en el comportamiento del líder simbólico que divulga mensajes visionarios e inspiradores, se basa en una comunicación no verbal, estimula intelectualmente a los seguidores, muestra confianza en sí mismo y en sus colaboradores, y deja claras las expectativas que tiene en cuanto al esfuerzo mínimo esperado de los seguidores, sobre el cual pueden obtener un desempeño más allá de la llamada del deber (Shamir et al. 1993), es decir, un desempeño que supere las expectativas del líder.

En concordancia con lo anterior, se postula que los líderes transaccionales logran el desempeño mínimo, es decir, simplemente como lo requiere lo estipulado en los objetivos, usando recompensas contingentes o retroalimentación ante actuaciones negativas, mientras que los líderes transformacionales son responsables del desempeño más allá de las expectativas ordinarias que supera el cumplimiento de los objetivos, ya que transmiten un sentido de misión, estimulan el aprendizaje y despiertan nuevas formas de pensar (Hater & Bass, 1988).

Con lo anterior se comprende entonces, que si bien las cualidades del liderazgo transaccional pueden ser satisfactorias y efectivas, se ha demostrado que el

comportamiento del liderazgo transformacional aumenta de manera sustancial el impacto del liderazgo transaccional en el desempeño y en la satisfacción de los seguidores, lo que se denominó como la hipótesis de aumento de acuerdo a Hater & Bass (1988); Waldman et al. (1990); Bycio, Hackett & Allen, (1995).

Ésta hipótesis de aumento hace referencia a la medida en que el liderazgo transformacional se basa en los componentes transaccionales para contribuir a esfuerzos adicionales por parte de los subordinados, a generar actitudes de trabajo más positivas y por ende a obtener un mayor desempeño de los empleados (Howell & Avolio, 1993). Así pues, en la mayoría de los estudios consultados en la literatura, se encontraron hallazgos que apoyan la noción de que el liderazgo transformacional y la recompensa contingente transaccional pueden ser mecanismos complementarios, pero diferentes en su concepto y efectivos en el proceso de liderazgo (Howell & Avolio, 1993). En otras palabras, ésta hipótesis de aumento aclara que el carisma y la motivación contribuyen a una variación única en el desempeño después de considerar los efectos de la recompensa contingente (Waldman et al. 1990).

Adicionalmente, en estudios posteriores, el enfoque de la investigación sobre el liderazgo ha pasado de examinar los efectos del liderazgo transaccional (basado como se detalló anteriormente en el intercambio de recompensas a cambio del esfuerzo del subordinado), a promover en los seguidores la identificación de los comportamientos exhibidos por el líder que hacen que éstos estén más conscientes de la importancia y los valores de los resultados de sus tareas y actividades, activando sus habilidades más elevadas e induciendo a trascender los intereses personales por el bien de la organización, por lo cual se reordenan las necesidades que poseen (Bass, 1985; Yukl, 1989a, 1989b) para cumplir las propias y las de la organización.

Por ésta razón, se cree que los comportamientos transformacionales aumentan el impacto de los comportamientos transaccionales del líder en los resultados de los empleados, porque “los seguidores sienten más confianza y respeto hacia el líder y se encuentran motivados para hacer más de lo que se espera que hagan” (Yukl, 1989b, p. 272).

Con esto, se puede observar entonces que si bien cada uno de estos enfoques de liderazgo tratados difieren un poco en los comportamientos específicos que los caracterizan, comparten la perspectiva común de que los líderes efectivos transforman o cambian los valores básicos, las creencias y las actitudes de los seguidores para que se muestren dispuestos a actuar más allá de los niveles especificados por la organización (Podsakoff et al. 1990), es decir, a desempeñarse por encima de las expectativas mínimas.

Por otra parte, se ha encontrado que los comportamientos de los líderes transformacionales y transaccionales influyen en el compromiso de los seguidores a través de diferentes vías (Delegach et al. 2017), pues mientras el liderazgo transformacional modifica los valores y las prioridades de los seguidores, aumenta la conciencia de los objetivos y los motivan y alientan a actuar más allá de sus expectativas para alcanzar los objetivos de la organización (Den Hartog, Van Muijen & Koopman, 1997; Jung & Avolio, 1999; Yukl, 2002), el liderazgo transaccional, para lograrlo, intercambia recompensas por el desempeño de los seguidores (Bass & Avolio, 1994) y establece objetivos claros supervisando los logros y el cumplimiento de los estándares (Antonakis & House, 2014).

De acuerdo con Bass & Riggio (2006, p. 97-98), “si el liderazgo transaccional o transformacional emerge y es exitoso y efectivo, depende en cierta medida del entorno, la organización, las tareas y los objetivos involucrados, y la distribución del poder entre los líderes y los seguidores”. Esto indica que con base en el contexto y los objetivos establecidos, el estilo de liderazgo utilizado como medio para alcanzarlos difiere o se convierte en una combinación entre comportamientos transaccionales, que son potencializados mediante comportamientos transformacionales.

Por otro lado, se espera que el liderazgo transformacional sea más frecuente en los niveles más altos de la organización, tal como lo describen Avolio & Bass (1988) y Tichy Ulrich (1984), en cambio, es probable que los gerentes de nivel inferior se muestren más transaccionales en su estilo de liderazgo que los gerentes que ocupan niveles superiores, por lo cual, se espera que la relación que se tiene entre los comportamientos del líder y el desempeño sea mayor en los niveles superiores de la

organización y más débil en los niveles inferiores de gestión (Lowe, Kroeck & Sivasubramaniam, 1996).

4.2 Desempeño laboral

El desempeño ha sido representado en muchas formas, siendo algunas de sus representaciones: El desempeño del equipo (Koman & Wolff, 2008), el desempeño laboral (Wong & Law, 2002) y el desempeño de la administración (Slaski & Cartwright, 2002). Éste desempeño laboral, que es el foco de la presente investigación, se define como la medida en que los empleados cumplen con sus requisitos y objetivos laborales (Podsakoff & Mackenzie, 1989).

Teniendo en cuenta lo anterior, es de resaltar que el presente estudio enfoca su atención hacia el desempeño laboral, porque de acuerdo con Borman & Motowidlo (1993) y Campbell (1990) es probablemente el resultado más importante de los empleados definido en términos generales como el valor agregado de las actividades en las que éstos contribuyen de manera directa e indirecta, positivamente y negativamente, al logro de los objetivos organizacionales (Borman & Motowidlo, 1993; Campbell, 1990).

Cabe mencionar, que éste significado del desempeño laboral en el campo del comportamiento organizacional ha cambiado en los últimos 40 años, y por lo general, los investigadores lo han comparado con el desempeño de las tareas laborales específicas (Judge et al. 2001). Sin embargo, la investigación también ha pasado de centrarse en los puestos de trabajo y sus tareas fijas, a una comprensión más amplia de los roles laborales en los contextos organizativos dinámicos (Ilgen & Hollenbeck, 1991).

Con base en esto, en un entorno complejo y altamente volátil, es importante que los líderes ofrezcan estabilidad al promover direcciones y valores claros para que los seguidores se identifiquen (Leroy et al. 2012) y para que generen un compromiso mayor con el cumplimiento de sus tareas y objetivos, pues las organizaciones se benefician de los empleados que están comprometidos con su trabajo (Tims, Bakker & Derks,

2015), y éstos últimos, reportan niveles más altos de desempeño laboral (Bakker & Bal, 2010; Christian et al. 2011) y reciben las calificaciones de desempeño más altas por parte de sus supervisores (Bakker et al. 2012; Halbesleben & Wheeler, 2008; Salanova, Agut & Peiró, 2005).

Así mismo, el desempeño laboral puede definirse como la capacidad de un objeto para producir resultados con base en un objetivo predeterminado (Laitinen, 2002). De ésta manera, el desempeño en el trabajo se refiere a acciones escalables, comportamientos y resultados en los que los empleados participan o se relacionan con los objetivos de la organización y contribuyen a ellos (Viswesvaran & Ones, 2000), enfoque principal del desempeño laboral en la presente investigación.

A su vez, éste desempeño laboral se refiere a los comportamientos que son reconocidos por los sistemas formales, es decir, que forman parte de los requisitos descritos en la descripción formal del trabajo (Williams & Anderson, 1991). Con esto, se comprende entonces que el desempeño se basa en la descripción del puesto y en los objetivos que son planteados por parte del líder o jefe inmediato y sobre los cuales se genera una compensación derivada de su cumplimiento.

Por otra parte, el desempeño laboral abarca tanto lo que hacen los empleados como el cómo lo hacen, por lo que se convierte en una evaluación del alcance de los logros del empleado con respecto a los objetivos establecidos por el líder, y la aceptabilidad de los comportamientos interpersonales de éste en relación con las normas de la organización (Nemanich & Keller, 2007). Esto indica, que el desempeño de los colaboradores se evalúa comparando los logros y los comportamientos de los mismos, con los estándares establecidos por el líder o por la organización, y por lo tanto, el entendimiento mutuo conduce a un alto nivel de claridad y congruencia entre las percepciones del líder y los subordinados sobre los estándares que deben alcanzar (Nemanich & Keller, 2007), permitiendo así, que a través de ésta comprensión acerca de los objetivos individuales, las evaluaciones de desempeño por parte de los líderes sean más claras y los seguidores puedan alcanzarlos de forma más probable.

Con lo anterior, es de resaltar entonces que la claridad y transparencia en las expectativas no sólo llevan a cumplir los objetivos, sino que también aumenta la motivación de los seguidores en la medida que incrementa la eficacia, la esperanza, el optimismo y la resiliencia (Luthans et al. 2007)

En adición, la congruencia entre los objetivos del líder y el seguidor genera una mejora en el desempeño laboral, pues cuando los seguidores y los supervisores comparten los mismos objetivos, los seguidores tendrán una información de entrada más útil para su funcionamiento efectivo (Bouckenooghe et al. 2015) y el direccionamiento de sus actividades y esfuerzos.

En otras palabras, un entendimiento compartido de la importancia de los objetivos específicos por parte de los líderes y sus seguidores reduce la ambigüedad sobre la asignación de responsabilidades y esfuerzos, y asegura que las actividades que realicen éstos últimos contribuyan directamente a los objetivos generales de la organización (Colbert et al. 2008).

Por otra parte, ésta articulación entre los objetivos se asocia positivamente con el desempeño laboral, porque los objetivos en sí mismos son fuerzas motivadoras importantes que ayudan a los colaboradores a seleccionar las actividades en las que realmente deben enfocar su esfuerzo (Locke & Latham, 2002), ya que un esfuerzo bien enfocado hacia las tareas genera el logro de los objetivos a nivel no sólo organizacional sino también personal, y de la manera más efectiva, pues se trabaja en la dirección correcta.

Así pues, que los líderes les inculcan a sus seguidores una motivación y entusiasmo por alcanzar la misión y los objetivos tal como se describió en los capítulos relacionados con el liderazgo transformacional y transaccional, al igual que les plantean los objetivos de manera clara, propendiendo por un clima que enfoca y direcciona los esfuerzos del equipo para desarrollar metas que son claramente comprensibles y alcanzables (Nemanich & Keller, 2007). Ésta claridad de los objetivos genera una mayor satisfacción laboral porque los colaboradores muestran un mayor sentido de autoeficacia de la tarea cuando se enfrentan a objetivos personales claros y no a objetivos ambiguos.

Adicionalmente, se ha observado que los líderes transformacionales promueven la efectividad y el desempeño del equipo (Zhang, X.-A, Cao, & Tjosvold, 2011), y el desempeño laboral individual (Avolio et al. 2004), inspirando a los seguidores a actuar más allá de las expectativas normales (Nemanich & Keller, 2007) por el bien común de la organización (Bono & Judge, 2003; Shamir et al. 1993).

De la misma manera se ha estudiado el liderazgo transaccional sobre el desempeño laboral, del cual se ha encontrado que varios estudios empíricos muestran un vínculo positivo entre el liderazgo transaccional y el desempeño de los seguidores (Taylor, 2017).

Y es de mencionar de acuerdo con lo anterior, que el buen desempeño laboral genera éxito en el trabajo y es satisfactorio porque brinda valiosas recompensas (Judge et al. 2001).

A pesar de los resultados positivos anteriormente mencionados, es importante observar que la mayoría de las investigaciones empíricas en el área del liderazgo transformacional se han centrado en el impacto de los comportamientos de los líderes transformacionales en el desempeño del seguidor dentro del rol y su satisfacción, en lugar de investigar acerca del desempeño “extra-rol” (Podsakoff et al. 1990), y éste desempeño extra-rol es el efecto más importante y la verdadera esencia del líder transformacional, ya que “elevan a la gente común a niveles extraordinarios” (Boal & Bryson, 1988, p. 11) y hacen que los seguidores “hagan más de lo que se espera que hagan” (Yukl, 1989a, p. 272), y realicen más allá del nivel de las expectativas básicas (Bass, 1985).

Esto indica que a pesar de que el efecto positivo del liderazgo transaccional hace cumplir los objetivos y metas deseadas, el liderazgo transformacional las hace cumplir superando las expectativas, lo que genera un mayor beneficio para la organización y una mayor satisfacción a nivel personal.

Empero, partiendo de lo descrito en párrafos anteriores, donde Bass (1985) sugirió un liderazgo que motiva a los seguidores a alcanzar un desempeño “más allá de las expectativas”, se debe tener en cuenta que en ese momento, los investigadores solo estaban comenzando a diferenciar entre varios tipos de criterios de desempeño (Austin & Villanova, 1992). Por lo tanto, el significado exacto de “desempeño más allá de las expectativas” no se especificó claramente (Gang Wang et al. 2011).

Por un lado, el liderazgo transformacional puede motivar a los seguidores a trabajar de manera más ardua y a ejercer un mayor esfuerzo del que se esperaría del liderazgo transaccional, resultando entonces en niveles más altos de desempeño de las tareas (Wang et al. 2011); por otro lado, Podsakoff, MacKenzie & Bommer (1996) han propuesto que este tipo de liderazgo transformacional motiva a los seguidores a ir más allá de los requisitos mínimos de sus descripciones de trabajo, lo que resulta entonces en niveles más altos de desempeño contextual; y finalmente, el enfoque de los líderes transformacionales en desafiar el status quo sugiere que el desempeño más allá de las expectativas puede resultar en niveles más altos de creatividad e innovación entre los seguidores y la organización.

Así pues, a pesar del hecho de que los estudios primarios han examinado la relación que existe entre el liderazgo transformacional y el liderazgo transaccional con el desempeño de las tareas, el desempeño contextual y el creativo, ninguno de los meta-análisis previos sobre el liderazgo transformacional han estimado la magnitud de éstas relaciones (Wang et al. 2011).

De igual forma, la teoría del liderazgo transformacional sugiere que éste está relacionado no solo con el desempeño de los seguidores individuales, sino también con el desempeño a nivel de grupo y organización (Bass, 1985; Conger & Kanungo, 1994; Shamir et al. 1993). Sin embargo, es probable que el desempeño individual, grupal y organizacional esté influenciado por diferentes factores y a través de diferentes mecanismos (Dansereau, Cho & Yammarino, 2006), por lo cual, la magnitud de las relaciones entre el liderazgo transformacional con el desempeño en éstos tres niveles de análisis puede diferir (Yammarino, Dionne, Chun & Dansereau, 2005).

Aunque la teoría de Bass (1985) sugiere que los líderes transformacionales motivan a las personas a alcanzar niveles más altos de desempeño, ésta relación puede diferir según los criterios de desempeño específicos (Wang et al. 2011). De ésta manera, el liderazgo transformacional se ha vinculado teórica y empíricamente con el desempeño de la tarea (es decir, el desempeño dentro del rol, el desempeño focal), el desempeño contextual (es decir, el desempeño extra-rol, el comportamiento de la ciudadanía organizacional) y el desempeño creativo (Gong, Huang & Farh, 2009; Shin & Zhou, 2007).

Por otra parte, y a diferencia del liderazgo transformacional que se enfoca en lograr un desempeño extra-rol, se ha demostrado que la influencia de los comportamientos del líder transaccional influye en el desempeño dentro del rol (Podsakoff, Todor & Skov, 1982; Podsakoff, Todor, Grover & Huber, 1984; Sims & Szilagyi, 1975), pues como se evidenció en el capítulo anterior acerca del liderazgo transaccional, éste establece los objetivos deseados y recompensa su cumplimiento.

Lo anterior soporta el por qué los líderes transformacionales reciben calificaciones de desempeño más alta, tienen seguidores más satisfechos y más motivados y son vistos como líderes más efectivos por sus superiores y seguidores que otros en posiciones de liderazgo (Shamir et al. 1993).

Con lo anteriormente expuesto, puede decirse que al comparar los efectos relativos del liderazgo transformacional y transaccional en diferentes tipos y niveles de desempeño, se puede aprender más acerca de cómo estos dos tipos de liderazgo pueden trabajar juntos para facilitar el desempeño efectivo en todos los tipos y niveles (Wang et al. 2011) descritos a continuación.

▪ Tipos de desempeño

Existe consenso entre los académicos de que el desempeño laboral es multidimensional (Rotundo & Sackett, 2002). Así, la primera dimensión del desempeño laboral es el desempeño de la tarea, que se refiere a las actividades de los empleados que están involucradas o que apoyan directamente los logros centrales del trabajo

(Borman & Motowidlo, 1993; Katz, 1964). La segunda dimensión es el desempeño contextual o de ciudadanía, que hace referencia a los comportamientos que contribuyen a los objetivos de la organización al contribuir a su entorno social y psicológico (Borman & Motowidlo, 1993); y la tercera dimensión incluye el desempeño creativo, definido como la producción de ideas, productos o procedimientos que son novedosos y potencialmente útiles para la organización (Amabile, 1988; Oldham & Cummings, 1996).

- **Desempeño de la tarea:**

Hace referencia a los comportamientos laborales que se estipulan en una descripción formal del trabajo (Borman & Motowidlo, 1993; Harrison, Newman & Roth, 2006). En éste, los líderes transformacionales motivan a sus seguidores y les permiten cumplir con sus tareas asignadas de varias formas, donde en primer lugar, éste tipo de líderes vinculan los roles laborales de los seguidores con una visión que resulta convincente acerca del futuro de la organización, lo que hace que los seguidores vean su trabajo con más utilidad y significado, y por lo tanto incrementen su potencial motivador intrínseco (Bono & Judge, 2003; Zhu et al. 2009). Además de lo anterior, los líderes transformacionales y transaccionales establecen objetivos claros, y los primeros inculcan en sus seguidores la creencia de que pueden lograr los objetivos que se les han establecido o asignado (Shamir et al. 1993), y el creer en ello, afecta de manera directa y positiva el desempeño (Bandura, 1986).

En adición, éste tipo de líderes transformacionales sirven como entrenadores y mentores que resultan efectivos para sus seguidores, brindándoles apoyo y las herramientas que ellos necesitan para desempeñar bien su trabajo (Howell & Hall-Merenda, 1999), y los transaccionales monitorean el avance de sus objetivos para ayudar a resolver problemas de manera oportuna.

Así mismo, se encuentra que el desempeño de la tarea está fuertemente restringido por el aprendizaje y el dominio de la capacidad, el conocimiento y las habilidades que están relacionadas con la tarea, es decir, está determinado por el “poder hacer” (Borman & Motowidlo, 1993; Harrison, Newman & Roth, 2006).

- **Desempeño contextual:**

Se refiere a aquellos comportamientos laborales que son motivados de forma voluntaria, es decir, que nacen de la determinación de la persona y que van más allá de los roles de trabajo prescritos, pero que contribuyen o impactan el contexto psicológico y social en el trabajo. En otras palabras, está determinado por factores de “voluntad de hacer o querer hacer” (Borman & Motowidlo, 1993; Harrison, Newman & Roth, 2006).

De acuerdo con lo anterior, la forma de comportamiento de ciudadanía afiliativa por naturaleza es la ayuda, la cual hace referencia a actos de asistencia y consideración hacia los compañeros de trabajo (Van Dyne & LePine, 1998), y la forma de comportamiento de ciudadanía más desafiante es la voz, que se refiere a la expresión de sugerencias constructivas destinadas a mejorar la situación (Van Dyne & LePine, 1998).

Para esto, tal como señaló Bass (1985), y como se ha mencionado a lo largo del texto, los líderes transformacionales a través de sus efectos motivacionales impulsan a los seguidores a trabajar por el bien del grupo al impartir e incrementar la identificación social, al inspirar a los seguidores a participar en comportamientos de tipo altruista (por ejemplo, brindando ayuda a los compañeros de trabajo que la necesiten) y al dedicarse a sus trabajos y organizaciones de manera extra-rol (por ejemplo, trabajando horas extras y promoviendo imágenes públicas de la organización) (Bass & Avolio, 1993; Kouzes & Posner, 2002; Pillai, Schreisheim, & Williams, 1999; Sosik, 2005).

De ésta forma, a medida que los seguidores de éstos líderes transformacionales internalizan los objetivos del colectivo, es probable que vean las acciones anteriormente mencionadas que apoyan éste contexto psicológico y social de su trabajo como significativas y coherentes con el concepto de sí mismos, y por ésto, los líderes transformacionales se convierten en modelos de conducta que están dispuestos a sacrificar sus propios intereses por el bien colectivo, y a reforzar el sentido de pertenencia y la cohesión grupal (Podsakoff et al. 1990; Van Knippenberg & Van Knippenberg, 2005).

- **Desempeño creativo:**

Éste tipo de desempeño hace referencia al desafío del status quo, al cuestionamiento de las suposiciones, a los riesgos asumidos, al surgimiento de ideas innovadoras y a la participación en pensamientos que son divergentes (Bass, 1985), propio de la conducta de los líderes transformacionales cuando alientan y estimulan intelectualmente a sus seguidores. Pero no sólo se trata de estimular a los seguidores de manera aislada, los mismos líderes transformacionales son quienes capacitan a sus seguidores para que sean solucionadores de problemas, de modo que ellos mismos crezcan en su creatividad al aprender de sus propios fracasos y al experimentar con varias opciones sin el temor de fallar (Jung, 2001; Jung, Chow & Wu, 2003; Shin & Zhou, 2003).

Por el contrario, los líderes transaccionales, al no asumir riesgos y al apearse a los estándares para tomar acción, no tienen un desempeño creativo importante, por lo cual, en éste caso suele ser más efectivo un liderazgo transformacional.

- **Niveles de análisis de desempeño**

De acuerdo con Wang et al. (2011), el desempeño puede analizarse desde el nivel individual, desde el equipo de trabajo y desde la organización en general, así:

- **Desempeño a nivel Individual:** Hace referencia al desempeño que resulta de cada colaborador en torno al cumplimiento de sus objetivos.
- **Desempeño a nivel de equipo:** Se enfoca en el desempeño mostrado por un conjunto de personas que tienen objetivos comunes y que trabajan en conjunto para alcanzar una meta.
- **Desempeño a nivel de organización:** Se refiere al desempeño global que resulta del desempeño de los equipos y colaboradores que hacen parte de la organización, y que alinean gracias a sus líderes, los objetivos de la organización con los propios.

De acuerdo a lo anteriormente expuesto, cabe resaltar y/o recordar que el tipo de desempeño a analizar en la presente investigación, hace referencia al desempeño laboral medido a través del cumplimiento de los objetivos establecidos y evaluados a nivel individual.

Adicionalmente, es de mencionar con respecto a la distinción entre las calificaciones subjetivas del desempeño y la medición de resultados objetivos, como por ejemplo las ventas, que algunos investigadores han lamentado durante mucho tiempo que las medidas objetivas de desempeño tienden a estar contaminadas por factores externos al individuo (por ejemplo los mercados, el mal funcionamiento de los equipos, etc.) (Campbell, 1990; Landy & Farr, 1983; Murphy & Cleveland, 1995; Smith, 1976) lo que sugiere que las medidas de los resultados objetivos reflejan ambas situaciones: el comportamiento del desempeño de los empleados y los factores ambientales (Joseph et al. 2015); y es por ésta razón que se tendrán en cuenta para la presente investigación las calificaciones subjetivas del desempeño de los seguidores por parte de sus líderes directos.

4.3 Liderazgo Transformacional y Transaccional, y el Desempeño laboral

Ya se ha definido con anterioridad el desempeño laboral como aquella capacidad que tiene un individuo para generar resultados basado en un objetivo previamente establecido, lo cual logra por medio de acciones, comportamientos y resultados que además de contribuir al logro de su propio objetivo, aportan a un objetivo mayor de carácter organizacional.

Adicionalmente y para efectos de la metodología del presente trabajo de investigación, éste desempeño laboral se entiende como un comportamiento que es consistente con los objetivos de la organización y generalmente se evalúa en función del logro de estos objetivos por parte de los empleados, por lo cual, está en función de la capacidad del empleado y de su motivación para realizar el trabajo (Mulki, Caemmerer, & Heggde, 2015).

De ésta manera, se conoce que la reacción que tienen los seguidores hacia los líderes, es decir, la manera en la que los perciben y cómo éstos logran influenciar el comportamiento de sus seguidores, influye en el desempeño laboral. Así, una de las influencias más poderosas que un líder puede tener sobre sus seguidores está asociada a la gestión del significado (Smircich & Morgan, 1982) ya que los líderes definen y dan forma a la realidad en la que trabajan los seguidores.

Por lo anterior, y tal como lo establecen Salancik & Pfeffer (1978) y Griffin et al. (1987), las percepciones del trabajo que tienen los colaboradores no dependen exclusivamente de las características objetivas de los trabajos reales, sino que los líderes pueden influir en dichas percepciones sin hacer ajustes a las características objetivas del trabajo.

Dentro de ésta conceptualización de la realidad en el trabajo, los empleados esperan que sus gerentes, líderes y/o jefes directos de acuerdo a su estilo de liderazgo, los orienten y direccionen, los apoyen, puedan alinear su comportamiento hacia los objetivos de la organización y les proporcionen los recursos necesarios para lograr las metas. Así mismo, los líderes esperan recibir de sus empleados un buen desempeño de sus roles y actividades para cumplir y alcanzar los objetivos de la organización (Mulki, Caemmerer, & Heggde, 2015), habiendo alcanzado por consiguiente el cumplimiento satisfactorio de los propios.

Así pues, se conoce en general que los colaboradores o seguidores son más ansiosos por desempeñarse bien si las personas que son importantes para ellos dentro de su trabajo, en éste caso sus líderes directos, lo hacen o les dicen que lo hagan bien (Groen, Wilderom & Wouters, 2017).

Pero como se mencionó en secciones anteriores del presente documento, éstos líderes no ejercen un único estilo, y es por esto que el modelo de liderazgo transformacional – transaccional identificado por Burns (1978) y desarrollado por Bass (1985), también llamado liderazgo de rango completo (Bass & Avolio, 1990), desarrollados en detalle de igual manera en capítulos anteriores, propone que de todos los efectos proporcionados por éstos estilos de liderazgo, quizás los más estudiados son sus asociaciones con comportamientos beneficiosos en el trabajo (Piccolo & Colquitt,

2006), en éste caso y para la presente investigación, en torno al desempeño laboral que se da mediante el cumplimiento de los objetivos, de los colaboradores y/o seguidores directos de los líderes.

En lo concerniente a los objetivos, es imprescindible conocer que toda organización requiere objetivos claros y una visión compartida para desempeñarse en las actividades, y esto lo promueven los estilos de liderazgo transformacional y transaccional, donde el primero motiva a los colaboradores para alcanzarlos más allá de lo esperado o deseado, y les brinda un grado de apoyo y autonomía, y el segundo, los adapta al rol para que puedan cumplir con los estándares para alcanzar los objetivos deseados tal como lo planea el líder.

Ésta motivación y autonomía dadas por el líder transformacional hacen que los empleados tengan una gran necesidad de logro y una baja conformidad (Afsar et al. 2017a), buscando el crecimiento, y por ende, mostrando un desempeño que supera las expectativas del líder.

En las últimas dos décadas, se ha completado una cantidad considerable de investigación empírica al examinar la relación que existe entre el liderazgo transformacional y una amplia gama de resultados de desempeño (Bass, 1997; Judge & Piccolo, 2004; Lowe & Gardner, 2000; Sosik, 2006), pues éstos líderes tienen la capacidad de aumentar el desempeño de la tarea de los seguidores y al mismo tiempo motivar conductas para que den más de lo establecido en el sistema formal de recompensas de una organización (Smith, Organ & Near, 1983).

Así mismo, es importante conocer que la teoría del liderazgo transformacional enfatiza en cuanto al papel crítico de los líderes transformacionales en la mejora del desempeño en todos los niveles organizacionales (House & Aditya, 1997; Yammarino et al. 2005), y aunque la mayoría de los trabajos empíricos se han centrado en probar la relación entre el liderazgo transformacional y el desempeño de los seguidores a nivel individual (Lim & Ployhart, 2004), relación estudiada en el presente trabajo de investigación, también se ha encontrado que los líderes transformacionales pueden impactar de igual manera en el desempeño organizacional y de equipo (Gang Wang et al. 2011), esto es,

se ve involucrado éste tipo de liderazgo en la conformación de las actitudes y conductas de los seguidores y en el logro de los resultados organizacionales deseables (Judge & Piccolo, 2004).

Así pues, éste estilo de liderazgo puede influir en el desempeño de los seguidores al persuadir directamente en las actitudes de éstos a nivel individual (Liao & Chuang 2007), pues a través de sus comportamientos verbales y simbólicos, los líderes transformacionales aumentan la autoeficacia de los seguidores, la identificación con su equipo de trabajo, la internalización de los valores grupales y el disfrute en su tarea o rol, que a su vez se convierten en poderosas fuerzas motivacionales para mejorar el desempeño de los seguidores (Bono & Judge, 2003; Shamir, Zakay, Breinin & Popper, 1998). Adicionalmente, y de acuerdo con Bono & Judge (2003), éste desempeño se ve favorecido gracias a que los líderes transformacionales ayudan a los seguidores a ver los objetivos de trabajo como congruentes con sus propios valores, lo que hace que los desarrollen de una manera más “natural” para ellos.

Para lograrlo, los líderes transformacionales exhiben comportamientos como influencia idealizada, motivación inspiracional, estimulación intelectual y consideración individual, y son éstos comportamientos los que transforman a sus seguidores ayudándoles a alcanzar su máximo potencial y a generar los más altos niveles de desempeño (Dvir et al. 2002).

Dentro de éstos comportamientos característicos de éste tipo de líderes, Dust et al. (2014) ha encontrado que ayudan a los empleados a comprender la necesidad de aceptar los desafíos y su impacto en el desarrollo de las tareas, discutiendo sus roles y responsabilidades para que éstos se centren más en su trabajo y en el desempeño de sus tareas.

De igual manera, y de acuerdo con Bass (1985), los líderes transformacionales brindan retroalimentación constructiva a los seguidores, los convencen de exhibir un esfuerzo extra y los alientan a pensar de manera creativa sobre los problemas complejos que se les presentan, y como resultado de esto, se ha observado que los seguidores tienden a comportarse de manera que facilitan altos niveles de desempeño de las tareas por

medio del carisma, la visión y las normas, proporcionando un entorno de apoyo (Hussain et al. 2018).

A su vez, logran que se interesen por el bien colectivo por encima del personal, cooperando de manera positiva al contexto laboral (Podsakoff et al. 1990). De esta manera, los líderes transformacionales logran que los empleados vayan a trabajar más motivados, pues los primeros identifican claramente las necesidades de apoyo, cambio y orientación para mejorar el desempeño de sus empleados (Hussain et al. 2018) y a su vez, para probar nuevas formas de trabajar, asumir riesgos, cambiar los procesos y sistemas existentes para obtener beneficios a largo plazo y explotar oportunidades de manera efectiva (Pearce & Sims, 2002) .

Lo anterior permite generar empleados más proactivos y que trabajen agregando más valor a sus actividades, y por lo tanto, que se desempeñen alineados a los objetivos de la organización.

Como se evidenció con antelación a nivel de equipo, los líderes transformacionales comunican una visión para el grupo y motivan a los miembros del equipo a trabajar en busca de una visión colectiva, y ésta motivación para alcanzar los objetivos a nivel de equipo se ve incrementada por el aumento de los niveles de identificación social que son propios de los seguidores de los líderes transformacionales (Kark, Shamir & Chen, 2003). De igual forma, en los equipos, los líderes transformacionales expresan su confianza en que éstos lograrán sus objetivos, llevando al equipo a alcanzar niveles más altos de potencia, lo que a su vez logran por la alta cohesión que fomentan entre los miembros del mismo (Bass et al. 2003; Schaubroeck, Lam, & Cha, 2007), facilitando así la coordinación y la cooperación entre los miembros del grupo y el logro de los objetivos planteados.

Con esto, se asume en primera instancia que las percepciones del liderazgo transformacional de los supervisores y/o jefes, son un motor importante en el desempeño del equipo (Braun, Peus, Weisweiler & Frey, 2013), pues la forma como éstos influyen a sus seguidores enmarca la respuesta de ellos en torno a su desempeño.

Éstos niveles de desempeño del equipo también se asocian con la presencia de un liderazgo transaccional (en especial, con la recompensa contingente) (Howell & Avolio, 1993), pues éstos líderes motivan dicho desempeño al aclarar los objetivos que deben lograr y recompensar al equipo por el logro de los mismos.

Así, los líderes transaccionales recompensan el desempeño que está de acuerdo con las expectativas claras comunicadas a los seguidores (Afsar et al. 2017a), es decir, de acuerdo al cumplimiento de los objetivos deseados o esperados, y lo hacen teniendo en cuenta la recompensa contingente y la administración por excepción activa, mediante lo cual monitorean el desempeño y lo recompensan cuando es positivo.

Por otra parte, a nivel organizacional, se pudo evidenciar desde la literatura previamente expuesta, que los líderes transformacionales influyen de manera positiva en el desempeño a través de la comunicación de una visión que sirve para motivar a los empleados y alinear sus esfuerzos, y esto puede desplegarse además, mediante el liderazgo directo del equipo de la alta gerencia (Wang et al. 2011), el cual será la base para este estudio, teniendo en cuenta el liderazgo de éste equipo gerencial y el desempeño que logran por parte de sus seguidores y/o subordinados.

Lo anterior, se alcanza mediante la cohesión del equipo, la motivación y la congruencia de los objetivos dentro del equipo de la alta gerencia, que facilita posteriormente niveles más altos de desempeño organizacional (Waldman & Yammarino, 1999; Colbert et al. 2008), basado en el desempeño previo de cada uno de los subordinados. En adición, los líderes transformacionales en los niveles superiores de la organización sirven como modelos a seguir para los líderes de los niveles más bajos, alentando (en cascada) éste estilo de liderazgo en toda la organización (Waldman & Yammarino, 1999).

A su vez, éstos líderes transformacionales pueden influir en el desempeño organizacional a través de su impacto en el clima laboral, los sistemas y las estrategias organizacionales, dando como resultado entornos de trabajo más propicios para el liderazgo transformacional (Jung, Chow & Wu, 2003; Liao & Chuang, 2007), impulsando su sostenimiento y su crecimiento.

Por otra parte, bajo el liderazgo transaccional los líderes mantienen el control a través de sistemas de valor de intercambio mutuo de desempeño contra expectativas (Si & Wei, 2012), pues ya se observó que éste tipo de liderazgo se basa en la mejora marginal y el mantenimiento de la cantidad de desempeño en una relación de intercambio o de negociación (Afsar et al. 2017a). Ésta relación de intercambio se basa en el monitoreo cercano de los subordinados frente a los criterios de desempeño específicos en los cuales los objetivos que son alcanzados son recompensados y las deficiencias de desempeño son castigadas (Antonakis & House, 2014).

Así pues, el liderazgo transaccional hace hincapié en el desempeño de las tareas en el rol, la conformidad, la aversión al riesgo, los sistemas formales y organizados y los estrictos mecanismos de control (Afsar et al. 2017a).

A su vez, los seguidores en un entorno así solo se esfuerzan por lograr el nivel negociado de desempeño y no se esfuerzan por dar más (Afsar et al. 2017a). Por esto, los empleados que se encuentran altamente capacitados pueden ver estos entornos tan controlados e inflexibles como perjudiciales para sus habilidades creativas, lo que provoca un desempeño menor.

Por lo tanto, debido a que los efectos del liderazgo transformacional y transaccional en el desempeño del equipo suceden a través de diferentes mecanismos, es posible que cada tipo de liderazgo pueda explicar una variación única en el desempeño laboral (Wang et al. 2011). Así, mientras la motivación de los seguidores de líderes transformacionales es intrínseca, es decir, proviene de cada persona, los seguidores de los líderes transaccionales están motivados extrínsecamente para tener un mejor desempeño (Afsar et al. 2017a).

Pero existe el llamado efecto de aumento que se mencionó en el capítulo de los estilos de liderazgo transformacional y transaccional, que se refiere a la medida en que “los estilos de liderazgo transformacional toman bases transaccionales para contribuir al esfuerzo extra y al rendimiento de los seguidores” (Bass, 1998, p. 5). Así, a pesar de los diferentes mecanismos que utilizan ambos estilos de liderazgo tratados para influenciar en el comportamiento y en el desempeño de los colaboradores, ambos

pueden operar para lograr el cumplimiento de los objetivos personales y organizacionales.

Así, y de acuerdo con el modelo de Burns (1978) y Bass (1985), los verdaderos líderes muestran comportamientos de liderazgos tanto transformacionales como transaccionales. Por esto, los resultados de los primeros estudios sobre el efecto de aumento del liderazgo transformacional sobre el liderazgo transaccional fueron en general favorables, pues autores como Hater & Bass (1988) y Waldman, Bass & Yammarino (1990) encontraron que el liderazgo transformacional estaba significativamente relacionado con el desempeño que supera las expectativas por parte de los seguidores, controlando el liderazgo transaccional que busca cumplir con el desempeño básico y esperado.

A razón de éste efecto de aumento del liderazgo transformacional y transaccional, es beneficioso examinarlo teniendo en cuenta el tipo y el nivel de desempeño (Gang Wang et al. 2011) sobre lo cual se establece que respecto al desempeño de las tareas de los seguidores a nivel individual, el liderazgo transformacional aumenta el liderazgo transaccional y el liderazgo transaccional aumenta el liderazgo transformacional, porque ambos tipos de liderazgo funcionan a través de mecanismos motivacionales, por lo cual, se espera que tanto el liderazgo transformacional como el liderazgo transaccional expliquen de manera única la variación excepcional en el desempeño de las tareas de los seguidores a nivel individual (Judge & Piccolo, 2004; Wang et al. 2011).

En adición, y de acuerdo con Bass (1998), los estilos de liderazgo transformacional toman como base la esencia transaccional para contribuir al esfuerzo extra y al desempeño de los seguidores. Así, los líderes que muestran comportamientos transaccionales, principalmente de recompensa contingente, especifican y aclaran las expectativas de desempeño proporcionando recompensas por el logro de las mismas y los líderes transformacionales motivan por medio de recompensas no tangibles, brindando apoyo y empoderamiento para lograrlas.

Por ésta razón, se espera entonces que el desempeño de la tarea de los seguidores sea mayor cuando se trabaja con líderes transaccionales debido a los efectos motivadores de los objetivos de desempeño (Locke & Latham, 1990) y por el vínculo tan estrecho y claro entre el desempeño y las recompensas (Vroom, 1964). Por otra parte, el liderazgo transformacional puede llevar a mejorar aún más el desempeño de las tareas individuales a través de mecanismos como el aumento en las expectativas de cumplimiento de desempeño y esfuerzo, y una mayor satisfacción por el logro de la meta establecida (Shamir et al. 1993).

Éstos últimos autores mencionados, argumentan de ésta manera que la satisfacción laboral del empleado también es un mecanismo clave dentro del logro de un mejor desempeño, y ésta satisfacción hace referencia a su relación con la tarea y el rol, es decir, en qué medida se siente a gusto o no con su trabajo, pues se infiere que cuando es positiva ésta respuesta, puede presentar un mejor estado de ánimo y por lo tanto el colaborador tiene más probabilidades de desempeñarse mejor, de ser más creativo en la solución de problemas y de generar nuevas ideas para realizar las actividades que le han sido asignadas.

Cabe resaltar, que las percepciones de los seguidores respecto a la tarea se ven influenciadas por la forma en la que los líderes se comunican con los seguidores (Piccolo & Colquitt, 2006), por lo cual el estilo de liderazgo puede decirse que forma parte fundamental de ésta percepción y por ende del desempeño.

Así, Staw (1977) y Hackman & Oldham (1980), plantearon un argumento similar sugiriendo que los individuos que se sienten motivados muestran niveles más altos de desempeño de las tareas, pues obtienen satisfacción por el cumplimiento de éstas y por lo tanto trabajan más para sobresalir.

Por otra parte, se ha detallado a lo largo del presente documento, que mediante el liderazgo transformacional y transaccional el líder articula una visión y establece unos objetivos específicos, donde el compromiso con éstos objetivos, que se caracteriza según Klein et al. (1999) y Wofford, Goodwin & Premack, (1992) por la determinación

de intentar alcanzar los objetivos y persistir en esa búsqueda a lo largo del tiempo, se ha relacionado con el desempeño de la tarea en una amplia variedad de contextos.

Sin embargo, se esperaría que el desempeño contextual de cada seguidor a nivel individual, tenga un efecto de aumento del liderazgo transformacional sobre el liderazgo transaccional más fuerte, pues es probable que los seguidores de éste tipo de líderes transformacionales exhiban niveles más altos de desempeño contextual a causa de su identificación con la organización, su internalización de los objetivos de todo el grupo y su presencia como modelos a seguir (Wang et al. 2011). Por el contrario, los líderes transaccionales motivan a los empleados al aclarar los objetivos esperados y al recompensar el logro de los mismos, por lo que trabajan de forma más individual.

Con lo anterior, como se mencionó en el capítulo de desempeño, el desempeño contextual se define como conductas que son motivadas de manera voluntaria y que van más allá de los roles de trabajo, y por lo tanto es menos probable que formen parte de las metas y los sistemas de recompensa establecidos (Wang et al. 2011) por el liderazgo transaccional. Así mismo, se considera que para el comportamiento de ciudadanía organizacional, que describe el desempeño por encima de lo que se detalla en los requisitos de trabajo (Afsar et al. 2017a), se esperaría que fuera más impulsado por el liderazgo transformacional que por el liderazgo transaccional.

Por su parte, Wang, Tsui & Xin (2011) observaron que el liderazgo transaccional predecía mejor el desempeño de tareas individuales (comportamiento prescrito por el rol del trabajo).

De ésta manera, se espera que los líderes transformacionales y transaccionales guíen no solo a sus seguidores a nivel individual, sino también a sus equipos y organizaciones a alcanzar niveles más altos de desempeño (Wang et al. 2011).

Así mismo, ambos estilos de liderazgo se aumentan mutuamente para lograr niveles más altos de desempeño de los empleados, pero la diferencia radica en el establecimiento de objetivos y los métodos de motivación (Tyssen, Wald, & Spieth,

2014), tal como se ha detallado. En torno a esto, los líderes transformacionales tienden a tener un enfoque motivador de promoción entre sus seguidores, de modo que éstos perciban su trabajo en términos de sus implicaciones para el logro de las metas y el crecimiento propio y de la organización, y los líderes transaccionales, tienen un enfoque motivador de prevención, donde los seguidores perciben su trabajo en términos de evitar el fracaso en el cumplimiento de las obligaciones (Kark & Van Dijk, 2007).

En adición, cabe también mencionar la importancia del liderazgo del supervisor inmediato como “un filtro clave en las interpretaciones que proporcionan la base para las percepciones climáticas de los subordinados” (Kozlowski & Doherty, 1989, p. 547), y éstas percepciones climáticas hacen referencia en éste contexto, a un clima organizacional de metas específicas que indican cómo se deben hacer las cosas y que ayuda a los empleados a determinar los comportamientos que son apropiados en el entorno de trabajo determinado, moldeando así el comportamiento de éstos hacia el objetivo específico de la organización (Schneider, 1983), para lo cual los estilos de liderazgo transformacional y transaccional que desplieguen éstos supervisores o jefes, juegan un papel clave en ésta interpretación y por ende en el desempeño alcanzado en torno a éstos objetivos específicos.

Sumado a lo anterior, y como lo sugieren Kark & van Dijk (2007) y Kark et al. (2015), uno de los mecanismos a través de los cuales los líderes transformacionales y transaccionales ejercen su influencia en las actitudes y los resultados de los seguidores es por medio de la promoción de los seguidores, pues cuando un individuo está enfocado en la promoción (en términos de progresar a nivel laboral), equilibra el logro de recompensas centrándose en el crecimiento, las esperanzas, las aspiraciones y el desarrollo, y por lo tanto usa el enfoque y la motivación para el logro de los objetivos, siendo más creativos, innovadores, dispuestos al riesgo y más sensibles a los comentarios positivos (Kark & van Dijk, 2007, Kark & van Dijk, 2008; Van Dijk & Kluger, 2011).

De ésta manera, es importante recordar el concepto de recompensa a nivel transaccional y de motivación a nivel transformacional, por lo cual ambos juegan un papel importante en éste enfoque y mejora el desempeño laboral, es decir, porque si bien el liderazgo transformacional estimula a los empleados, el deseo de realizar un

esfuerzo basado en la motivación intrínseca (Gagné & Deci, 2005; Ryan & Deci, 2000), es más débil que la motivación extrínseca para obtener resultados aparte del trabajo en sí (Amabile, 1993). En otras palabras, ésta motivación intrínseca se basa en aprovechar el interés profundo y la participación en el trabajo, la curiosidad, el disfrute y/o un sentido personal de desafío (Ma & Jiang, 2018), pero cuando se motiva además de manera extrínseca, es decir, mediante la necesidad de obtener recompensas asociadas al logro de los objetivos, se potencializa el deseo de logro y el desempeño laboral.

Así, si no se ofrecen recompensas tangibles adicionales, esto es, cuando los líderes solo expresan su misión pero no ofrecen recompensas sustanciales (Ma & Jiang, 2018), los empleados pueden no estar dispuestos a correr el riesgo de tomar decisiones y de ser más proactivos, pues podrían sentirse presionados más no motivados a trascender a sí mismos, por lo que emplear ambos estilos resulta ser entonces más convincente para lograr de manera más efectiva las expectativas y los objetivos planteados y/o esperados.

En otras palabras, y de acuerdo con Amabile (1993), cuando la motivación extrínseca sirve para la motivación intrínseca, se desarrolla una sinergia de motivación que finalmente conduce a altos niveles de satisfacción y rendimiento de los empleados.

Es de aclarar en torno a las recompensas, que éstas no son sólo de carácter financiero, pueden ser también reconocimientos, capacitación de habilidades y seguridad laboral (Ma & Jiang, 2018).

Esto lo afirman también Ma & Jiang (2018), quienes establecen que el liderazgo transformacional y transaccional tienen más probabilidades de predecir resultados en contextos sociales inciertos cuando se acompañan de recompensas financieras y no financieras, pues en éstas condiciones inciertas los seguidores recurren a sus líderes para ayudarles a establecer metas y prioridades, y tal situación se magnifica en situaciones complejas y /o ambiguas, lo que representa exactamente el contexto de la mayoría de los problemas organizacionales (Reiter, 2004).

Adicionalmente, tanto el liderazgo transformacional como el transaccional son relevantes para la efectividad de los seguidores en contextos laborales estresantes (Zhang et al. 2014), pues tal como lo argumentan Bass (1990) y Bass & Riggio (2006), el liderazgo efectivo requiere tanto la estructura reflejada en el liderazgo transaccional como la competencia y la consideración reflejadas en el liderazgo transformacional.

Con lo anterior, puede inferirse que dentro de contextos laborales estresantes, que son comunes en las organizaciones actuales por los múltiples cambios en las demandas y expectativas de la sociedad, contar con ambos estilos de liderazgo en la dirección promueve un mejor desempeño de los seguidores y de la organización en general.

De igual forma, y tal como lo afirman Hussain et al. (2018), es responsabilidad del líder el proporcionar programas de capacitación individualizados, recursos, evaluaciones de desempeño y otros apoyos que sean necesarios para mejorar el desempeño de los seguidores con el paso del tiempo, y en concordancia con esto, Yang, Mossholder & Peng (2009) declararon que la interacción de los seguidores con sus líderes es casi una parte del ambiente de trabajo que influye de manera significativa en su desempeño laboral.

Para finalizar, y con base en lo tratado en el presente capítulo, es de gran importancia resaltar entonces que ambos estilos de liderazgo pueden ser percibidos dentro de las organizaciones, y que esto es positivo al momento de establecer objetivos, supervisar su cumplimiento, motivar de manera intrínseca y extrínseca, tangible y no tangible para promover un desempeño laboral positivo en los colaboradores y/o seguidores, quienes en el desarrollo de sus tareas necesitan diversas formas de apoyo y motivación pues es cambiante el contexto en el que se desarrollan constantemente.

4.4 Revisión general de la literatura acerca del liderazgo transformacional y transaccional

Para realizar la identificación de los artículos base o más importantes, se realizó una búsqueda en Web of Science con las siguientes palabras: Leadership and transformational and transactional. El código resultado obtenido se ingresó a la plataforma Tree of Science (Robledo, Osorio & López, 2014) para generar el árbol de la ciencia que representa éste tema y los resultados obtenidos se explican a continuación.

Por medio de la revisión de la literatura, se encontraron artículos que forman la base o la raíz del liderazgo desde diferentes enfoques. Los artículos raíz, se despliegan desde (Bono & Judge, 2004), y estuvieron basados en la relación que tiene la personalidad sobre los estilos de liderazgo transformacional y transaccional. Para esto, utilizaron el modelo de los 5 factores de la personalidad, para lo cual acumularon 384 correlaciones dadas desde 26 estudios independientes. De igual forma, los rasgos de personalidad se relacionaron con 3 dimensiones del liderazgo transformacional: Influencia idealizada y/o motivación inspiradora (carisma), estimulación intelectual y consideración individualizada; con 3 dimensiones del liderazgo transaccional: recompensa contingente, gestión por excepción y liderazgo activo y pasivo. Como resultado se obtuvo que la extraversión se mostró como el correlato más fuerte y consistente para el liderazgo transformacional, seguido del neuroticismo, los cuales están más asociados a la dimensión de carisma de éste estilo de liderazgo. Por otro lado, el estudio sobre la relación entre la personalidad y el liderazgo transaccional arrojó que en general, las calificaciones del liderazgo transaccional estuvieron menos relacionadas con la personalidad, aunque mostró que la amabilidad podría tener una correlación positiva aunque no significativa con la recompensa contingente.

Por otro lado, Lowe, Kroeck & Sivasubramaniam (1996) realizaron una revisión meta-analítica utilizando el Cuestionario de Liderazgo Multifactorial (MLQ) para describir los constructos del liderazgo transformacional y transaccional, y para encontrar el impacto y la relación entre el estilo del líder (mediante el análisis de investigación de éstos constructos) y la efectividad del líder. Para esto, la herramienta permite relacionar los hallazgos, calcular el efecto o impacto promedio para las diferentes escalas asociadas

al liderazgo y para investigar los moderadores existentes de la relación que hay entre el estilo de liderazgo y la efectividad del mismo.

Como resultado, se obtuvo mediante el análisis del intervalo de credibilidad para las escalas transformacionales, que no incluía el cero, la evidencia de un efecto positivo en los estudios entre el liderazgo transformacional y la efectividad, mientras el mismo análisis para las escalas transaccionales incluyeron el cero, representan que el liderazgo transaccional no tiene un claro impacto positivo o negativo en la efectividad de los estudios.

Así mismo, los coeficientes para la asociación entre el estilo de liderazgo y la eficacia del líder fueron mayores para las escalas transformacionales que para las escalas transaccionales, con una correlación entre el carisma y la eficacia del líder muy alta para todos los tipos de criterios. Finalmente, aunque las escalas transformacionales se relacionan de manera más directa con la efectividad del líder, los efectos de la recompensa contingente sobre la eficacia de la organización confirman la opinión de Tosi (1982), en cuanto a que el liderazgo transaccional es un componente necesario en una gestión eficaz.

En adición, Podsakoff, MacKenzie, Moorman & Fetter (1990) examinaron el impacto de los comportamientos de los líderes transformacionales en los comportamientos de las personas de la organización, y el papel potencial de mediación que desempeña la confianza y la satisfacción de los subordinados en éste proceso. Así, por medio de un estudio de 988 empleados exentos de una compañía petroquímica, se midieron seis comportamientos de los líderes transformacionales (articular una visión, proporcionar un modelo apropiado, fomentar la aceptación de metas y objetivos grupales, expectativas de alto rendimiento, apoyo individual y estimulación intelectual), un comportamiento del líder transaccional (comportamiento de recompensa contingente), la confianza de los empleados en el líder y la satisfacción de los mismos.

Para determinar si las conductas transformacionales aumentan el impacto de las conductas transaccionales, se evaluaron los efectos de ambos tipos de liderazgo sobre la confianza, la satisfacción y los comportamientos de los seguidores. Los resultados

indican que los efectos del comportamiento de los líderes transformacionales en los comportamientos de los seguidores son indirectos, pues están mediados por la confianza que tienen éstos sobre sus líderes.

Posteriormente, Shamir et al. (1993) brindan una teoría basada en el auto concepto para explicar el proceso por el cual las conductas de los líderes carismáticos o transformacionales causan profundos efectos transformacionales en sus seguidores, teniendo como argumento que se basan o dependen del interés de los mismos sobre la misión articulada por él líder. De ésta manera, se obtiene una teoría que vincula el comportamiento del líder y los efectos del seguidor a través de los auto conceptos (autoexpresión, autoestima, autovalor y autoconsistencia) del seguidor. De acuerdo con ésta teoría, los comportamientos de los líderes activan estos auto conceptos y a su vez, éstos afectan los mecanismos motivacionales adicionales que permitirán obtener transformación en el comportamiento de los seguidores.

En el tronco (Robledo et al. 2014), se encontraron artículos, que apoyados en la raíz ayudan a construir el marco de referencia acerca del liderazgo transformacional y transaccional. Dentro de estos estudios se encuentra el de Wang et al. (2011), quienes realizaron una revisión meta-analítica acerca de la relación entre el liderazgo transformacional y el rendimiento a través de criterios y niveles.

Como resultado, se obtuvo que el liderazgo transformacional se relacionó positivamente con el rendimiento del seguidor a través de los tipos de criterio, relacionándose de manera más fuerte con el rendimiento contextual que con el rendimiento de la tarea. De la misma manera, el liderazgo transformacional se relacionó positivamente con el rendimiento en los equipos y los niveles de la organización. Además, se mostró que el liderazgo transformacional tenía un efecto de aumento sobre el liderazgo transaccional (recompensa contingente) al predecir el desempeño contextual individual y de equipo, y no se encontró ningún efecto de aumento del liderazgo transformacional sobre la recompensa contingente al predecir el desempeño de la tarea a nivel individual, sin embargo, ésta recompensa contingente explicó la variación que se presentó de manera incremental en el rendimiento de la tarea a nivel individual mucho más allá de lo explicado solamente por el liderazgo transformacional.

Adicionalmente, Braun, Peus, Weisweiler & Frey (2013) investigaron acerca de las relaciones entre el liderazgo transformacional, la confianza en el supervisor y el equipo, la satisfacción laboral y el desempeño del equipo a través del análisis multinivel. Para esto, se basaron en una muestra de 360 empleados de 39 equipos académicos, los cuales arrojaron como resultado que el liderazgo transformacional se encuentra relacionado positivamente con la satisfacción laboral de los seguidores (individuales y equipos) y con el objetivo del equipo.

Por otra parte, Schaubroeck, Lam, & Cha (2007) estudiaron la relación entre el comportamiento del liderazgo transformacional y el desempeño del equipo en 218 equipos de servicios financieros que eran sucursales de un banco en Hong Kong y Estados Unidos. Como resultado se obtuvo que el liderazgo transformacional influyó positivamente en el rendimiento del equipo a través de un mediador denominado potencia del equipo. A su vez, determinó que los valores del equipo influyen directamente en la respuesta de los seguidores al liderazgo transformacional, y a su vez, en el rendimiento del equipo, mostrándose en mayor medida entre los equipos que tenían una gran distancia de poder y un alto nivel de colectivismo.

De la misma forma, Zhu et al. (2009) investigaron si las características del seguidor moderan la relación entre el liderazgo transformacional y el compromiso del trabajo del seguidor. Los datos se recolectaron de 140 seguidores y sus 48 supervisores de algunas industrias en Sudáfrica. Los resultados mostraron que el liderazgo transformacional tiene un efecto positivo en el compromiso de trabajo del seguidor cuando las características del seguidor son más positivas.

Entre tanto, con relación a las hojas (Robledo et al. 2014), se evidencia la información consolidada en los últimos años como marco estructural para el tema. Algunos de los exponentes modernos son Matzler, Bauer, & Mooradian (2015) quienes realizaron un estudio con el propósito de analizar si el comportamiento del liderazgo transformacional está en función del propio respeto del líder y su evaluación de ser capaz, significativo y digno (autoestima), y si el liderazgo transformacional está relacionado con el éxito de la innovación. Dicho estudio se realizó utilizando el modelo de ecuaciones estructurales (PLS), para lo cual se recogieron los datos de 411 empresarios y directores generales de pequeñas y medianas empresas austriacas. Los resultados mostraron una fuerte y

significativa relación entre la autoestima y el liderazgo transformacional, revelando que dicho liderazgo tiene un impacto positivo en el éxito de la innovación.

Por otra parte se encuentran Prasad & Junni (2016) quienes investigaron la influencia que existe entre el liderazgo transformacional y transaccional del director ejecutivo (CEO) en la innovación organizacional, crítica para la generación de ventaja competitiva de la empresa, así como el papel moderador que tiene el dinamismo ambiental. Para ésto, recopilaron datos basados en encuestas de los miembros del equipo de alta gerencia en 163 empresas en Estados Unidos y realizaron un análisis de regresión múltiple para probar la hipótesis del estudio. Como resultado se obtuvo que los comportamientos de liderazgo transformacional y transaccional del CEO influyen de manera positiva en la innovación de la organización, y éste tipo de liderazgo transformacional genera mayor beneficio para la organización en entornos dinámicos.

Así mismo, Afsar et al. (2017b) estudiaron la relación entre el liderazgo transformacional y transaccional y el comportamiento de los empleados en industrias intensivas en conocimiento. Los datos se obtuvieron de una muestra intersectorial de 557 empleados y 64 líderes de ocho organizaciones diferentes intensivas en conocimiento. Los resultados muestran que el liderazgo transformacional está relacionado de forma positiva con el comportamiento empresarial cuando el empoderamiento psicológico es alto, mientras que el liderazgo transaccional influye negativamente en él solo en estas condiciones.

Así, el liderazgo transformacional establece las condiciones gerenciales más favorables para fomentar dicho comportamiento empresarial, fomentando la creatividad y la innovación de los empleados mediante la motivación, la consideración individualizada, la estimulación intelectual y la generación de confianza. En contraste con lo anterior, el liderazgo transaccional, tiene un efecto negativo en el comportamiento empresarial. Bajo éste liderazgo, la motivación se da de forma extrínseca, es decir, mediante recompensas de contingencia y gestión activa por excepción, por lo que los empleados están menos dispuestos a ir más allá de sus responsabilidades para innovar.

Continuando, Muterera et al. (2018) investigaron acerca del vínculo entre el líder y el seguidor, las percepciones sobre el comportamiento del liderazgo transformacional y su impacto en la satisfacción laboral y el desempeño organizacional. En el estudio se probaron dos modelos: uno desde la percepción del líder, que examina la relación entre dicho tipo de liderazgo y la satisfacción laboral y el desempeño organizacional; y otro, desde la percepción del seguidor, analizando la relación entre los tres constructos anteriores. El modelo de ecuaciones estructurales se dió con base en una muestra de 372 respuestas combinadas de líder-seguidor, arrojando como resultado una relación positiva entre el liderazgo transformacional y el desempeño organizacional.

5. Metodología

La presente investigación se caracteriza por ser un estudio de caso aplicado y de tipo mixto, es decir, se usó un diseño cuantitativo y cualitativo para el estudio realizado, ya que se buscó establecer las relaciones entre las variables o componentes que caracterizan el comportamiento de los tipos de liderazgo transformacional y transaccional, enfocado en el impacto que tienen sobre el desempeño laboral de los seguidores, y a su vez, se construyó un marco que permite entender mejor el fenómeno de estudio, y de ésta manera, desde ambas perspectivas explorar y explicar los resultados que se obtuvieron.

Ésta metodología aplicada de estudio de caso según Chetty, (1996) ha sido una forma esencial de investigación en las ciencias sociales y en la dirección de empresas, y permite que los datos puedan ser obtenidos desde una variedad de fuentes, tanto cualitativas como cuantitativas, como documentos y registros de archivo, entrevistas directas, observación directa, e instalaciones u objetos físicos. Para la presente investigación se realizaron entrevistas directas y se aplicaron instrumentos que se mencionarán más adelante a detalle, como el MLQ (Cuestionario de Liderazgo Multifactorial) para evaluar los estilos liderazgo transformacional y transaccional, y se hizo uso de la evaluación de desempeño que realiza la empresa para analizar el cumplimiento de los objetivos.

Adicionalmente, y tomando como base a Eisenhardt (1989) se comprende como una metodología de estudio de caso ya que es “una estrategia de investigación dirigida a comprender las dinámicas presentes en contextos singulares”, la cual, para efectos de la presente investigación, centra su unidad de análisis en un único caso (Yin, 1984), es decir, se trata de analizar un caso seleccionado para entender una realidad particular, en este caso en la empresa Mabe, buscando la relación entre los dos estilos de liderazgo transformacional y transaccional presente en los gerentes de la empresa, con el desempeño laboral de sus colaboradores directos.

De ahí que la población sobre la cual se realizó el estudio fueron los grupos conformados por los gerentes y colaboradores de la empresa Mabe, multinacional

radicada en Manizales dedicada a la fabricación de electrodomésticos de línea blanca, donde es preciso aclarar que a quienes les fue evaluado el tipo de liderazgo fue a los gerentes, desde la perspectiva de ellos mismos y de sus colaboradores o seguidores de línea directa quienes también evaluaron el estilo de liderazgo de sus gerentes; y a quienes les fue evaluado el desempeño fue a los colaboradores de línea directa por parte de sus gerentes evaluados. Con esto, se procedió a definir la muestra, a recolectar los datos sobre ésta y se realizó la evaluación estadística pertinente, descrita en el plan de análisis que se encuentra al final de este capítulo.

Como parte del estudio, en primera instancia se seleccionaron las variables del liderazgo a analizar de acuerdo a un acercamiento a fuentes de información basadas en artículos científicos que referencian estudios similares, y al instrumento MLQ (Cuestionario de Liderazgo Multifactorial) adquirido por sugerencia de dichos estudios para la recolección de datos y la evaluación del liderazgo transformacional y transaccional; y en segunda instancia, la variable desempeño laboral fue analizado mediante la evaluación global que realizaron los gerentes de la empresa utilizando la escala de calificación interna que utiliza la organización.

Adicionalmente, la metodología a utilizar fue descriptiva porque permitió conocer e identificar las características del fenómeno de estudio, que en éste caso son los estilos de liderazgo transformacional y transaccional, y el desempeño laboral; y relacional, porque por medio del análisis estadístico de los datos resultantes una vez se aplicaron los instrumentos, se identificaron las relaciones entre las variables independientes, que se derivan de los componentes que caracterizan los comportamientos de los estilos de liderazgo transformacional y transaccional, y la variable dependiente que es el desempeño laboral. Por último, se presentaron los resultados y las conclusiones de la investigación.

5.1 Acerca de la empresa: Mabe S.A.S

Mabe S.A.S es una multinacional que nació en México en el año 1946. Se dedica a diseñar, producir y distribuir electrodomésticos a más de 70 países alrededor del mundo, siendo por tanto el más grande fabricante de electrodomésticos de línea blanca (cocinas y refrigeradores) en el continente americano. En 1995 se instaló en Colombia

produciendo y comercializando dichos productos bajo las marcas GE, Mabe y Centrales, teniendo cerca del 40% de participación del mercado gracias a que entrega a los hogares calidad, diseño y practicidad, y facilita la vida para las familias colombianas.

Actualmente, Mabe cuenta con 15 plantas de manufactura, con operaciones comerciales en todos los países del continente y por medio de su alianza con General Electric realiza exportaciones a EE.UU.

Adicionalmente, posee una red de servicio con talleres propios y técnicos altamente calificados que garantizan a los clientes y consumidores un soporte permanente de mantenimiento e instalaciones que cumplen las más exigentes especificaciones, y se enfoca en dar un mayor cumplimiento y calidad

Entre sus líneas de producción se encuentran:

- Refrigeración: Refrigeradores, frigobares y congeladores.
- Cocción: Estufas, campanas, parrillas, hornos, microondas, hornos tostadores.
- Cuidado de la ropa: Secadoras, lavadoras, centros de lavado/lavasecadoras.
- Más para el hogar: Calentadores, enfriadores, aires acondicionados, lavavajillas, dispensadores de agua.

En Colombia, Mabe cuenta con una Sede Regional ubicada en la ciudad de Bogotá en la Calle 98 # 22-64 oficina 707 Chicó, y cuyo teléfono de contacto es +57 (1) 644 43 00; y una sede principal (donde se encuentra la planta industrial) ubicada en la ciudad de Manizales, Caldas, cuya dirección corresponde a la Carrera 21 # 74-100 alta suiza, y cuyo teléfono es 8783700.

Para fines del trabajo de investigación, y como se mencionó anteriormente, se desarrolló el mismo en la sede principal de Mabe Colombia, ubicada en la ciudad de Manizales, Caldas, Colombia. Es de resaltar que en ésta sede se encuentra la planta de producción, donde actualmente se fabrican únicamente refrigeradores.

5.2 Muestra

La muestra para el estudio se seleccionó en la empresa Mabe, organización manufacturera especializada en la fabricación de electrodomésticos de línea blanca radicada en la ciudad de Manizales, Colombia, y comprendió 40 colaboradores (hombres y mujeres) administrativos de tiempo completo y sus 7 gerentes (jefes directos), quienes le reportan directamente al gerente de la planta.

5.3 Instrumentos

Para la medición del liderazgo se utilizó el Cuestionario de Liderazgo Multifactorial (Formulario MLQ estándar) (Bass & Avolio, 1995) adquirido mediante su compra a través de la página web de Mind Garden, pues es un instrumento estandarizado, válido y confiable que se encuentra protegido para su distribución libre. Éste mide una amplia gama de tipos de liderazgo, desde los líderes pasivos hasta aquellos que otorgan recompensas contingentes a los seguidores, y otros que transforman a sus seguidores en líderes (Mind Garden, 2019), en otras palabras, permite identificar las características de los líderes que son pasivos, de aquellos que son transaccionales y de aquellos que tienen comportamientos transformacionales respectivamente, permitiendo conocer y comparar cómo se ven los líderes que desarrollan el cuestionario bajo su propia mirada, con la de aquellos con quienes trabajan, existiendo entonces un formato para el líder y otro para el seguidor. El resultado de la aplicación y análisis de éste instrumento, permite enmarcar al líder como “más transformacional, más transaccional o más pasivo” (de acuerdo a la norma o al estándar dado para el análisis de los datos dentro del mismo manual del instrumento).

El instrumento consta de 45 ítems o preguntas que permiten identificar los 4 componentes del liderazgo transformacional (Influencia idealizada, motivación inspiracional, estimulación intelectual y consideración individual) y los 2 componentes del liderazgo transaccional (Recompensa contingente y Administración por excepción activa). Así mismo, los componentes del liderazgo pasivo-evitativo y algunos resultados del liderazgo como la efectividad del líder, la satisfacción con el liderazgo y el esfuerzo extra, que no se tomaron en cuenta para la presente investigación y que dejan la puerta abierta para ser analizados dentro de estudios posteriores.

Con lo anterior, cabe aclarar que para alcanzar los objetivos de la presente investigación, sólo se tuvieron en cuenta dentro del procesamiento y análisis de los datos, los ítems correspondientes a los estilos de liderazgo transformacional y transaccional, y que los que corresponden al estilo pasivo-evitativo, a la efectividad del líder, a la satisfacción con el liderazgo y el esfuerzo extra no se utilizaron en el estudio, y podrían servir para estudios posteriores.

Finalmente, la calificación para cada ítem del cuestionario se dio de acuerdo al planteamiento en el manual del instrumento bajo una escala de 0 a 4, donde 0 indica “De ningún modo” y 4 indica “Con frecuencia si no siempre”.

Por otra parte, la evaluación del desempeño laboral se desarrolló teniendo en cuenta las calificaciones de los supervisores (en este caso los gerentes) como medida principal del desempeño laboral, como lo sugieren (Rotundo & Sackett, 2002), para lo cual los gerentes ya tenían la evaluación global del desempeño de cada colaborador realizada a mitad de año de acuerdo al avance de los objetivos que le fueron planteados, así que se diseñó un formato (ver anexo C) para que referenciaran ésta calificación utilizando la misma escala de calificación (1 a 5) que usa la empresa para tal fin, donde 1 hace referencia a que el colaborador con base a su desempeño “excede totalmente”, hasta 5 que indica que “No cumple”.

Ésta manera de evaluar el desempeño de los colaboradores para el presente estudio, da validez y fiabilidad a los datos obtenidos, ya que se utilizó la misma escala que aplica la empresa para tal fin, y se empleó la calificación formal que se realiza a mitad de año en la empresa Mabe como parte del monitoreo establecido por parte de los gerentes al cumplimiento de los objetivos de sus colaboradores. Lo anterior demuestra que el instrumento aplicado mide lo que realmente pretende y quiere medir (validez) que es el desempeño de los colaboradores de línea directa de los gerentes evaluados, y genera resultados consistentes (fiabilidad) pues se deriva de la evaluación real que realizan éstos gerentes en la empresa sobre el desempeño de sus colaboradores.

5.4 Procedimiento

En primer lugar, se les pidió a los 40 colaboradores de manera directa y personal que completaran el cuestionario para medir el liderazgo transformacional / transaccional que tienen sus respectivos gerentes directos (7 en total) entregando el Cuestionario de Liderazgo Multifactorial (Formulario MLQ estándar, formato para el seguidor) (Bass & Avolio, 1995), el cual se responde de forma anónima. En paralelo, a éstos los 7 gerentes mencionados a evaluar, también se les pidió de manera directa y personal que completaran el cuestionario (Formulario MLQ estándar, formato para el líder), calificando bajo su percepción su propio estilo de liderazgo.

Debido a que el instrumento para medir el liderazgo se encuentra en el idioma inglés, se realizó su respectiva traducción asegurando la coherencia del significado del instrumento original. Después se realizó una prueba piloto en la cual se entregó el instrumento para el seguidor a tres practicantes de diferentes áreas que no hacen parte de la muestra del estudio por no tener objetivos que reporten directamente a las gerencias respectivas, y a tres personas más el instrumento para el líder, dos de ellos jefes de área de la organización (que para el estudio representan el papel del seguidor con relación al gerente del área), y una tercera persona que fue gerente en la empresa años atrás, para que lo respondieran y validaran que fuese claro cada uno de los 45 ítems a evaluar. Lo anterior fue importante y se realizó con el fin de proporcionar una mayor claridad en el instrumento para que al responderlo durante el estudio, las personas encuestadas tuvieran una mayor claridad en cada concepto.

Después de aproximadamente dos semanas se contactó a éstos gerentes evaluados y se les pidió que calificaran el desempeño laboral de sus colaboradores de línea directa. Para lograrlo, se aprovechó la evaluación de desempeño que realiza la empresa a mitad de año, donde cada gerente mediante la revisión con sus colaboradores del cumplimiento y/o avance de cada uno de los objetivos planteados a inicio de año, generó una calificación global de desempeño para cada empleado. Ésta calificación, se le pidió a cada gerente mediante una encuesta entregada vía e-mail, donde se le solicitó calificar a cada colaborador de acuerdo al cumplimiento global y/o avance de los objetivos que le fueron planteados, tal como él lo consideró como jefe inmediato y con base en el plan de trabajo establecido por ambos, utilizando la misma escala de calificación que usa la empresa para tal fin.

El espacio de dos semanas redujo la preocupación de que las relaciones observadas se deban a un evento o demanda específica, pero no fue tan largo o tan considerable como para arriesgarse a perder participantes debido a la rotación del personal por la cual atraviesa la organización actualmente.

5.5 Operacionalización de variables

A continuación, en la Tabla 5-1 se describe la forma en la que fueron clasificadas las variables del estudio, así como la forma en la que fueron organizados y procesados los datos obtenidos, una vez aplicado el instrumento MLQ para el liderazgo de los gerentes y el formato de evaluación del desempeño de sus colaboradores.

Éstas variables descritas en la Tabla 5-1, correspondientes al liderazgo transformacional y del liderazgo transaccional resultan fundamentales ya que son los componentes que caracterizan ambos estilos de liderazgo, es decir, contienen las características de comportamiento bajo las cuales fueron evaluados los gerentes de la muestra. Adicionalmente, la variable desempeño es fundamental para el estudio, ya que refleja el cumplimiento de los objetivos por parte de los colaboradores de la muestra, y que son influenciados por los estilos de liderazgo de sus respectivos gerentes.

Tabla 5-1: Operacionalización de variables.

| VARIABLE | CATEGORÍA | TIPO DE VARIABLE | ESCALA | MEDIDA |
|----------------------------|--|---------------------|--------|--|
| LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL | II: Influencia idealizada | Cualitativa ordinal | Rango | De ningún modo... Con frecuencia si no siempre |
| | MI: Motivación inspiracional | Cualitativa ordinal | Rango | De ningún modo... Con frecuencia si no siempre |
| | EI: Estimulación intelectual | Cualitativa ordinal | Rango | De ningún modo... Con frecuencia si no siempre |
| | CI: Consideración individual | Cualitativa ordinal | Rango | De ningún modo... Con frecuencia si no siempre |
| LIDERAZGO TRANSACCIONAL | RC: Recompensa contingente | Cualitativa ordinal | Rango | De ningún modo... Con frecuencia si no siempre |
| | AEA: Administración por excepción activa | Cualitativa ordinal | Rango | De ningún modo... Con frecuencia si no siempre |
| DESEMPEÑO | Desempeño | Cualitativa ordinal | Rango | Excede totalmente... No cumple |

Fuente: Elaboración propia.

5.6 Plan de análisis

Los datos acerca del estilo del liderazgo de los 7 gerentes que reportan directamente al gerente general de la planta de Mabe, fueron recolectados como se mencionó en la sección de 5.4, utilizando el instrumento MLQ (Cuestionario de Liderazgo Multifactorial) (Bass & Avolio, 1995) debidamente detallado con anterioridad en la sección 5.3, seleccionado a través de la revisión de la literatura referenciada en el presente documento, donde es sugerida la utilización de dicho instrumento para la evaluación del liderazgo transformacional y transaccional debido a que es un instrumento estandarizado, válido y confiable que se encuentra protegido para su distribución libre, por lo cual fue adquirido mediante su compra a través de la página web de Mind Garden. Éste instrumento fue aplicado como se mencionó en la sección 5.4 sobre éstos gerentes y sus 40 colaboradores directos.

Por otra parte, los datos acerca del desempeño laboral de los colaboradores de línea directa de los gerentes evaluados, se obtuvieron como se mencionó en la sección 5.4 utilizando la calificación global de desempeño que realiza la empresa a mitad de año, donde los 7 gerentes de la muestra evalúan el desempeño laboral traducido en el avance y el cumplimiento de los objetivos planteados, de sus 40 colaboradores de línea directa. Para lograrlo se diseñó un formato (ver anexo C) para que referenciaran ésta calificación utilizando la misma escala de calificación (1 a 5) que usa la empresa para tal fin. Ésta manera de evaluar el desempeño de los colaboradores para el presente estudio, da validez y fiabilidad a los datos obtenidos, ya que se utilizó la misma escala que aplica la empresa para tal fin, y se empleó la calificación formal que se realiza a mitad de año en la empresa Mabe como parte del monitoreo establecido por parte de los gerentes al cumplimiento de los objetivos de sus colaboradores. Lo anterior demuestra que el instrumento aplicado mide lo que realmente pretende y quiere medir (validez) que es el desempeño de los colaboradores de línea directa de los gerentes evaluados, y genera resultados consistentes (fiabilidad) pues se deriva de la evaluación real que realizan éstos gerentes en la empresa sobre el desempeño de sus colaboradores.

Luego de obtener éstos datos acerca del liderazgo de los gerentes y del desempeño de los colaboradores, se procedió a ingresar la información al paquete estadístico SPSS, y utilizando los datos asociados a los componentes de los dos estilos de

liderazgo y del desempeño se realizaron análisis estadísticos descriptivos y relacionales.

Los análisis estadísticos descriptivos se realizaron para observar el comportamiento de las variables de forma independiente, dentro de los cuales se examinó el comportamiento de los componentes del liderazgo transformacional y del liderazgo transaccional en los gerentes evaluados, y la calificación de desempeño de los colaboradores que le reportan directamente a éstos gerentes para entender el nivel de cumplimiento de los objetivos.

En adición, los análisis estadísticos relacionales de tipo bivariado como las tablas cruzadas, se efectuaron para establecer las relaciones y/o asociaciones entre las variables del liderazgo transformacional y transaccional, y el desempeño laboral, permitiendo identificar tanto la relación entre los componentes de los estilos de liderazgo transformacional y transaccional mostrados en los gerentes con el desempeño laboral de los colaboradores, como la relación entre los estilos de liderazgo transformacional y transaccional con el desempeño laboral.

Para la calificación del liderazgo, se siguió la metodología para el procesamiento de datos que sugiere el instrumento utilizado. Éste plantea procesar la información de las variables (componentes) de los liderazgos utilizando promedios aritméticos (a pesar de que son variables cualitativas), pues éstos permiten ubicar el resultado dentro de un percentil dado por la norma (el instrumento MLQ), que indica qué porcentaje de las personas de la muestra obtuvieron una calificación por debajo de ese promedio. Por otra parte, los datos relacionados al desempeño se procesaron con la misma escala empleada en la recolección de los mismos y utilizada de manera interna por la empresa Mabe.

6. Análisis de resultados

Éste capítulo contiene los resultados obtenidos luego de recolectar y procesar la información, utilizando la metodología descrita en el apartado anterior, con el fin de dar respuesta a los objetivos planteados en la investigación.

Siguiendo el procedimiento para realizar análisis estadísticos, en la primera sección de éste capítulo se encuentran los análisis estadísticos descriptivos, realizados con el fin de observar el comportamiento de las variables de forma independiente, dentro de los cuales se examinó el comportamiento de los componentes del liderazgo transformacional y del liderazgo transaccional en los gerentes evaluados, y la calificación de desempeño de los colaboradores que le reportan directamente a éstos gerentes para entender el nivel de cumplimiento de los objetivos.

Seguido a esto, en la segunda sección de éste capítulo se encuentran los análisis estadísticos relacionales de tipo bivariado que se efectuaron para establecer las relaciones y/o asociaciones entre las variables del liderazgo transformacional y transaccional, y el desempeño laboral, permitiendo identificar primero, la relación entre los componentes de los estilos de liderazgo transformacional y transaccional mostrados en los gerentes con el desempeño laboral de los colaboradores, y finalmente, la relación entre los estilos de liderazgo transformacional y transaccional con el desempeño laboral.

6.1 Análisis estadísticos descriptivos

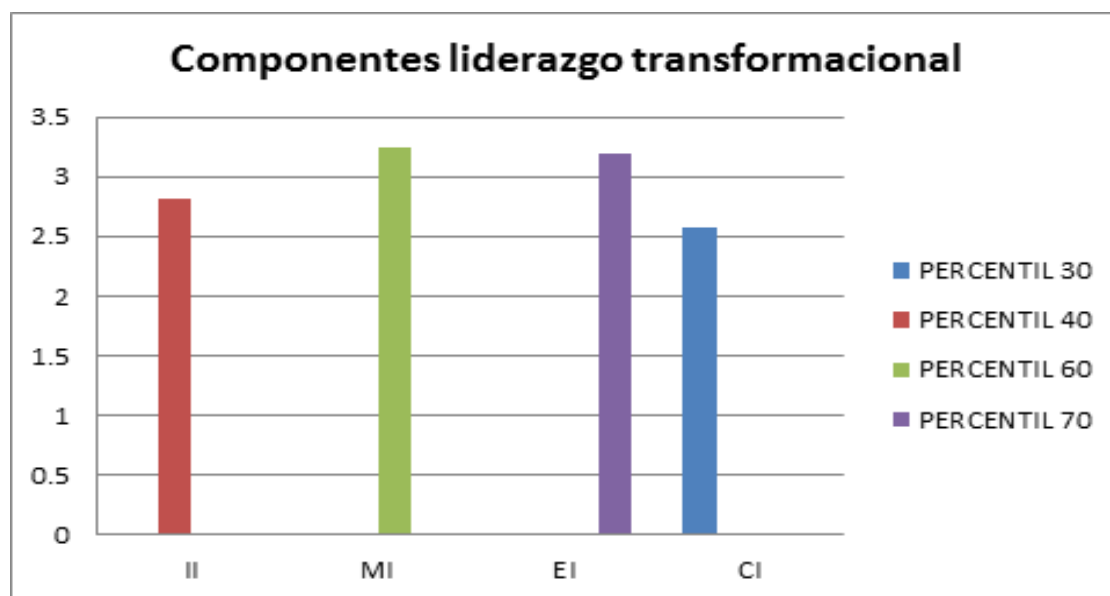
6.1.1 Componentes del liderazgo transformacional y transaccional

Se analizaron los percentiles en los cuales se ubicaron los cuatro componentes del liderazgo transformacional (Influencia idealizada, motivación inspiracional, estimulación intelectual y consideración individual) y los dos componentes del liderazgo transaccional (Recompensa contingente y administración por excepción activa) para

observar cómo es el comportamiento global de estos éstos en los 7 gerentes incluidos en el estudio para concluir a nivel organizacional.

A continuación se presentan los gráficos donde se relacionan los componentes de los liderazgos anteriormente expuestos, descritos bajo los promedios de calificación que los ubican en los percentiles correspondientes dados bajo la calificación del MLQ.

Figura 6-1: Componentes del liderazgo transformacional.



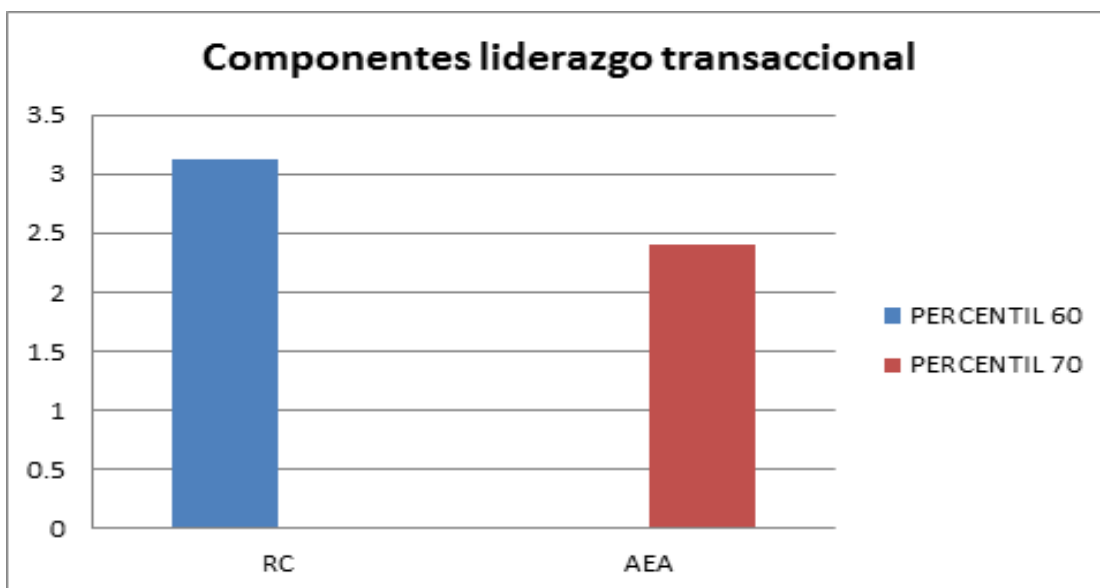
Fuente: Elaboración propia.

Del gráfico se puede observar que a nivel general el componente de estimulación intelectual evaluado para los gerentes, se encuentra en el percentil 70, lo que indica que sólo el 30% de los colaboradores encuestados calificaron a sus gerentes por encima de 3, es decir, que la mayoría consideran que no muestran con bastante frecuencia este comportamiento. Esto sugiere que los gerentes poco los motivan y retan a pensar diferente, a ser innovadores y asumir riesgos para enfrentar los problemas que surgen de sus actividades diarias.

Por otra parte, el componente de consideración individual se ubica en el percentil 30, es decir, que el 30% de los colaboradores encuestados calificaron a sus gerentes por

debajo de 3, lo que significa que el 70% de las personas perciben éste comportamiento en sus líderes con bastante frecuencia. Esto indica que suelen atender de manera frecuente sus necesidades y aspiraciones para enfocar la dirección en mejorar su aprendizaje, y fomentar su crecimiento y desarrollo, lo que conlleva a generar satisfacción con él y con lo que hacen, pudiendo mejorar su desempeño laboral.

Figura 6-2: Componentes del liderazgo transaccional.



Fuente: Elaboración propia.

Del gráfico se puede observar que a nivel general el componente de recompensa contingente evaluado para los gerentes, se encuentra en el percentil 60, lo que indica que sólo el 40% de los colaboradores encuestados calificaron a sus gerentes por encima de 3, es decir, que la mayoría consideran que no muestran con bastante frecuencia este comportamiento. Esto sugiere que los gerentes poco aclaran los criterios de desempeño y no proporcionan recompensas que pudieran obtener los colaboradores como resultado de su esfuerzo y cumplimiento.

Adicionalmente, la administración por excepción activa se ubica en el percentil 70, es decir, que el 70% de los colaboradores encuestados consideran que sus gerentes no muestran con bastante frecuencia este comportamiento. Esto explica que los líderes no suelen supervisar con frecuencia el desempeño de sus colaboradores y por lo tanto, no

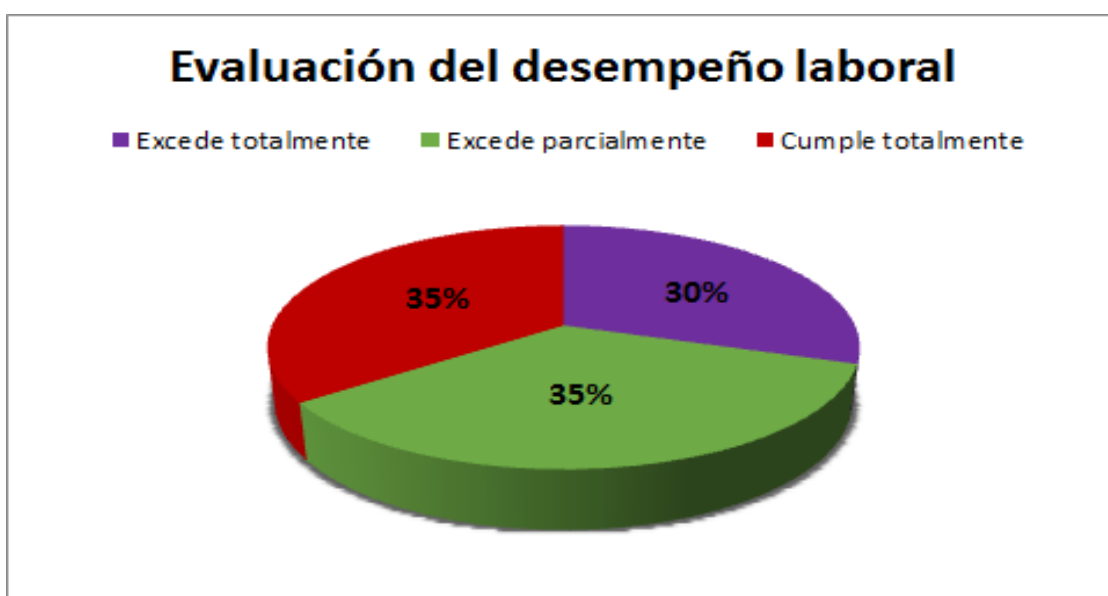
suelen brindar asistencia y apoyo a tiempo para anticiparse a las fallas o posibles errores que éstos puedan cometer.

6.1.2 Desempeño laboral

Se analizaron las calificaciones de desempeño de todos los colaboradores que les reportan directamente a los gerentes evaluados, para observar de manera general cómo es el cumplimiento de los mismos en torno a sus objetivos.

A continuación se presenta el gráfico donde se relacionan las evaluaciones de desempeño para todos los colaboradores de la muestra.

Figura 6-3: Evaluación de desempeño laboral.



Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en el gráfico, todos los colaboradores cumplen en su desempeño, y el 65% de éstos lo exceden según su evaluación de desempeño, sea de manera parcial o total, es decir, cumplen sus objetivos por encima de lo esperado.

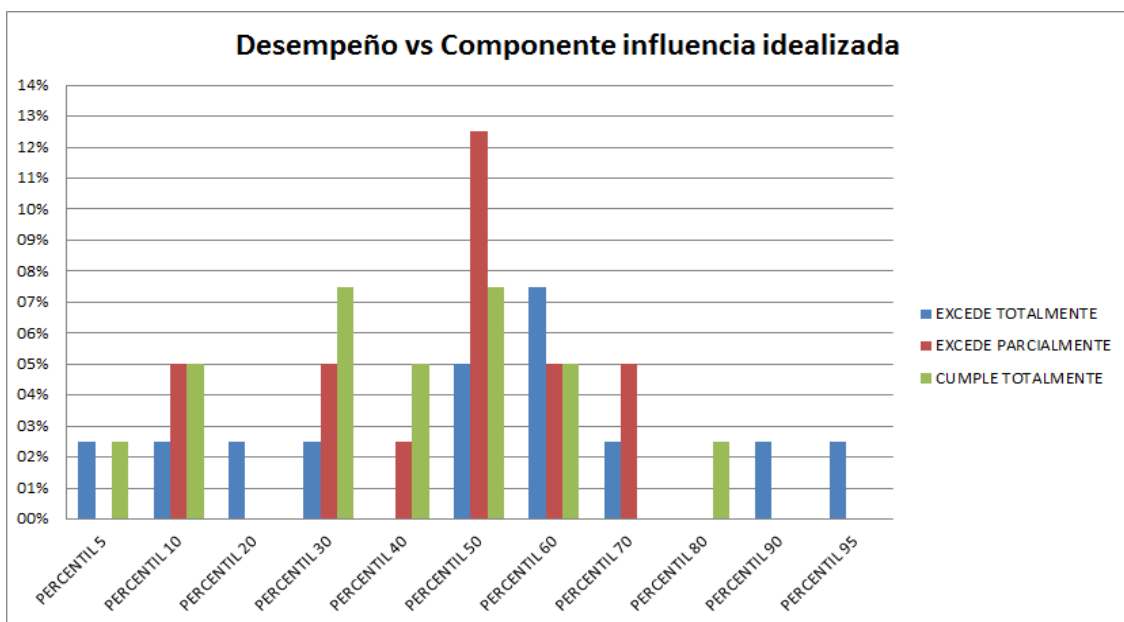
6.2 Análisis estadísticos relacionales

6.2.1 Análisis bivariado: Relación entre los componentes de los estilos de liderazgo transformacional y transaccional, con el desempeño laboral

Se realizaron tablas cruzadas para identificar las relaciones que existen entre las variables de los estilos de liderazgo, esto es, entre los cuatro componentes del liderazgo transformacional (Influencia idealizada, motivación inspiracional, estimulación intelectual y consideración individual, y los dos componentes del liderazgo transaccional (Recompensa contingente y administración por excepción activa) con el desempeño laboral de los colaboradores.

A continuación se presenta el gráfico donde se relacionan las variables en mención.

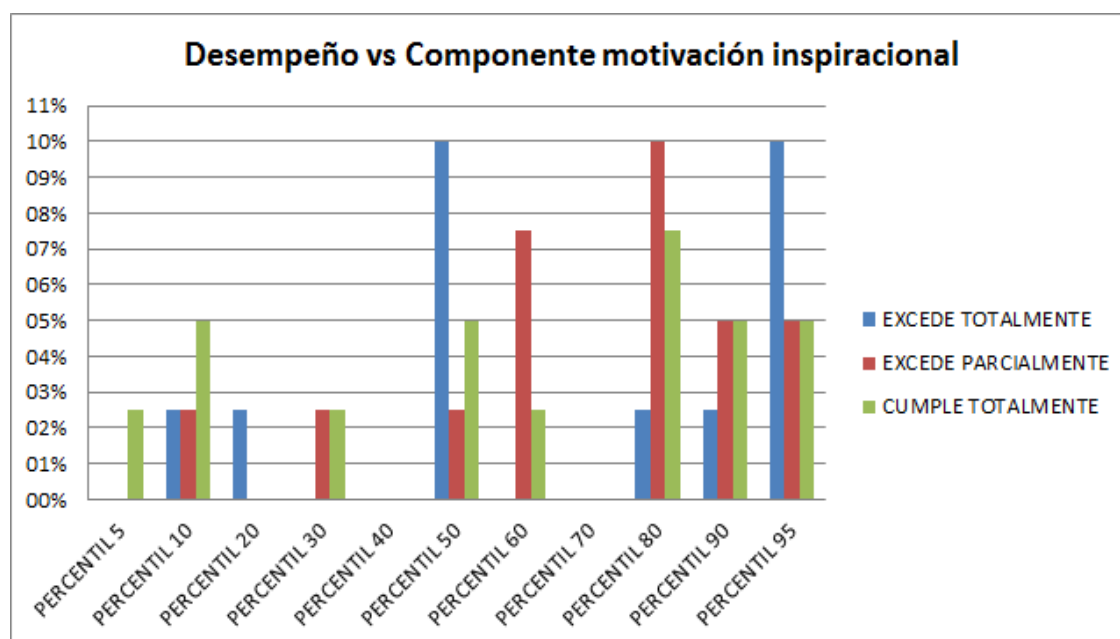
Figura 6-4: Relaciones entre el desempeño laboral y el componente de influencia idealizada del liderazgo transformacional.



Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con el gráfico, el 12,5% del total de los colaboradores encuestados, y que exceden parcialmente en su desempeño, calificaron el comportamiento de los líderes dentro del percentil 50, lo que indica de acuerdo al instrumento que les otorgaron una puntuación mayor a 3, es decir, que ven este comportamiento de influencia idealizada con bastante frecuencia en sus líderes. Con ésto se puede observar que los líderes son considerados como un modelo a seguir e infunden confianza y respeto en sus colaboradores, así mismo, tienen mucha credibilidad y articulan una visión entre ambos para otorgarle un sentido de propósito al trabajo, y esto genera que los colaboradores se desempeñen por encima de lo esperado de manera parcial.

Figura 6-5: Relaciones entre el desempeño laboral y el componente de motivación inspiracional del liderazgo transformacional.

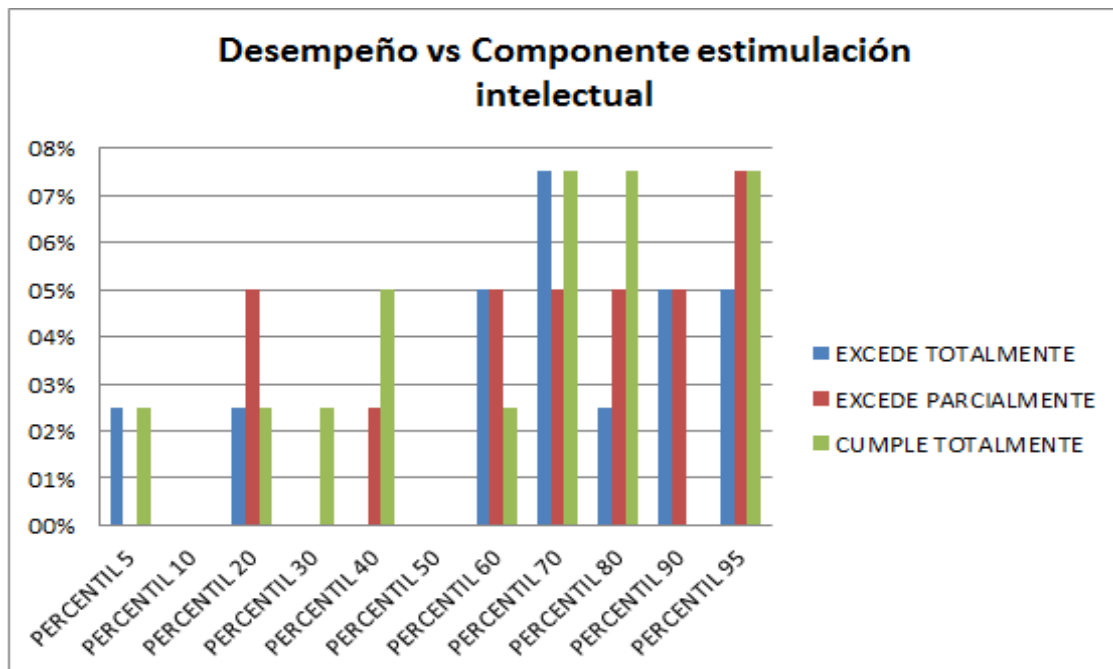


Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con el gráfico, el 10% del total de los colaboradores encuestados, y que exceden totalmente en su desempeño, calificaron el comportamiento de los líderes dentro del percentil 90, lo que indica de acuerdo al instrumento que sólo el 10% de los líderes obtuvieron una puntuación de 4, es decir, sólo éste porcentaje de gerentes presenta con bastante frecuencia si no siempre un comportamiento de motivación inspiracional hacia sus colaboradores. Con ésto se puede notar que éste pequeño porcentaje de líderes desarrollan una visión compartida y desafían a sus colaboradores

constantemente en su trabajo, motivándolos además a desempeñarse más allá de lo esperado.

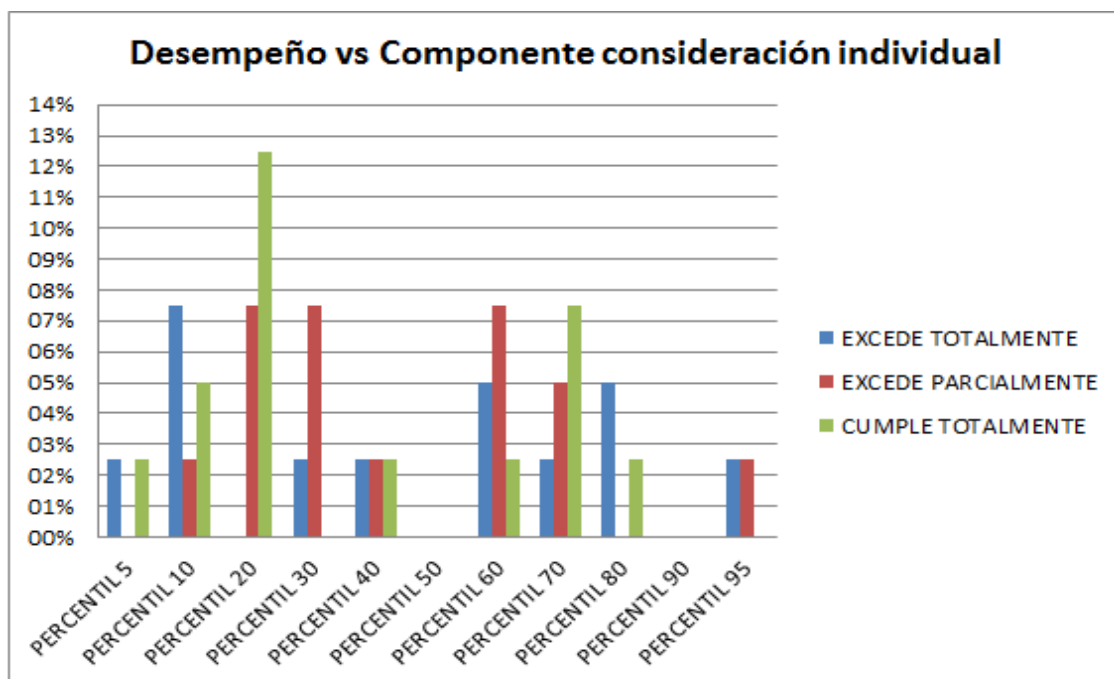
Figura 6-6: Relaciones entre el desempeño laboral y el componente de estimulación intelectual del liderazgo transformacional.



Fuente: Elaboración propia.

Con base en el gráfico, se observa que el comportamiento de estimulación intelectual en los líderes está concentrado a partir del percentil 60, lo que indica que el 77,5% de los colaboradores independientemente de su desempeño los califican por encima de 3, es decir, que éste componente del liderazgo lo perciben con bastante frecuencia en sus colaboradores. Esto quiere decir que a pesar de que el líder impulse a los miembros de su equipo para que piensen de manera diferente, desafíen los métodos convencionales y asuman riesgos, si bien es un comportamiento que influye en el desempeño (porque no se obtuvo ninguna evaluación de desempeño que indique que el colaborador no cumple con sus objetivos), éste comportamiento no es determinante para obtener un resultado por parte de los colaboradores que exceda las expectativas o que vaya más allá de lo esperado.

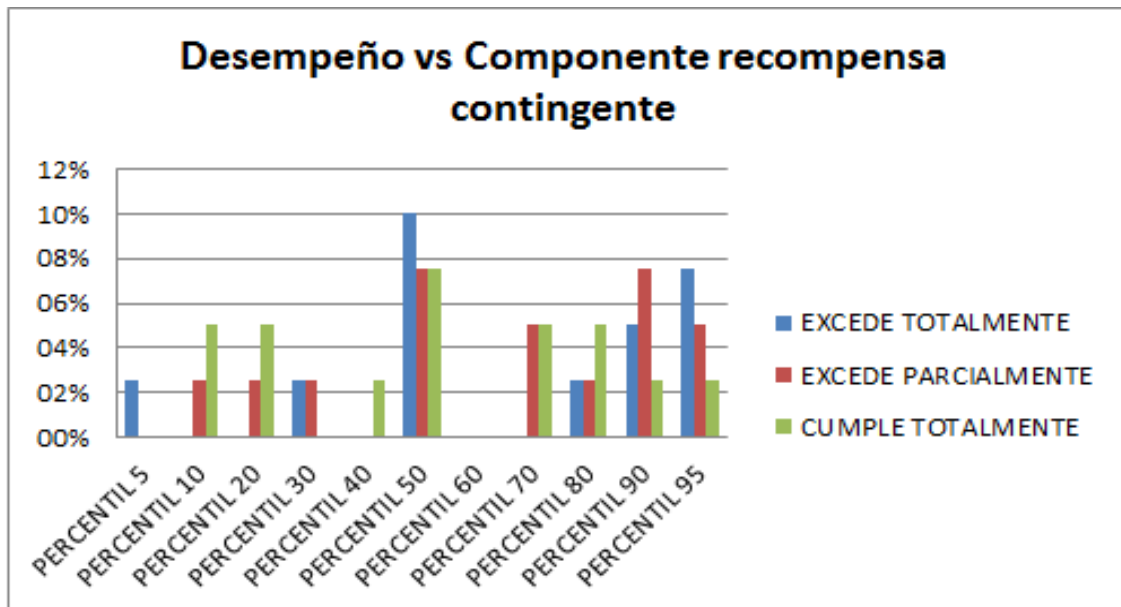
Figura 6-7: Relaciones entre el desempeño laboral y el componente de consideración individual del liderazgo transformacional.



Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con el gráfico, los colaboradores que calificaron el comportamiento de consideración individual de los líderes dentro del percentil 40, obtuvieron una evaluación de desempeño de igual proporción, indicando que el 7,5% del total de los colaboradores cumplen en la misma magnitud sus objetivos totalmente, los exceden parcialmente y los exceden totalmente. Esto sugiere, que para éste pequeño porcentaje de colaboradores los líderes obtuvieron una puntuación por encima de 3, es decir, que la mayoría de los gerentes (el 60%) para ellos, presentan con bastante frecuencia si no siempre un comportamiento de consideración individual. Con ésto se puede observar a su vez que los líderes se preocupan por sus aspiraciones y necesidades y ésto no marca una diferencia notoria en el desempeño.

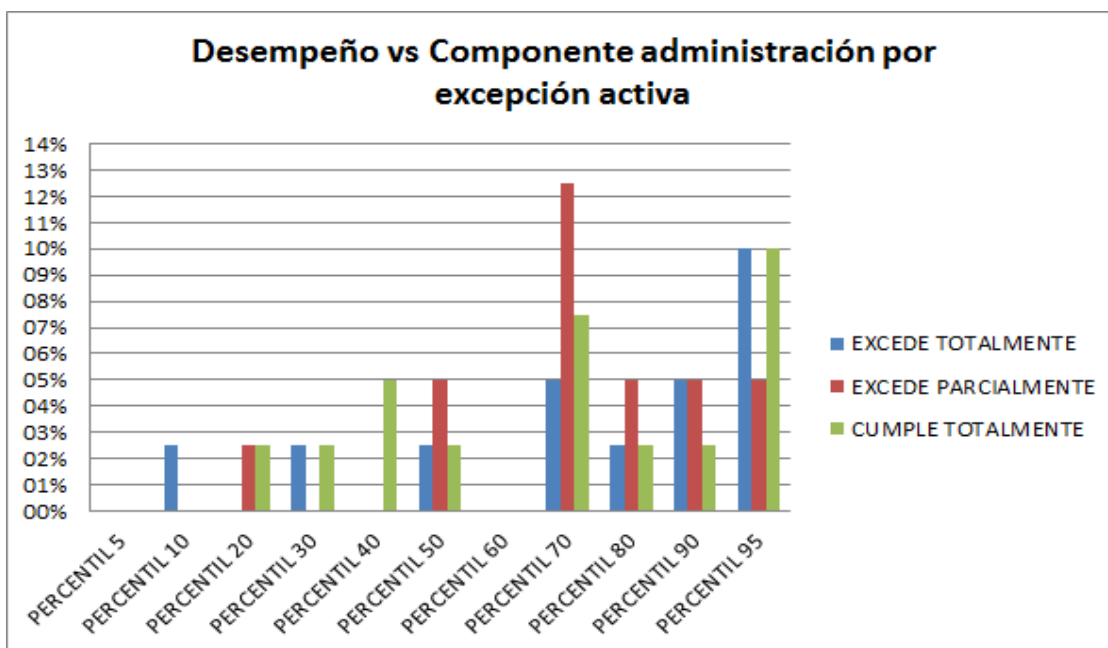
Figura 6-8: Relaciones entre el desempeño laboral y el componente de recompensa contingente del liderazgo transaccional.



Fuente: Elaboración propia.

Según los resultados obtenidos observados en el gráfico, se puede percibir que los colaboradores que exceden totalmente en su desempeño consideran éste comportamiento de recompensa contingente desde puntos de vista muy diferentes, pues se observa que sus calificaciones enmarcan a los líderes desde el percentil 5 hasta el percentil 95, y adicionalmente, se concentran en el 50, es decir, que ésta característica de recompensar el esfuerzo no es determinante para obtener un desempeño que exceda las expectativas.

Figura 6-9: Relaciones entre el desempeño laboral y el componente de administración por excepción activa del liderazgo transaccional.



Fuente: Elaboración propia.

Se observa con base en el gráfico, que el 25% de los colaboradores encuestados ubicaron a los gerentes dentro del percentil 70, es decir, que de acuerdo al instrumento les otorgaron una calificación menor a 2, lo que indica que algunos líderes para ellos presentan algunas veces un comportamiento de administración por excepción activa, y otros simplemente no lo muestran. Esto referencia que es muy poca la frecuencia en la que los líderes monitorean o supervisan el desempeño de los colaboradores, pero aun así la mitad de estos exceden parcialmente en el desempeño.

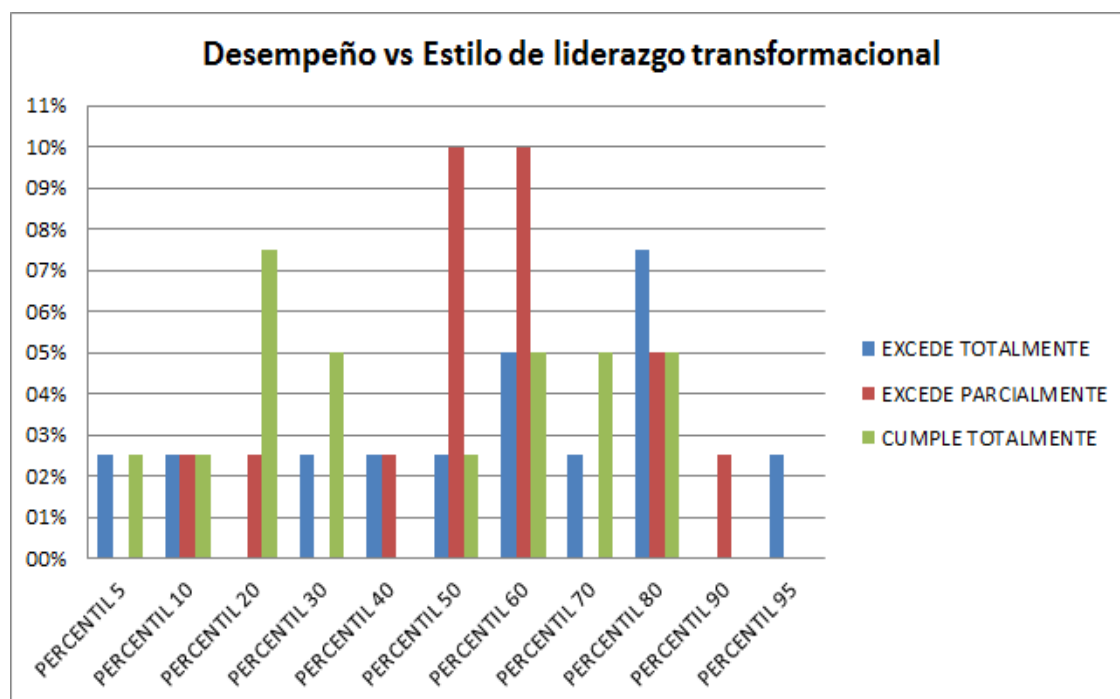
6.2.2 Análisis bivariado: Relación entre los estilos de liderazgo transformacional y transaccional con el desempeño laboral

Para generar una calificación general de cada estilo de liderazgo, se procedió de la misma manera que indica el instrumento para cada componente, es decir, calculando el promedio de las calificaciones de cada componente para obtener un promedio general del liderazgo. En paralelo, se obtuvo una nueva tabla para el cálculo de los percentiles, obtenida utilizando la norma dada por el instrumento MLQ y calculando

igualmente la calificación promedio por percentil teniendo en cuenta todos los componentes de cada estilo de liderazgo.

Con lo anterior, se obtuvieron las siguientes gráficas que permiten visualizar de manera general la relación entre cada estilo de liderazgo estudiado (transformacional y transaccional) con el desempeño laboral, que fue el objetivo principal de la presente investigación.

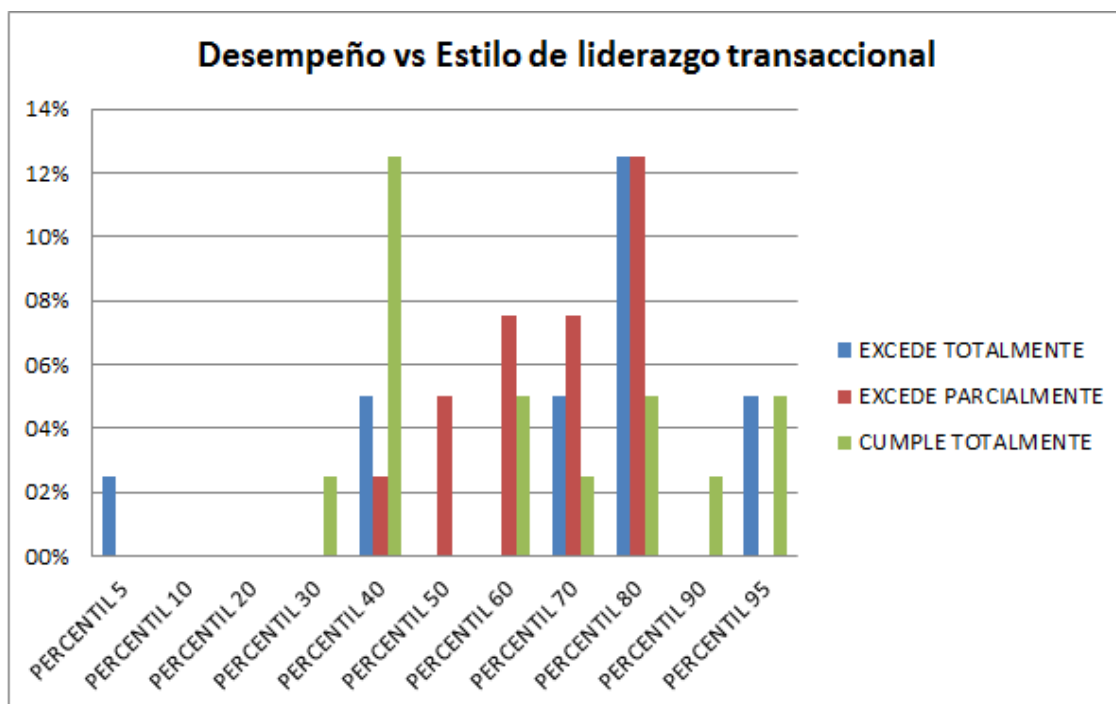
Figura 6-10: Relaciones entre el desempeño laboral y el estilo de liderazgo transformacional.



Fuente: Elaboración propia.

Se concluye por medio del gráfico que el 50% de los colaboradores encuestados, quienes tienen una calificación por encima de cumple parcialmente, califican a los líderes de manera global a partir del percentil 60, es decir, que el 40% de los líderes son percibidos por ellos con bastante frecuencia y en ocasiones siempre con este estilo de liderazgo transformacional.

Figura 6-11: Relaciones entre el desempeño laboral y el estilo de liderazgo transaccional.



Fuente: Elaboración propia.

Se concluye por medio del gráfico que el 25% de los colaboradores encuestados, quienes tienen una calificación que excede el desempeño de manera parcial y total en las mismas proporciones, califican a los líderes de manera global en el percentil 80, es decir, que el 80% de los líderes no muestran sino en algunas ocasiones, y a veces de ningún modo éste estilo de liderazgo transaccional.

Por otro lado, el 12,5% de los colaboradores que cumplen totalmente en su desempeño calificaron a los líderes en el percentil 40, es decir, que para ellos, el 60% de los líderes presentan una calificación por encima de 2 en éste estilo de liderazgo, es decir, con bastante frecuencia observan éste liderazgo en sus gerentes.

Para finalizar éste análisis, de las gráficas 6-10 y 6-11 se puede interpretar que el liderazgo transaccional conlleva a cumplir totalmente las expectativas de desempeño, es decir, se cumplen los objetivos de acuerdo a lo esperado, pues el pico más alto de la gráfica se da para los colaboradores que cumplen totalmente y consideran al 60%

de los gerentes de éste modo. Sin embargo, el liderazgo transformacional genera un desempeño que excede las expectativas, pues la frecuencia más alta de colaboradores que exceden en el desempeño considera a más del 40% de ésta manera.

7. Conclusiones y recomendaciones

7.1 Conclusiones

El primer objetivo específico buscaba desarrollar el fundamento teórico que pudiera explicar las relaciones entre los estilos de liderazgo transformacional y transaccional con el desempeño laboral. Para lograrlo, se realizó una revisión de la literatura acerca de éstos temas, y se detalló a lo largo del marco referencial de la presente investigación lo concerniente a los conceptos de liderazgo transformacional, liderazgo transaccional y desempeño laboral, así como la relación que existe entre éstos conceptos encontrada en estudios previos.

Los dos estilos de liderazgo tratados, se enmarcaron en el modelo de liderazgo transformacional - transaccional identificado por Burns (1978) y desarrollado por Bass (1985), y se encontró que continúan dominando la literatura acerca del liderazgo (Willis, Clarke & O'Connor, 2017), se caracterizan por ser dos de los estilos más reconocidos de liderazgo visto en los grupos y las organizaciones modernas (Flynn, 2013), y se consideran como “la lente conceptual predominante a través de la cual se ve el comportamiento de liderazgo en la actualidad” (Zhang et al. 2014, p. 679).

Con esto, y dada su importancia a nivel de las organizaciones en la actualidad, se buscó analizar su relación con respecto al desempeño laboral, dado que acorde a Borman & Motowidlo (1993) y Campbell (1990), es visto como el resultado principal y más relevante de los colaboradores dentro de las organizaciones, definido en términos generales como el valor agregado de las actividades en las que éstos contribuyen de manera directa e indirecta, positivamente y negativamente, al logro de los objetivos organizacionales (Borman & Motowidlo, 1993; Campbell, 1990). En otras palabras, el desempeño laboral es la medida en que los empleados cumplen con sus requisitos y objetivos laborales (Podsakoff & Mackenzie, 1989) o la capacidad que tienen para producir resultados con base en un objetivo predeterminado (Laitinen, 2002).

En torno al desempeño, se ha observado desde la literatura que los líderes transformacionales promueven la efectividad, el desempeño del equipo (Zhang et al.

2011), y el desempeño laboral individual (Avolio et al. 2004), inspirando a los seguidores a actuar más allá de las expectativas normales (Nemanich & Keller, 2007) por el bien común de la organización (Bono & Judge, 2003; Shamir et al. 1993). De la misma manera se ha estudiado el efecto del liderazgo transaccional sobre éste desempeño laboral, del cual se ha encontrado que varios estudios empíricos muestran un vínculo positivo entre el liderazgo transaccional y el desempeño de los seguidores (Taylor, 2017).

En torno a esa relación, se encontró además que autores como Masa'deh, Obeidat & Tarhini (2016) han encontrado que los estilos de liderazgo transformacional y transaccional tienen un impacto positivo sobre el mismo, y éste último en el desempeño de la empresa, y sumado a lo anterior, autores como Wang et al. (2011) afirman que si bien el liderazgo transaccional puede llevar al desempeño esperado, el liderazgo transformacional tiene el potencial de dar como resultado un desempeño más allá de las expectativas o de lo que se espera.

En adición, se observó desde la literatura como ambos estilos de liderazgo se aumentan mutuamente para lograr niveles más altos de desempeño de los empleados, pero la diferencia radica en el establecimiento de objetivos y los métodos de motivación (Tyssen, Wald & Spieth, 2014).

En lo que refiere al liderazgo transformacional, éste suele estar asociado a la articulación de una visión entre el líder y sus colaboradores y/o seguidores, a unos objetivos que son claros, individuales y que buscan alcanzarse de manera colectiva, promoviendo de ésta manera el trabajo en equipo, la cooperación y el apoyo. Así mismo, es propio de éste tipo de líderes mostrar comportamientos de influencia idealizada convirtiéndose en modelos a seguir, motivar de manera inspiracional a sus seguidores para alcanzar los objetivos y exceder las expectativas, así como estimularlos intelectualmente para que desafíen el status quo y se reten constantemente, impulsando la creatividad y la innovación, y por último, es característico también que muestren una consideración individual, es decir, que atiendan y se preocupen por las necesidades individuales de sus colaboradores para articularlas a los objetivos, dándole un propósito y sentido al trabajo.

Por otro lado, el liderazgo transaccional está asociado al establecimiento de objetivos claros, buscando especificar lo que se quiere alcanzar y los responsables de lograrlo. Partiendo de esto, los líderes que se desenvuelven bajo éste estilo de liderazgo generan estándares de comportamiento sobre los cuales deben basarse los colaboradores para desarrollar sus tareas y actividades, supervisan y monitorean el desarrollo de las éstas mediante el comportamiento de administración por excepción activa, para estar atentos ante cualquier posible falla o problema y reaccionar de manera anticipada.

Empero, éste tipo de liderazgo no solo monitorea el desarrollo de las actividades para identificar fallas y hacer llamados de atención si es requerido, sino, que también estimula el buen desempeño mediante el comportamiento de recompensa contingente, premiando el esfuerzo de los colaboradores y el cumplimiento de los objetivos de acuerdo a lo pactado y esperado.

Con lo anterior, un aspecto importante observado sobre estos dos constructos, es la forma en la que ambos estilos de liderazgo trabajan de forma complementaria para lograr mejores resultados de desempeño. Así, se conoce entonces que si bien el liderazgo transaccional puede llevar al desempeño esperado, el liderazgo transformacional tiene el potencial de dar como resultado un desempeño más allá de las expectativas o de lo que se espera (Wang et al. 2011).

Así, se encuentra que el liderazgo efectivo requiere de una combinación de habilidades de liderazgo transaccional y transformacional (Taylor, 2017), para generar mejores resultados en los seguidores, resultados que en éste caso se orientan a producir un mejor desempeño laboral en los mismos, y bajo ésta visión, se ha encontrado que el estilo de liderazgo transformacional es complementario al estilo transaccional y probablemente ineficaz en la ausencia total de una relación transaccional entre el líder y el subordinado (Bass et al. 1987), lo que suscita que un gerente dado puede ser tanto transformacional como transaccional (Lowe, Kroeck & Sivasubramaniam, 1996), y con base en ésta última afirmación, Bass (1999, p. 21) estableció que “los mejores líderes son tanto transformacionales como transaccionales”, aspecto evidenciado en los resultados de la presente investigación.

En efecto, se comprende entonces que ambos estilos de liderazgo pueden ser percibidos dentro de una misma organización y una misma persona, y esto es positivo al momento de establecer los objetivos organizacionales y de desplegarlos de manera individual, pues permiten supervisar su cumplimiento, motivar de manera intrínseca y extrínseca, tangible y no tangible para promover un desempeño laboral positivo en los colaboradores y/o seguidores, quienes en el desarrollo de sus tareas necesitan diversas formas de apoyo y motivación, dado el contexto cambiante en el que se desarrollan constantemente.

En cuanto al segundo objetivo específico, que propendía por identificar las relaciones entre el estilo de liderazgo transformacional y el desempeño laboral de los trabajadores, se encontró que una vez aplicados los instrumentos correspondientes y de acuerdo con el análisis estadístico realizado, los resultados sugieren que de manera global en la empresa Mabe, el estilo de liderazgo transformacional es percibido por los colaboradores encuestados de manera clara, y por lo tanto, es preciso denotar que sí existe una relación positiva entre éste liderazgo y el desempeño de los colaboradores en el cumplimiento de sus objetivos de una forma que excede las expectativas, pues la frecuencia más alta de colaboradores que exceden en el desempeño consideran que más del 40% de sus gerentes poseen este estilo con bastante frecuencia y en ocasiones siempre. A su vez, se observó que los colaboradores perciben que más del 40% de sus gerentes muestran motivación inspiracional y estimulación intelectual con bastante frecuencia.

Con base en lo anterior, en lo que respecta a los componentes del liderazgo transformacional, se encontró que la motivación inspiracional en relación con el desempeño laboral presenta en sus picos más altos (12.5% del total de colaboradores de la muestra), que los colaboradores exceden totalmente en el cumplimiento de los objetivos que han sido planteado por sus líderes, y por el contrario, para el caso de la estimulación intelectual, la percepción que los colaboradores tienen respecto a la presencia de éste componente en sus gerentes, y la relación que tiene con respecto a la evaluación del desempeño tiene resultados muy diversos, pues la calificación de desempeño que indica que el colaborador excede totalmente se encuentra en la mayoría de los percentiles que sugiere el instrumento, es decir, no se además, uno de

los picos más altos (7.5% del total de las personas encuestadas) muestra que los colaboradores exceden totalmente el cumplimiento de los objetivos.

Para el tercer objetivo específico propuesto, el cual consistía en identificar las relaciones entre el estilo de liderazgo transaccional y el desempeño laboral de los trabajadores, se encontró que después de aplicar los instrumentos correspondientes y siguiendo con el análisis estadístico realizado, el estilo de liderazgo transaccional de manera general dentro de la empresa es percibido por los colaboradores encuestados de manera clara, por tanto cabe anotar que sí existe una relación entre el desempeño de los colaboradores para el cumplimiento de sus actividades con el estilo transaccional en el que son liderados, y se encontró que la frecuencia más alta de los colaboradores que cumplen totalmente en su desempeño consideran que más del 50% de sus gerentes poseen éste estilo con bastante frecuencia y en ocasiones siempre, mientras que los que exceden en el desempeño no lo consideran así. A su vez, no más del 40% de los gerentes según ellos presentan administración por excepción activa y recompensa contingente.

Así mismo, el 12,5% de los colaboradores que cumplen totalmente en su desempeño calificaron a los líderes en el percentil 40, es decir, que para ellos, el 60% de los líderes presentan una calificación por encima de 2 en éste estilo de liderazgo, es decir, con bastante frecuencia observan éste liderazgo en sus gerentes.

Por otra parte, se encontró que el 25% de los colaboradores encuestados, quienes tienen una calificación que excede el desempeño de manera parcial y total en las mismas proporciones, califican a los líderes de manera global en el percentil 80, es decir, que el 80% de los líderes no muestran sino en algunas ocasiones, y a veces de ningún modo éste estilo de liderazgo transaccional, lo que demuestra lo que indica la teoría en cuanto al nivel de desempeño que logra el liderazgo transaccional, referido a un nivel deseado o esperado y no a uno que excede las expectativas como en el caso del liderazgo transformacional.

Adicionalmente, para este estilo de liderazgo transaccional, se pudo observar que hubo un cumplimiento de los objetivos en la evaluación de desempeño realizada por los

líderes a sus colaboradores y que en especial, para el componente de recompensa contingente, se tiene que en gran cantidad de percentiles se presenta cumplimiento total (pero esperado) en el desempeño de los colaboradores. También, es importante resaltar que el pico más alto en cuanto al cumplimiento total según la evaluación del desempeño, se presentan en el percentil 50, lo que indica que el 7.5% del total de las personas encuestadas cumplen bajo lo esperado en su desempeño.

En cuanto al cuarto objetivo, el cual planteaba la identificación de las variables que pueden influir el desempeño laboral cuando se tiene un estilo de liderazgo transformacional y transaccional, se puede interpretar según los resultados arrojados por el análisis estadístico, que los componentes que en mayor medida influyen en el estilo de liderazgo transformacional son los de motivación inspiracional y estimulación intelectual para alcanzar por parte de los colaboradores y/o seguidores un desempeño que excede las expectativas de forma parcial y total; y para el estilo de liderazgo transaccional el componente con mayor influencia es la recompensa contingente, que sugiere que mediante recompensas por el esfuerzo de los colaboradores, éstos se motivan para cumplir los objetivos de desempeño, sin embargo, de acuerdo a lo observado, la diferencia radica en que para éstos últimos es común el cumplimiento total de los objetivos, es decir, el desempeño es el esperado por el líder y no se excede en el desempeño como en el caso del liderazgo transformacional.

En síntesis, mediante el estudio se pudo observar que los dos estilos de liderazgo están presentes en los gerentes de la muestra y ambos producen el cumplimiento satisfactorio del desempeño, sin embargo, se observa lo que indica la teoría referente a la relación de los estilos de liderazgo transformacional y transaccional con el desempeño laboral, evidenciando que el liderazgo transformacional es percibido en mayor proporción por aquellos colaboradores que exceden en su desempeño de manera parcial o total siendo la motivación inspiracional y la estimulación intelectual los componentes que más influyen; mientras que el estilo de liderazgo transaccional se presenta con mayor frecuencia influenciando aquellos colaboradores que cumplen en su desempeño de acuerdo a lo esperado, siendo la recompensa contingente el componente que más influye en la relación.

7.2 Recomendaciones

A pesar de los colaboradores cumplen con los objetivos sea de manera parcial o total en la organización, se recomienda a los gerentes y directivos dentro de misma el reconocer la importancia de adoptar de cada estilo de liderazgo analizado lo que más conviene de acuerdo al contexto laboral y a los cambios por los cuales está atravesando la empresa, pues es probable que la mezcla cultural esté generando ésta pluralidad en los resultados con respecto a la percepción del liderazgo de manera global.

En estudios futuros que den continuidad al presente, se recomienda replicar el estudio considerando la ampliación de la muestra, tanto en la empresa objeto de estudio como en otras empresas, pudiendo comparar el impacto que generan los estilos de liderazgo transformacional y transaccional sobre el desempeño laboral desde el punto de vista de sectores a nivel global, lo que abriría la posibilidad a entender posiblemente cómo influye el contexto dentro de éstas relaciones.

Así mismo, es recomendable e interesante analizar, debido a la subjetividad propia de las calificaciones de las variables, como puede influir los rasgos y la personalidad dentro de las respuestas de los colaboradores, y tener en cuenta medidas de desempeño de carácter objetivo y probablemente cuantitativo, para comparar los resultados obtenidos en el presente estudio.

Se recomienda además, confrontar los hallazgos de la investigación, ampliando las variables que intervienen, agregando por ejemplo, el término de satisfacción laboral que puede incidir en los criterios de evaluación de los componentes del liderazgo.

Finalmente, es recomendable realizar también el estudio en diferentes momentos tanto dentro de la empresa analizada en el presente trabajo de investigación, así como en otras de sectores diferentes, buscando una revisión de carácter longitudinal del fenómeno, pues los resultados del presente estudio podrían estar supeditados al momento puntual de realización del estudio.

Referencias

Afsar, B., Badir, Y. F., & Saeed, B. B. (2014). Transformational leadership and innovative work behavior. *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 114, pp. 1270–1300. <https://doi.org/10.1108/imds-05-2014-0152>.

Afsar, B., Badir, Y. F., Saeed, B. B., & Hafeez, S. (2017a). Transformational and transactional leadership and employee's entrepreneurial behavior in knowledge-intensive industries. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 28, pp. 307–332. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1244893>.

Afsar, B., Badir, Y. F., Saeed, B. B., & Hafeez, S (2017b). "Transformational and Transactional Leadership and Employee's Entrepreneurial Behavior in Knowledge-intensive Industries." *The International Journal of Human Resource Management* 28 (2): 307–32.

Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior*, vol. 10: 123–167. Greenwich, CT: JAI Press.

Amabile, T. M. (1993). Motivational synergy: Toward new conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace. *Human Resource Management Review*, 3, 185-201.

Antonakis, J., & House, R. J. (2014). Instrumental leadership: Measurement and extension of transformational–transactional leadership theory. *The Leadership Quarterly*, 25, 746–771. doi:10.1016/j.leaqua.2014.04.005.

Ashour, A. S. (1982), "A Framework for A Cognitive Behavioral Theory of Leader Influence and Effectiveness," *Organizational Behavior and Human Performance*, 30, 407-430.

Austin, J. T., & Villanova, P. (1992). The criterion problem: 1917-1992. *Journal of Applied Psychology*, 77, 836-874.

Avolio, B.J., & Bass B.M. (1988). Transformational leadership, charisma, and beyond. In J.G. Hunt, B.R. Baglia, H.P. Dachler, & C.A. Schriesheim (eds.), *Emerging leadership vistas* (pp. 29- 50). Lexington, MA: Lexington Books.

Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 72, pp. 441–462. <https://doi.org/10.1348/096317999166789>.

Avolio, B. J., & Gibbons, T. C. (1988). Developing transformational leaders: A life span approach. In J. A. Conger & R. N. Kanungo, *The Jossey-Bass management series. Charismatic leadership: The elusive factor in organizational effectiveness*(pp. 276-308). San Francisco, CA, US: Jossey-Bass.

Avolio, B. J., & Yammarino, F. J. (2013). Reflections, closing thoughts, and future directions. In B. J. Avolio & F. J. Yammarino (Eds.), *Transformational and charismatic leadership: The road ahead* (2nd ed., pp. 449–470). Bingley: Emerald Group Publishing. [10.1108/mlm\[Crossref\]](https://doi.org/10.1108/mlm[Crossref]), [Google Scholar].

Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., & Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *J. Organ. Behav.* 25, 951–968. doi: 10.1002/job.283.

Bakker, A. B., Demerouti, E., & Ten Brummelhuis, L. L. (2012). Work engagement, performance, and active learning: The role of conscientiousness. *Journal of Vocational Behavior*, 80, 555–564. doi:10.1016/j.jvb.2011.08.008.

Bakker, A. B., & Bal, P. M. (2010). Weekly work engagement and performance: A study among starting teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 189–206. doi:10.1348/096317909X402596.

Bandura, A. (1986). The explanatory and predictive scope of self-efficacy theory. *Journal of Social & Clinical Psychology*, 4, 359-373

Bass, B.M. (1981). *Stogdill's handbook of leadership* (rev. ed.). New York: Free Press.

Bass, B.M. (1984). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.

Bass, B.M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. 1990. "From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision." *Organizational Dynamics* 18 (3): 19–31.

Bass, Bernard M., Bruce J. Avolio, and Laurie Goodheim. 1987. "Biography and the Assessment of Transformational Leadership at the World-Class Level." *Journal of Management* 13 (1): 7–19.

Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*. New York, NY: Free Press.

Bass, B.M. (1997). Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*, 52, 130-139.

Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Industrial, military, and educational impact*. Mahwah, N.J: Lawrence Erlbaum Associates.

Bass, B. M. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9–32.

Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., and Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *J. Appl. Psychol.* 88, 207–218. doi: 10.1037/0021-9010.88.2.207.

Bass, B.M., Avolio, B.J., & Goodheim, L. (1987). Biography and the assessment of transformational leadership at the world class level. *Journal of Management*, 13,7-19.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. 1990. The implications of transactional and transformational leadership for individual, team, and organizational development. In R. W. Woodman & W. A. Pasmore (Eds.), *Research in organizational change and development*, vol. 4: 231-272. Greenwich, GT: JAI Press.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership: A response to critiques. In M. M. Chemers & R. Ayman (Eds.), *Leadership theory and research: Perspectives and directions* (pp. 49-80). San Diego, CA, US: Academic Press.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Transformational leadership and organizational culture. *The International Journal of Public Administration*, 17, 541–554. doi:10.1080/01900699408524907.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1995). *Multifactor Leadership Questionnaire*. Mind Garden.

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

Barling, J., Weber, T., & Kelloway, E. K. (1996). Effects of transformational leadership training on attitudinal and financial outcomes: A field experiment. *The Journal of Applied Psychology*, 81(6), 827–832.

Bennis, W., & Nanus, B. (1985) *Leaders: The strategies for taking charge*. New York: Harper & Row.

Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.

Boal, K.B., & Bryson, J.M. (1988). Charismatic leadership: A phenomenological and structural approach. In J.G. Hunt, B.R. Baliga, H.P. Dachler, & CA. Schriesheim (Eds.), *Emerging Leadership Vistas* (pp. 5-28). Lexington, MA: Lexington Books.

Boehm, S. A., Dwertmann, D. J. G., Bruch, H., & Shamir, B. (2015). The missing link? Investigating organizational identity strength and transformational leadership climate as mechanisms that connect CEO charisma with firm performance. *The Leadership Quarterly*, 26, 156–171.

Boerner, S., Eisenbeiss, S. A., & Griesser, D. (2007). Follower behavior and organizational performance: The impact of transformational leaders. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13, 15–26.

Bono, J. E., & Judge, T. A. (2003). Self-concordance at work: Toward understanding the motivational effects of transformational leaders. *Academy of Management Journal*, 46, 554–571.

Bono, J. E., & Judge, T. A. (2004). Personality and Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 89, pp. 901–910. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.901>

Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt & W. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations*: 71–98. San Francisco: Jossey-Bass.

Bouckennooghe, D., Zafar, A., & Raja, U. (2015). How Ethical Leadership Shapes Employees' Job Performance: The Mediating Roles of Goal Congruence and Psychological Capital. *Journal of Business Ethics*, Vol. 129, pp. 251–264. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2162-3>.

Braun, S., Peus, C., Weisweiler, S., & Frey, D. (2013). Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust. *The Leadership Quarterly*, Vol. 24, pp. 270–283. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.11.006>.

Burns, J. M. (1978), *leadership*. New York: Harper & Row.

Burns, J. (1979). *Leadership*. New York: Perennial.

Bycio, P., Hackett, R. D., & Allen, J. S. (1995). Further assessment of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership. *J. Appl. Psychol.* 80, 468–478. doi: 10.1037/0021-9010.80.4.468
Cameron, K. S., and Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and organizational psychology* (Vol. 1, pp. 687–732). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Carter, M. Z., Armenakis, A. A., Field, H. S., and Mossholder, K. W. (2013). Transformational leadership, relationship quality, and employee performance during continuous incremental organizational change. *J. Organ. Behav.* 34, 942–958. doi: 10.1002/job.1824.

Chemers, M. (2014). *An Integrative Theory of Leadership*. <https://doi.org/10.4324/9781315805726>.

Chetty, S. (1996). The Case Study Method for Research in Small-and Medium-Sized Firms. *International Small Business Journal*, 15(1), 73–85. <https://doi.org/10.1177/0266242696151005>.

Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64, 89–136. doi:10.1111/j.1744-6570.2010.01203.x.

Chun, J. U., Yammarino, F. J., Dionne, S. D., Sosik, J. J., & Moon, H. K. (2009). Leadership across hierarchical levels: Multiple levels of management and multiple levels of analysis. *The Leadership Quarterly*, 20, 689–707, <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.06.003>.

Clarke, S. (2013). Safety leadership: a meta-analytic review of transformational and transactional leadership styles as antecedents of safety behaviours. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, (1), 22. Retrieved from <http://search.ebscohost.com.ezproxy.unal.edu.co/login.aspx?direct=true&db=edsgao&AN=edsgcl.325099888&lang=es&site=eds-live>.

Colbert, A. E., Kristof-Brown, A. L., Bradley, B. H., & Barrick, M. R. (2008). CEO transformational leadership: The role of goal importance congruence in top management teams. *Academy of Management Journal*, 51(1), 81-96.

Colquitt, J. A. (2012). Organizational justice. In S. W. J. Kozlowski (Ed.), *The Oxford handbook of organizational psychology*, vol. 1: 526 –547. New York: Oxford University Press.

Conger, J. A., & Kanungo, R. (1994). Charismatic leadership in organizations: Perceived behavioral attributes and their measurement. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 439-452.

Conger, J., & Lawler, E. E. (2009). Sharing leadership on corporate boards: A critical requirement for teamwork at the top *Organizational Dynamics*, 38, 183–192.

Dansereau, F., Cho, J., & Yammarino, F. J. (2006). Avoiding the “fallacy of the wrong level”: A within and between analysis (WABA) approach. *Group and Organization Management*, 31, 536-577.

Day, David V., and John Antonakis. (2012). *The Nature of Leadership*. SAGE.

Deichmann, D., & Stam, D. (2015). Leveraging transformational and transactional leadership to cultivate the generation of organization-focused ideas. *The Leadership Quarterly*, 26, 204–219.

Delegach, M., Kark, R., Katz-Navon, T., & Van Dijk, D. (2017). A focus on commitment: the roles of transformational and transactional leadership and self-regulatory focus in fostering organizational and safety commitment. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(5), 724–740.

Den Hartog, D. N., Van Muijen, J. J., & Koopman, P. L. (1997). Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, 19–34. doi:10.1111/j.2044-8325.1997.tb00628.x.

Dionne, S. D., Sayama, H., Hao, C., & Bush, B. J. (2010). The role of leadership in shared mental model convergence and team performance improvement: An agent-based computational model. *The Leadership Quarterly*, 21, 1035–1049, <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.10.007>.

Dust, S.B., Resick, C.J. and Mawritz, M.B. (2014), “Transformational leadership, psychological empowerment, and the moderating role of mechanistic-organic contexts”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 35 No. 3, pp. 413-433.

Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J., & Shamir, B. (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: a field experiment. *Academy of Management Journal*, Vol. 45, pp. 735–744. <https://doi.org/10.2307/3069307>.

Effelsberg, D., Solga, M., and Gurt, J. (2014). Getting followers to transcend their self-interest for the benefit of their company: testing a core assumption of transformational leadership theory. *J. Bus. Psychol.* 29, 131–143. doi: 10.1007/s10869-013-9305-x.

Eisenbeiss, S. A., van Knippenberg, D., & Boerner, S. (2008). Transformational leadership and team innovation: Integrating team climate principles. *Journal of Applied Psychology*, 93, 1438–1446, <http://dx.doi.org/10.1037/a0012716>.

Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research, *Academy of Management Review*, 14 (4): 532-550.

Elbaz, Ahmed Mohamed, and Mohamed Yacine Haddoud. (2017). "The Role of Wisdom Leadership in Increasing Job Performance: Evidence from the Egyptian Tourism Sector." *Tourism Management* 63 (December): 66–76.

Epitropaki, O., & Martin, R. (2013). Transformational–transactional leadership and upward influence: The role of relative leader–member exchanges (RLMX) and perceived organizational support (POS). *The Leadership Quarterly*, 24, 299–315.

Evans, G. (1970), "The Effects of Supervisory Behavior on the Path-Goal Relationship," *Organizational and Human Performance*, 5, 277-298.

Flynn, S. I. (2013). Transformational and Transactional Leadership. *Research Starters: Sociology* (Online Edition). Retrieved from <http://ezproxy.unal.edu.co/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=ers&AN=89185787&lang=es&site=eds-live>.

Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331-362.

Goffman, E. (1974). *Frame analysis*. New York: Harper Colophon Books.

Gong, Y., Huang, J.-C., & Farh, J.-L. (2009). Employee learning orientation, transformational leadership, and employee creativity: The mediating role of employee creative self-efficacy. *Academy of Management Journal*, 52, 765–778.

Goodwin, V. L., Wofford, J. C., and Whittington, J. L. (2001). A theoretical and empirical extension to the transformational leadership construct. *J. Organ. Behav.* 22, 759–774. doi: 10.1002/job.111.

Gorman, C. A., Meriac, J. P., Overstreet, B. L., Apodaca, S., McIntyre, A. L., Park, P., & Godby, J. N. (2012). A meta-analysis of the regulatory focus nomological network: Work-related antecedents and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 80, 160–172. doi:10.1016/j. jvb.2011.07.005.

Graen, G. and J. F. Cashman (1975), "A Role-Making Model of Leadership in Formal Organizations: A Developmental Approach," in J. G. Hunt, and L. L. Larson (Eds.), *Leadership Frontiers*, Kent, OH: Kent State University Press, 143-165.

Greenberg, J., Baron, R.A. (2000). *Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work*. Pearson College Division.

Griffin, R. W., Bateman, T. S., Wayne, S. J., & Head, T. C. (1987). Objective and social factors as determinants of task perceptions and responses: an integrated perspective and empirical investigation. *Academy of Management Journal*, Vol. 30, pp. 501–523. <https://doi.org/10.2307/256011>.

Grint, Keith. (2012). "Leadership: A Very Short Introduction." *Strategic Direction* 28 (10). <https://doi.org/10.1108/sd.2012.05628jaa.003>.

Groen, B. A. C., Wilderom, C. P. M., & Wouters, M. J. F. (2017). High Job Performance Through Co-Developing Performance Measures With Employees. *Human Resource Management*, Vol. 56, pp. 111–132. <https://doi.org/10.1002/hrm.21762>.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Halbesleben, J. R. B., & Wheeler, A. R. (2008). The relative roles of engagement and embeddedness in predicting job performance and intention to leave. *Work & Stress*, 22, 242–256. doi:10.1080/02678370802383962.

Harrison, D. A., Newman, D. A., & Roth, P. L. (2006). How important are job attitudes? Meta-analytic comparisons of integrative behavioral outcomes and time sequences. *Academy of Management Journal*, 49, 305-325.

Hater, J. J., & Bass, B. M. (1988). Superiors' evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 73, pp. 695–702. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.73.4.695>.

Herda-Rapp, A. (1998). The power of informal leadership: Women leaders in the civil rights movement. *Sociological Focus*, 31, 341-355. Retrieved August 1, 2008 from EBSCO online database SocINDEX with Full Text.

Hoffman, B. J., Bynum, B. H., Piccolo, R. F., & Sutton, A. W. (2011). Person-organization value congruence: How transformational leaders influence work group effectiveness. *Academy of Management Journal*, 54, 779–796.

Hollander, E. P. (1964), *Leaders, Groups, and Influence*, New York: Oxford University Press.

House, R. J. (1971), "A Path Goal Theory of Leader Effectiveness," *Administrative Science Quarterly*, 16, 3, 321-338.

House, R.J. (1988). Leadership research: Some forgotten, ignored, or overlooked findings. In J.G. Hunt, B.R. Baliga, H.P. Dachler, & C.A. Schriesheim (Eds.), *Emerging leadership vistas*. Lexington, MA: Lexington.

House, R. J. (1977), "A 1976 Theory of Charismatic Leadership," in J. G. Hunt and L. L. Larson (Eds.), *Leadership: The Cutting Edge*, Carbondale: Southern Illinois University Press.

House, R.J., & Baetz, M.L. (1979). Leadership: Some empirical generalizations and new research directions. In B.M. Staw (Ed.), *Research in Organizational Behavior* (Vol. 1, pp. 341-423). Greenwich, CT: JAI Press.

Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated business-unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 78, 891-902.

Howell, J. M., & Hall-Merenda, K. E. (1999). The ties that bind: The impact of leader-member exchange, transformational and transactional leadership, and distance on predicting follower performance. *Journal of Applied Psychology*, 84, 680-694.

Howladar, M., Rahman, S., Uddin, A. (2018). Deviant Workplace Behavior and Job Performance: The Moderating Effect of Transformational Leadership. *Iranian Journal of Management Studies*, 11(1), 147-183. doi: 10.22059/ijms.2018.226143.672514.

Hussain, S., Shujahat, M., Malik, M. I., Iqbal, S., & Mir, F. N. (2018). Contradictory results on the mediating roles of two dimensions of trust between transformational leadership and employee outcomes. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, Vol. 5, pp. 39–63. <https://doi.org/10.1108/joepp-11-2016-0063>.

Ilgén, D. R., & Hollenbeck, J. R. (1991). The structure of work: Job design and roles. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organisational psychology* (2nd ed.): 165–207. Palo Alto, CA: Consulting Psychology Press.

Jiang, H., Chen, Y., Sun, P., & Yang, J. (2017). The Relationship between Authoritarian Leadership and Employees' Deviant Workplace Behaviors: The Mediating Effects of Psychological Contract Violation and Organizational Cynicism. *Frontiers in Psychology*, Vol. 8. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.00732>.

Joseph, D. L., Jin, J., Newman, D. A., & O'Boyle, E. H. (2015). Why does self-reported emotional intelligence predict job performance? A meta-analytic investigation of mixed EI. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 100, pp. 298–342. <https://doi.org/10.1037/a0037681>.

Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 89, pp. 755–768. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>.

Judge, T.A., Thoresen, C.J., Bono, J.E. and Patton, G.K. (2001) The Job Satisfaction-Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review. *Psychological Bulletin*, 127, 376-407. <http://dx.doi.org/10.1037/0033-2909.127.3.376>.

Jung, D. I. (2001). Transformational and transactional leadership and their effects on creativity in groups. *Creativity Research Journal*, 13, 185-195.

Jung, D. I., & Avolio, B. J. (1999). Effects of leadership style and followers' cultural orientation on performance in group and individual task conditions. *Academy of Management Journal*, 42, 208–218. doi:10.2307/257093.

Jung, D. I., Chow, C., & Wu, A. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *Leadership Quarterly*, 14, 525-544.

Kark, R., Katz-Navon, T., & Delegach, M. (2015). The dual effects of leading for safety: The mediating role of employee regulatory focus. *Journal of Applied Psychology*, 100, 1332–1348. doi:10.1037/a0038818.

Kark, R., Shamir, B., & Chen, G. (2003). The two faces of transformational leadership: Empowerment and dependency. *Journal of Applied Psychology*, 88, 246-255.

Kark, R., Shamir, B., Avolio, B. J., Yammarino, F. J., De Jong, J. P. J., Den Hartog, D. N., ... Saeed, B. B. (2004). Influence-based leadership as a determinant of the inclination to innovate and of innovation-related behaviors: An empirical investigation. *The Leadership Quarterly*, 25, 79–102.

Kark, R., & van Dijk, D. (2007). Motivation to lead, motivation to follow: The role of the self-regulatory focus in leadership processes. *Academy of Management Review*, 32, 500–528. doi:10.5465/AMR.2007.24351846.

Kark, R., & Van-Dijk, D. (2008). Birds of a feather flock together: The relationship between leader follower self regulation congruency. In G.B. Graen & J. A. Graen (Eds.), *Knowledge driven corporation: A discontinuous model. LMX leadership: The series* (Vol. VI, pp. 181–209). Charlotte, NC: Information Age Publishing.

Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral Science*, Vol. 9, pp. 131–146. <https://doi.org/10.1002/bs.3830090206>.

Katz, D., & Kahn, R.L. (1978). *The social psychology of organizations* (2nd ed.). New York: Wiley.

Klein, H. J., Wesson, M. J., Hollenbeck, J. R., & Alge, B. J. (1999). Goal commitment and the goal-setting process: Conceptual clarification and empirical synthesis. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 84, pp. 885–896. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.84.6.885>.

Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2002). *The leadership challenge* (3rd ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Kozlowski, S. W., & Doherty, M. L. (1989). Integration of climate and leadership: Examination of a neglected issue. *Journal of Applied Psychology*, 74(4), 546-553.

Kuhnert, K.W., & Lewis, P. (1987). Transactional and transformational leadership: A constructive/ developmental analysis, *Academy of Management Review*, 12, 648-657.

Laitinen, E. K. (2002). A dynamic performance measurement system: evidence from small Finnish technology companies. *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 18, pp. 65–99. [https://doi.org/10.1016/s0956-5221\(00\)00021-x](https://doi.org/10.1016/s0956-5221(00)00021-x).

Landy, F. J., & Farr, J. (1983). *The measurement of work performance: Methods, theory, and applications*. New York, NY: Academic Press.

Leroy, H., Palanski, M. E., & Simons, T. (2012). Authentic Leadership and Behavioral Integrity as Drivers of Follower Commitment and Performance. *Journal of Business Ethics*, Vol. 107, pp. 255–264. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1036-1>.

Liao, H., & Chuang, A. (2007). Transforming service employees and climate: A multilevel, multisource examination of transformational leadership in building long-term service relationships. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 92, pp. 1006–1019. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.4.1006>.

Lim, B., & Ployhart, R. E. (2004). Transformational leadership: Relations to the five-factor model and team performance in typical and maximum contexts. *Journal of Applied Psychology*, 89, 610-621.

Liu, J., Siu, O.-L., & Shi, K. (2010). Transformational leadership and employee well-being: The mediating role of trust in the leader and self-efficacy. *Applied Psychology*, 59(3), 454-479. doi: 10.1111/j.1464-0597.2009.00407.x.

Liu, Y., & DeFrank, R. S. (2013). Self-interest and knowledge-sharing intentions: The impacts of transformational leadership climate and HR practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 24, 1151–1164.

Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, Vol. 57, pp. 705–717. <https://doi.org/10.1037//0003-066x.57.9.705>.

Lowe, K. B., Galen Kroeck, K., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the mlq literature. *The Leadership Quarterly*, Vol. 7, pp. 385–425. [https://doi.org/10.1016/s1048-9843\(96\)90027-2](https://doi.org/10.1016/s1048-9843(96)90027-2).

Lowe, K. B., & Gardner, W. L. (2000). Ten years of *The Leadership Quarterly*: Contributions and challenges for the future. *Leadership Quarterly*, 11, 459-514.

Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60(3), 541–572.

Ma, X., & Jiang, W. (2018). Transformational Leadership, Transactional Leadership, and Employee Creativity in Entrepreneurial Firms. *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 54, pp. 302–324. <https://doi.org/10.1177/0021886318764346>.

Malloch, K. (2014). Beyond transformational leadership to greater engagement: Inspiring innovation in complex organizations. *Nurse Leader*, 12, 60–63.

Masa'deh, Ra 'ed, Bader Yousef Obeidat, and Ali Tarhini. (2016). "A Jordanian Empirical Study of the Associations among Transformational Leadership, Transactional Leadership, Knowledge Sharing, Job Performance, and Firm Performance: A Structural Equation Modelling Approach." *Journal of Management Development* 35 (5): 681–705.

Matzler, Kurt, Florian Andreas Bauer, and Todd A. Mooradian. (2015). "Self-Esteem and Transformational Leadership." *Journal of Managerial Psychology* 30 (7): 815–31.

Mind Garden, Inc. (2005-2019). Mind garden: tools for positive transformation. Mind Garden. Recuperado de: <https://www.mindgarden.com/>

Moriano, J. A., Molero, F., Topa, G., & Mangin, J.-P. L. (2014). The influence of transformational leadership and organizational identification on intrapreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 10, 103–119.

Moss, S. A., & Ritossa, D. A. (2007). The impact of goal orientation on the association between leadership style and follower performance, creativity and work attitudes. *Leadership*, 3, 433–456.

Mulki, J. P., Caemmerer, B., & Heggde, G. S. (2015). Leadership style, salesperson's work effort and job performance: the influence of power distance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 35, pp. 3–22. <https://doi.org/10.1080/08853134.2014.958157>.

Murphy, K., & Cleveland, J. (1995). *Understanding performance appraisal: Social, organizational, and goal-oriented perspectives*. Newbury Park, CA: Sage.

Muterera, J., Hemsworth, D., Baregheh, A., & Garcia-Rivera, B. R. (2018). The Leader–Follower Dyad: The Link Between Leader and Follower Perceptions of Transformational Leadership and Its Impact on Job Satisfaction and Organizational Performance. *International Public Management Journal*, Vol. 21, pp. 131–162. <https://doi.org/10.1080/10967494.2015.1106993>.

Nemanich, L. A., & Keller, R. T. (2007). Transformational leadership in an acquisition: A field study of employees. *The Leadership Quarterly*, Vol. 18, pp. 49–68. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.11.003>.

Pawirosumarto, S., Sarjana, P. K., & Gunawan, R. (2017). The effect of work environment, leadership style, and organizational culture towards job satisfaction and its implication towards employee performance in Parador Hotels and Resorts, Indonesia. *International Journal of Law and Management*, Vol. 59, pp. 1337–1358. <https://doi.org/10.1108/ijlma-10-2016-0085>.

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

Pfeffer, Jeffrey. (1977). "The Ambiguity of Leadership." *AMRO* 2 (1): 104–12.

Piccolo, R. F., & Colquitt, J. A. (2006). Transformational Leadership and Job Behaviors: The Mediating Role of Core Job Characteristics. *Academy of Management Journal*, Vol. 49, pp. 327–340. <https://doi.org/10.5465/amj.2006.20786079>.

Pillai, R., Schreishem, C. A., & Williams, E. A. (1999). Fairness perceptions and trust as mediators for transformational leadership and transactional leadership: A two-sample study. *Journal of Management*, 25, 897-933.

Podsakoff, P. M., & Mackenzie, S. B. (1989). A second generation measure of organizational citizenship behavior. Bloomington : Indiana University.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Bommer, W. H. (1996). Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 22, 259-298.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1, 107–142, <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.11.001>.

Podsakoff, P.M., Todor, W.D., Grover, R.A., & Huber, V.L. (1984). Situational moderators of leader reward and punishment behavior: Fact or fiction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 34, 21-63.

Podsakoff, P. M., W. D. Todor and R. Skov (1982), "Effects of Leader Performance Contingent and Non-Contingent Reward and Punishment Behaviors on Subordinate Performance and Satisfaction," *Academy of Management Journal*, 25, 812-821.

Prasad, B. and Junni, P. (2016), "CEO transformational and transactional leadership and organizational innovation", *Management Decision*, Vol. 54 No. 7, pp. 1542-1568. <https://doi.org/10.1108/MD-11-2014-0651>.

Reicher, S., Alexander Haslam, S., & Hopkins, N. (2005). Social identity and the dynamics of leadership: Leaders and followers as collaborative agents in the transformation of social reality. *The Leadership Quarterly*, Vol. 16, pp. 547–568. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.06.007>.

Reiter, R. (2004). Leadership and creativity: Understanding leadership from a creative problem solving perspective. *Leadership Quarterly*, 15, 55-77.

Robledo, S., Osorio, G. A., & López, C. (2014). Networking en pequeña empresa: una revisión bibliográfica utilizando la teoría de grafos. *Revista Vinculos*, 11(2), 6-16. Disponible en: <http://revistas.udistrital.edu.co/ojs/index.php/vinculos/article/view/9664>.

Rotundo, M. and Sackett, P.R. (2002) The Relative Importance of Task, Citizenship, and Counterproductive Performance to Global Aspects of Job Performance: A Policy-Capturing Approach. *Journal of Applied Psychology*, 87, 66-80. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.87.1.66>.

Ryan, J. C., & Tipu, S. A. A. (2013). Leadership effects on innovation propensity: A two-factor full range leadership model. *Journal of Business Research*, 66, 2116–2129.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55, 68-78.

Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1978). A Social Information Processing Approach to Job Attitudes and Task Design. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 23, p. 224. <https://doi.org/10.2307/2392563>.

Salanova, M., Agut, S., & Peiró, J. M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediation of service climate. *Journal of Applied Psychology*, 90, 1217–1227. doi:10.1037/0021-9010.90.6.1217.

Schaubroeck, J., Lam, S. S. K., & Cha, S. E. (2007). Embracing transformational leadership: Team values and the impact of leader behavior on team performance. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1020-1030.

Schneider, B., & Reichers, A. E. (1983). ON THE ETIOLOGY OF CLIMATES. *Personnel Psychology*, Vol. 36, pp. 19–39. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1983.tb00500.x>.

Schutz, A. (1967). *Collected papers I: The problem of social reality*. The Hague: Martinus Nijhoff.

Shamir, B. (1995). Social distance and charisma: Theoretical notes and an exploratory study. *The Leadership Quarterly*, Vol. 6, pp. 19–47. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90003-9](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90003-9).

Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory. *Organization Science*, Vol. 4, pp. 577–594. <https://doi.org/10.1287/orsc.4.4.577>.

Shamir, B., Zakay, E., Breinin, E., & Popper, M. (1998). Correlates of charismatic leader behavior in military units: Subordinates' attitudes, unit characteristics, and superiors' appraisals of leader performance. *Academy of Management Journal*, 41, 387– 409.

Shin, S. J., & Zhou, J. (2003). Transformational leadership, conservation, and creativity: Evidence from Korea. *Academy of Management Journal*, 46, 703-714.

Shin, S. J., & Zhou, J. (2007). Team heterogeneity and creativity. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1709-1721.

Si, S., & Wei, F. (2012). Transformational and transactional leaderships, empowerment climate, and innovation performance: A multilevel analysis in the Chinese context. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 21, 299–320.

Simosi, M., and Xenikou, A. (2010). The role of organizational culture in the relationship between leadership and organizational commitment. *Int. J. Hum. Resour. Manage.* 21, 1598–1616. doi: 10.1080/09585192.2010.500485.

Sims, H.P., Jr., & Szilagyi, A.D. (1975). Leader reward behavior and subordinate satisfaction and performance. *Organizational Behavior and Human Performance*, 14, 426-437.

Slaski, M., & Cartwright, S. (2002). Health, performance and emotional intelligence: an exploratory study of retail managers. *Stress and Health*, Vol. 18, pp. 63–68. <https://doi.org/10.1002/smi.926>.

Smircich, L., & Morgan, G. (1982). Leadership: The Management of Meaning. *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 18, pp. 257–273. <https://doi.org/10.1177/002188638201800303>.

Smith, C. A., Ann Smith, C., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 68, pp. 653–663. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.68.4.653>.

Smith, P. C. (1976). Behavior, results, and organizational effectiveness: The problem of criteria. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 745–775). Chicago, IL: Rand McNally.

Sosik, J. J. (2005). The role of personal values in the charismatic leadership of corporate managers: A model and preliminary field study. *Leadership Quarterly*, 16, 221-244.

Sosik, J. J. (2006). Full range leadership: Model, research, extensions and training. In C. Cooper & R. Burke (Eds.), *Inspiring leadership* (pp. 33-66). New York: Routledge.

Staw, B. (1977). Motivation in organizations: Synthesis and redirection. In B. Staw & G. Salancik (Eds.), *New directions in organizational behavior*: 55–95. Chicago: St. Clair.

Stogdill, R. M. (1957). *Leader Behavior: Its Description and Measurement*. Columbus, Ohio: The Bureau of Business Research, College of Commerce and Administration, The Ohio State University.

Stogdill, R.M. (1974). *Handbook of leadership*. New York: Free Press.

Stordeur, S., D'Hoore, W., & Vandenberghe, C. (2001). Leadership, organizational stress, and emotional exhaustion among hospital nursing staff. *Journal of Advanced Nursing*, Vol. 35, pp. 533–542. <https://doi.org/10.1046/j.1365-2648.2001.01885.x>.

Koman, E. S., & Wolff, S. B. (2008). Emotional intelligence competencies in the team and team leader. *Journal of Management Development*, Vol. 27, pp. 55–75. <https://doi.org/10.1108/02621710810840767>.

Tal, D. & Gordon, A. *Scientometrics* (2017) 112: 1391. <https://doi-org.ezproxy.unal.edu.co/10.1007/s11192-017-2425-8>.

Taylor, J. (2017). Management of Australian Water Utilities: The Significance of Transactional and Transformational Leadership. *Australian Journal of Public Administration*, Vol. 76, pp. 18–32. <https://doi.org/10.1111/1467-8500.12200>.

Tichy, N.M., & Uhich, D. (1984). The leadership challenge: A call for the transformational leader. *Sloan Management Review*, 26,59-68.

Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2015). Job crafting and job performance: A longitudinal study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 24, pp. 914–928. <https://doi.org/10.1080/1359432x.2014.969245>.

Tosi, H.J., Jr. (1982). Toward a paradigm shift in the study of leadership. In J.G. Hunt, U. Sekaran, & C.A. Schriesheim (eds.), *Leadership: Beyond establishment views* (pp. 222-223). Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.

Tyssen, A. K., Wald, A., & Spieth, P. (2014). The challenge of transactional and transformational leadership in projects. *International Journal of Project Management*, Vol. 32, pp. 365–375. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2013.05.010>.

Van Dijk, D., & Kluger, A. N. (2011). Task type as a moderator of positive/negative feedback effects on motivation and performance: A regulatory focus perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 32, 1084–1105. doi:10.1002/job.725.

Van Dyne, L., & LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, Vol. 41, pp. 108–119. <https://doi.org/10.2307/256902>.

Van Knippenberg, B., & van Knippenberg, D. (2005). Leader self-sacrifice and leadership effectiveness: The moderating role of leader prototypicality. *Journal of Applied Psychology*, 90, 25-37.

Vermunt, R., & Steensma, H. (2001). Stress and justice in organizations: An exploration into justice process with the aim to find mechanisms to reduce stress. In 696 *Academy of Management Journal* June R. Cropanzano (Ed.), *Justice in the workplace: From theory to practice*, vol. 2: 27– 48. Mahwah, NJ: Erlbaum.

Vermunt, R., & Steensma, H. (2005). How can justice be used to manage stress in organizations? In J. Greenberg & J. A. Colquitt (Eds.), *The handbook of organizational justice*: 383–410. Mahwah, NJ: Erlbaum.

Viswesvaran, C., & Ones, D. S. (2000). Perspectives on Models of Job Performance. *International Journal of Selection and Assessment*, Vol. 8, pp. 216–226. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00151>.

Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York, NY: Wiley.

Waldman, D. A., & Yammarino, F. J. (1999). CEO charismatic leadership: Levelsof-management and levels-of-analysis effects. *Academy of Management Review*, 24, 266–285.

Waldman, D. A., Bass, B. M., & Einstein, W. O. (1987). Leadership and outcomes of performance appraisal processes. *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 60, pp. 177–186. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1987.tb00251.x>.

Waldman, D. A., Bass, B. M., & Yammarino, F. J. (1990). Adding to Contingent-Reward Behavior. *Group & Organization Studies*, Vol. 15, pp. 381–394. <https://doi.org/10.1177/105960119001500404>.

Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., and Zhu, W. (2008). How transformational leadership weaves its influence on individual job performance: the role of identification and efficacy beliefs. *Pers. Psychol.* 61, 793–825. doi: 10.1111/j.1744-6570.2008.00131.x.

Walumbwa, F. O., Orwa, B., Wang, P., & Lawler, J. J. (2005). Transformational leadership, organizational commitment, and job satisfaction: A comparative study of Kenyan and U.S. financial firms. *Human Resource Development Quarterly*, 16(2), 235–256.

Walumbwa, F. O., Wang, P., Lawer, J. J., and Shi, K. (2004). The role of collective efficacy in the relations between transformational leadership and work outcomes. *J. Occup. Organ. Psychol.* 77, 515–530. doi: 10.1348/0963179042596441.

Wang, H., Tsui, A. S., & Xin, K. R. (2011). CEO leadership behaviors, organizational performance, and employees' attitudes. *The Leadership Quarterly*, 22, 92–105.

Wang, G., Oh, I.-S., Courtright, S. H., & Colbert, A. E. (2011). Transformational Leadership and Performance Across Criteria and Levels: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Research. *Group & Organization Management*, Vol. 36, pp. 223–270. <https://doi.org/10.1177/10596011111401017>.

Wang, X. -H., & Howell, J. M. (2010). Exploring the dual-level effects of transformational leadership on followers. *Journal of Applied Psychology*, 95, 1134–1144, <http://dx.doi.org/10.1037/a0020754>.

Williams, Larry J., and Stella E. Anderson. (1991). “Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors.” *Journal of Management*. <https://doi.org/10.1177/014920639101700305>.

Willis, S., Clarke, S., & O’Connor, E. (2017). Contextualizing leadership: Transformational leadership and Management-By-Exception-Active in safety-critical contexts. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 90, pp. 281–305. <https://doi.org/10.1111/joop.12172>.

Wofford, J. C., Goodwin, V. L., & Premack, S. (1992). Meta-Analysis of the Antecedents of Personal Goal Level and of the Antecedents and Consequences of Goal Commitment. *Journal of Management*, Vol. 18, pp. 595–615. <https://doi.org/10.1177/014920639201800309>.

Wong, C.-S., & Law, K. S. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude. *The Leadership Quarterly*, Vol. 13, pp. 243–274. [https://doi.org/10.1016/s1048-9843\(02\)00099-1](https://doi.org/10.1016/s1048-9843(02)00099-1).

Yammarino, F. J., Dionne, S. D., Chun, J. U., & Dansereau, F. (2005). Leadership and levels of analysis: A state-of-the-science review. *Leadership Quarterly*, 16, 879-919.

Yammarino, F. J., Spangler, W. D., & Bass, B. M. (1993). Transformational leadership and performance: A longitudinal investigation. *The Leadership Quarterly*, 4(1), 81-102.

Yang, J., Mossholder, K.W. and Peng, T.K. (2009), “Supervisory procedural justice effects: the mediating roles of cognitive and affective trust”, *The Leadership Quarterly*, Vol. 20 No. 1, pp. 143-154.

Yin, Robert K. (1984). *Case study research: design and methods*, applied social research methods series, Newbury Park, C.A. Sage Publications.

Yukl, G.A. (1989a). *Leadership in organizations* (2nd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Yukl, G.A. (1989b). Managerial leadership: A review of theory and research. *Yearly Review of Management*, 15, 251-289.

Yukl, G.A. (2002). *Leadership in organizations* (5th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Zhang, X.-a., Cao, Q., & Tjosvold, D. (2011). Linking transformational leadership and team performance: A conflict management approach. *Journal of Management Studies*, 48(7), 1586-1611. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00974.x>.

Zhang, Yiwen, Jeffery A. LePine, Brooke R. Buckman, and Feng Wei. (2014). "It's Not Fair ... Or Is It? The Role of Justice and Leadership in Explaining Work Stressor–Job Performance Relationships." *Academy of Management Journal* 57 (3): 675–97.

Zhu, W., Avolio, B. J., & Walumbwa, F. O. (2009). Moderating role of follower characteristics with transformational leadership and follower work engagement. *Group & Organization Management*, 34, 590-619.

Anexos

A. Anexo: Tablas de referencia para análisis estadísticos descriptivos

Tabla Anexo-1: Componentes liderazgo transformacional y percentiles de los mismo

| COMPONENTE | MEDIAS | PERCENTIL |
|------------|--------|--------------|
| II | 2.81 | PERCENTIL 40 |
| MI | 3.24 | PERCENTIL 60 |
| EI | 3.20 | PERCENTIL 70 |
| CI | 2.58 | PERCENTIL 30 |

Fuente: Elaboración propia

Tabla Anexo-2: Componentes liderazgo transaccional y percentiles de los mismos

| COMPONENTE | MEDIA | PERCENTIL |
|------------|-------|--------------|
| RC | 3.13 | PERCENTIL 60 |
| AEA | 2.41 | PERCENTIL 70 |

Fuente: Elaboración propia

B. Anexo: Tablas de referencia para análisis bivariado

Tabla Anexo-3: Tabla cruzada desempeño vs componente influencia idealizada

| DESEMPEÑO | EXCEDE TOTALMENTE | PERCENTIL 5 | PERCENTIL 10 | PERCENTIL 20 | PERCENTIL 30 | PERCENTIL 40 | PERCENTIL 50 |
|-----------|----------------------|------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| | | 2.5% | 2.5% | 2.5% | 2.5% | 0.0% | 5.0% |
| | | EXCEDE PARCIALMENTE | 0.0% | 5.0% | 0.0% | 5.0% | 2.5% |
| | CUMPLE TOTALMENTE | 2.5% | 5.0% | 0.0% | 7.5% | 5.0% | 7.5% |
| DESEMPEÑO | EXCEDE TOTALMENTE | PERCENTIL 60 | PERCENTIL 70 | PERCENTIL 80 | PERCENTIL 90 | PERCENTIL 95 | TOTAL |
| | | 7.5% | 2.5% | 0.0% | 2.5% | 2.5% | 30.0% |
| | | EXCEDE PARCIALMENTE | 5.0% | 5.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% |
| | CUMPLE TOTALMENTE | 5.0% | 0.0% | 2.5% | 0.0% | 0.0% | 35.0% |

Fuente: Elaboración propia

Tabla Anexo-4: Tabla cruzada desempeño vs componente motivación inspiracional

| DESEMPEÑO | EXCEDE TOTALMENTE | PERCENTIL 5 | PERCENTIL 10 | PERCENTIL 20 | PERCENTIL 30 | PERCENTIL 40 | PERCENTIL 50 |
|-----------|----------------------|------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| | | 0.0% | 2.5% | 2.5% | 0.0% | 0.0% | 10.0% |
| | | EXCEDE PARCIALMENTE | 0.0% | 2.5% | 0.0% | 2.5% | 0.0% |
| | CUMPLE TOTALMENTE | 2.5% | 5.0% | 0.0% | 2.5% | 0.0% | 5.0% |
| DESEMPEÑO | EXCEDE TOTALMENTE | PERCENTIL 60 | PERCENTIL 70 | PERCENTIL 80 | PERCENTIL 90 | PERCENTIL 95 | TOTAL |
| | | 0.0% | 0.0% | 2.5% | 2.5% | 10.0% | 30.0% |
| | | EXCEDE PARCIALMENTE | 7.5% | 0.0% | 10.0% | 5.0% | 5.0% |
| | CUMPLE TOTALMENTE | 2.5% | 0.0% | 7.5% | 5.0% | 5.0% | 35.0% |

Fuente: Elaboración propia

Tabla Anexo-5: Tabla cruzada desempeño vs componente estimulación intelectual

| | | PERCENTIL 5 | PERCENTIL 10 | PERCENTIL 20 | PERCENTIL 30 | PERCENTIL 40 | PERCENTIL 50 |
|-----------|---------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| DESEMPEÑO | EXCEDE TOTALMENTE | 2.5% | 0.0% | 2.5% | 0.0% | 0.0% | 0.0% |
| | EXCEDE PARCIALMENTE | 0.0% | 0.0% | 5.0% | 0.0% | 2.5% | 0.0% |
| | CUMPLE TOTALMENTE | 2.5% | 0.0% | 2.5% | 2.5% | 5.0% | 0.0% |
| | | PERCENTIL 60 | PERCENTIL 70 | PERCENTIL 80 | PERCENTIL 90 | PERCENTIL 95 | TOTAL |
| DESEMPEÑO | EXCEDE TOTALMENTE | 5.0% | 7.5% | 2.5% | 5.0% | 5.0% | 30.0% |
| | EXCEDE PARCIALMENTE | 5.0% | 5.0% | 5.0% | 5.0% | 7.5% | 35.0% |
| | CUMPLE TOTALMENTE | 2.5% | 7.5% | 7.5% | 0.0% | 7.5% | 35.0% |

Fuente: Elaboración propia

Tabla Anexo-6: Tabla cruzada desempeño vs componente consideración individual

| | | PERCENTIL 5 | PERCENTIL 10 | PERCENTIL 20 | PERCENTIL 30 | PERCENTIL 40 | PERCENTIL 50 |
|-----------|---------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| DESEMPEÑO | EXCEDE TOTALMENTE | 2.5% | 7.5% | 0.0% | 2.5% | 2.5% | 0.0% |
| | EXCEDE PARCIALMENTE | 0.0% | 2.5% | 7.5% | 7.5% | 2.5% | 0.0% |
| | CUMPLE TOTALMENTE | 2.5% | 5.0% | 12.5% | 0.0% | 2.5% | 0.0% |
| | | PERCENTIL 60 | PERCENTIL 70 | PERCENTIL 80 | PERCENTIL 90 | PERCENTIL 95 | TOTAL |
| DESEMPEÑO | EXCEDE TOTALMENTE | 5.0% | 2.5% | 5.0% | 0.0% | 2.5% | 30.0% |
| | EXCEDE PARCIALMENTE | 7.5% | 5.0% | 0.0% | 0.0% | 2.5% | 35.0% |
| | CUMPLE TOTALMENTE | 2.5% | 7.5% | 2.5% | 0.0% | 0.0% | 35.0% |

Fuente: Elaboración propia

Tabla Anexo-7: Tabla cruzada desempeño vs componente recompensa contingente

| | | PERCENTIL 5 | PERCENTIL 10 | PERCENTIL 20 | PERCENTIL 30 | PERCENTIL 40 | PERCENTIL 50 |
|-----------|---------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| DESEMPEÑO | EXCEDE TOTALMENTE | 2.5% | 0.0% | 0.0% | 2.5% | 0.0% | 10.0% |
| | EXCEDE PARCIALMENTE | 0.0% | 2.5% | 2.5% | 2.5% | 0.0% | 7.5% |
| | CUMPLE TOTALMENTE | 0.0% | 5.0% | 5.0% | 0.0% | 2.5% | 7.5% |
| | | PERCENTIL 60 | PERCENTIL 70 | PERCENTIL 80 | PERCENTIL 90 | PERCENTIL 95 | TOTAL |
| DESEMPEÑO | EXCEDE TOTALMENTE | 0.0% | 0.0% | 2.5% | 5.0% | 7.5% | 30.0% |
| | EXCEDE PARCIALMENTE | 0.0% | 5.0% | 2.5% | 7.5% | 5.0% | 35.0% |
| | CUMPLE TOTALMENTE | 0.0% | 5.0% | 5.0% | 2.5% | 2.5% | 35.0% |

Fuente: Elaboración propia.

Tabla Anexo-8: Tabla cruzada desempeño vs componente administración por excepción activa

| | | PERCENTIL 5 | PERCENTIL 10 | PERCENTIL 20 | PERCENTIL 30 | PERCENTIL 40 | PERCENTIL 50 |
|-----------|---------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| DESEMPEÑO | EXCEDE TOTALMENTE | 0.0% | 2.5% | 0.0% | 2.5% | 0.0% | 2.5% |
| | EXCEDE PARCIALMENTE | 0.0% | 0.0% | 2.5% | 0.0% | 0.0% | 5.0% |
| | CUMPLE TOTALMENTE | 0.0% | 0.0% | 2.5% | 2.5% | 5.0% | 2.5% |
| | | PERCENTIL 60 | PERCENTIL 70 | PERCENTIL 80 | PERCENTIL 90 | PERCENTIL 95 | TOTAL |
| DESEMPEÑO | EXCEDE TOTALMENTE | 0.0% | 5.0% | 2.5% | 5.0% | 10.0% | 30.0% |
| | EXCEDE PARCIALMENTE | 0.0% | 12.5% | 5.0% | 5.0% | 5.0% | 35.0% |
| | CUMPLE TOTALMENTE | 0.0% | 7.5% | 2.5% | 2.5% | 10.0% | 35.0% |

Fuente: Elaboración propia

Tabla Anexo-9: Tabla cruzada desempeño vs estilo de liderazgo transformacional

| | | PERCENTIL 5 | PERCENTIL 10 | PERCENTIL 20 | PERCENTIL 30 | PERCENTIL 40 | PERCENTIL 50 |
|-----------|---------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| DESEMPEÑO | EXCEDE TOTALMENTE | 2.5% | 2.5% | 0.0% | 2.5% | 2.5% | 2.5% |
| | EXCEDE PARCIALMENTE | 0.0% | 2.5% | 2.5% | 0.0% | 2.5% | 10.0% |
| | CUMPLE TOTALMENTE | 2.5% | 2.5% | 7.5% | 5.0% | 0.0% | 2.5% |
| | | PERCENTIL 60 | PERCENTIL 70 | PERCENTIL 80 | PERCENTIL 90 | PERCENTIL 95 | TOTAL |
| DESEMPEÑO | EXCEDE TOTALMENTE | 5.0% | 2.5% | 7.5% | 0.0% | 2.5% | 30.0% |
| | EXCEDE PARCIALMENTE | 10.0% | 0.0% | 5.0% | 2.5% | 0.0% | 35.0% |
| | CUMPLE TOTALMENTE | 5.0% | 5.0% | 5.0% | 0.0% | 0.0% | 35.0% |

Fuente: Elaboración propia.

Tabla Anexo-10: Tabla cruzada desempeño vs estilo de liderazgo transaccional

| | | PERCENTIL 5 | PERCENTIL 10 | PERCENTIL 20 | PERCENTIL 30 | PERCENTIL 40 | PERCENTIL 50 |
|-----------|---------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| DESEMPEÑO | EXCEDE TOTALMENTE | 2.5% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 5.0% | 0.0% |
| | EXCEDE PARCIALMENTE | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 2.5% | 5.0% |
| | CUMPLE TOTALMENTE | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 2.5% | 12.5% | 0.0% |
| | | PERCENTIL 60 | PERCENTIL 70 | PERCENTIL 80 | PERCENTIL 90 | PERCENTIL 95 | TOTAL |
| DESEMPEÑO | EXCEDE TOTALMENTE | 0.0% | 5.0% | 12.5% | 0.0% | 5.0% | 30.0% |
| | EXCEDE PARCIALMENTE | 7.5% | 7.5% | 12.5% | 0.0% | 0.0% | 35.0% |
| | CUMPLE TOTALMENTE | 5.0% | 2.5% | 5.0% | 2.5% | 5.0% | 35.0% |

Fuente: Elaboración propia.

C. Anexo: Formato para evaluación del desempeño laboral

Tabla Anexo-11. Formato para evaluación del desempeño laboral.

| EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO (Formato para el líder) | | | | | | |
|--|------------------------|----------------------|------------------------|--------------|---|---|
| Nombre del líder: | | | Fecha: ___/___/___ | | | |
| Nombre de la empresa: | | | ID líder: _____ | | | |
| Este formato se utiliza para evaluar el desempeño de sus colaboradores de acuerdo al cumplimiento global y/o avance ideal de los objetivos que le fueron planteados, tal como usted lo percibe como jefe inmediato y con base en el plan de trabajo establecido por ambos. | | | | | | |
| A continuación se presentan sus colaboradores, el cargo que desempeñan y una casilla para que califique el cumplimiento global de los objetivos que le fueron planteados (Marque con una X indicando su calificación). | | | | | | |
| Use la siguiente escala para calificar cada ítem: | | | | | | |
| 1: Excede totalmente | 2: Excede parcialmente | 3: Cumple totalmente | 4: Cumple parcialmente | 5. No cumple | | |
| El colaborador que estoy calificando de acuerdo a su desempeño.... | | | | | | |
| COLABORADOR | CARGO QUE DESEMPEÑA | CALIFICACIÓN | | | | |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |

Fuente: Elaboración propia.