



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**“Estilos de liderazgo y desempeño de los funcionarios del
Sector Vivienda, Construcción y Saneamiento – 2015”**

**PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE
Maestra en Gestión Pública**

AUTORA:

Br. Leigh Angeles, Wendy Anne

ASESORA:

Dra. Lescano López, Galia Susana

SECCIÓN:

Ciencias Empresariales

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Administración del Talento Humano

PERÚ - 2016

Dra. Celia Mercado Marrufo
Presidente

Mg. Efraín Vilca Sosa
Secretario

Dra. Galia Susana Lescano López
Vocal

Dedicatoria

Gracias a Dios por hacerlo posible, a mis padres Richard y Nelly, por ser mi modelo y mi apoyo constante y a mi hijo Giancarlo, por ser mi inspiración y el motor que me impulsa, a perseguir mis metas y a superarme cada día.

Agradecimiento

A la Escuela de Postgrado de la “Universidad César Vallejo” por la oportunidad de acceder a un programa de Maestría.

A mis amigos del Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento del Perú, por su invaluable y constante apoyo, el cual me permitió lograr el grado de Maestría en Gestión Pública.

Declaración Jurada

De, Wendy Anne Leigh Angeles, identificada con DNI 07874904, estudiante del programa Maestría en Gestión Pública, de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, quien ha desarrollado la tesis titulada “Estilos de liderazgo y desempeño de los funcionarios del Sector Vivienda, Construcción y Saneamiento - 2015”, declaro bajo juramento que:

- 1) La tesis es de mi autoría.
- 2) He respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por tanto, la tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.
- 3) La tesis no ha sido auto plagiada, es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
- 4) Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados y por tanto, los resultados que se presenten en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.

De identificarse la falta, ya sea de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), auto plagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.

Lima, febrero 2016

Wendy Anne Leigh Angeles

DNI: 07874904

Presentación

A los Señores Miembros del Jurado de la Escuela de Post Grado de la Universidad César Vallejo, presento la Tesis titulada: “Estilos de liderazgo y desempeño de los funcionarios del Sector Vivienda, Construcción y Saneamiento - 2015”, en cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo, para obtener el grado de Magister en Gestión Pública.

La presente investigación tiene como finalidad describir los estilos de liderazgo empleados por la alta dirección y determinar la relación que existe entre ellos y las variables de desempeño de los funcionarios del Sector Vivienda, Construcción y Saneamiento, 2015. La estructura consta de siete capítulos. En el capítulo 1 se exponen los antecedentes de investigación, la fundamentación científica, la justificación, el planteamiento del problema, las hipótesis y los objetivos; en el capítulo 2 se desarrolla el trabajo de campo y se presentan las variables de estudio, la operacionalización de las variables, la metodología utilizada, el tipo de estudio, el diseño de investigación, la población, la muestra, la técnica e instrumento de recolección de datos y el método de análisis utilizado; en el capítulo 3 se presentan los resultados descriptivos y correlacionales; el capítulo 4 está dedicado a la discusión de los resultados; el capítulo 5 presenta las conclusiones de la investigación; el capítulo 6 desarrolla las recomendaciones y en el capítulo 7 se presentan las referencias.

Finalmente se presentan los apéndices correspondientes.

Índice

	Página
Carátula	i
Página del jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Presentación	vi
Índice	vii
Índice de tablas	ix
Índice de figuras	x
Resumen	xi
Abstract	xii
1. Introducción	13
1.1. Antecedentes	14
1.2. Fundamentación científica	20
1.3. Justificación	52
1.3.1. Justificación teórica	52
1.3.2. Justificación social	55
1.3.3. Justificación legal	56
1.4. Planteamiento del problema	56
1.4.1. Realidad problemática	56
1.4.2. Problema	60
1.5. Hipótesis	61
1.5.1. Hipótesis general	61
1.5.2. Hipótesis específicas	61
1.6. Objetivos	62
1.6.1. Objetivo general	62
1.6.2. Objetivos específicos	62
2. Marco Metodológico	64
2.1 Variables	65
2.1.1. Variables independientes	65
2.1.2. Variables dependientes	65
2.2 Operacionalización de las variables	65
2.3 Metodología	68
2.4 Tipos de estudio	68

	Página
2.5 Diseño	69
2.6 Población, muestra, y muestreo	70
2.6.1. Población	70
2.6.2. Muestra	71
2.6.3. Muestreo	72
2.7 Técnica e instrumento de recolección de datos	73
2.7.1. Técnica	73
2.7.2. Instrumento	75
2.8 Métodos de análisis de datos	83
3. Resultados	91
3.1 Descripción de resultados	92
3.1.1. Descripción de los estilos de liderazgo según sus dimensiones	92
3.1.2. Prueba de hipótesis	103
4. Discusión	110
5. Conclusiones	114
6. Recomendaciones	118
7. Referencias	121
Apéndices	125
Apéndice A	126
Apéndice B	128
Apéndice C	131
Apéndice D	133
Apéndice E	134
Apéndice F	135

ÍNDICE DE TABLAS

		Página
Tabla 1	<i>Operacionalización de las variables: Estilos de Liderazgo y Variables de Desempeño</i>	67
Tabla 2	<i>Muestra para MLQ-5X - Versión de los Evaluadores</i>	72
Tabla 3	<i>Fiabilidad del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo MLQ 5X – Alfa de Cronbach</i>	81
Tabla 4	<i>Estadísticos descriptivos de la variable Liderazgo Transformacional</i>	85
Tabla 5	<i>Baremo de la variable Liderazgo Transformacional</i>	85
Tabla 6	<i>Rangos y Porcentajes Liderazgo Transformacional</i>	86
Tabla 7	<i>Estadísticos descriptivos de la variable liderazgo transaccional</i>	87
Tabla 8	<i>Baremo de la variable Liderazgo Transformacional</i>	87
Tabla 9	<i>Rangos y Porcentajes Liderazgo Transaccional</i>	88
Tabla 10	<i>Estadísticos descriptivos de la variable liderazgo correctivo/evitador</i>	89
Tabla 11	<i>Baremo de la variable liderazgo correctivo/evitador</i>	89
Tabla 12	<i>Rangos y Porcentajes correctivo/evitador</i>	89
Tabla 13	<i>Correlación entre estilos de liderazgo y variables de desempeño</i>	104
Tabla 14	<i>Correlación del estilo de liderazgo transformacional con las variables de desempeño</i>	106
Tabla 15	<i>Correlación del estilo de liderazgo transaccional con las variables de desempeño.</i>	107
Tabla 16	<i>Correlación del estilo de liderazgo correctivo/evitador con las variables de desempeño</i>	108

ÍNDICE DE FIGURAS

		Página
<i>Figura 1</i>	Teoría sobre la motivación humana, jerarquía de las necesidades	32
<i>Figura 2</i>	Características de los estilos de liderazgo del MLRC	44
<i>Figura 3</i>	Perfil óptimo de liderazgo del MLRC	47
<i>Figura 4</i>	Estructura factorial del MLQ – 5X	51
<i>Figura 5</i>	Diagrama de diseño correlacional	70
<i>Figura 6</i>	Niveles de liderazgo transformacional	86
<i>Figura 7</i>	Niveles de liderazgo transaccional	88
<i>Figura 8</i>	Niveles de liderazgo correctivo/evitador	90
<i>Figura 9</i>	Factor Predominante en el Liderazgo Transformacional	92
<i>Figura 10</i>	Comportamiento Predominante de la Influencia Idealizada Atribuida	93
<i>Figura 11</i>	Comportamiento Predominante de la Influencia Idealizada Conductual	93
<i>Figura 12</i>	Comportamiento Predominante de la Motivación Inspiracional	94
<i>Figura 13</i>	Comportamiento Predominante de la Estimulación Intelectual	95
<i>Figura 14</i>	Comportamiento predominante de la consideración individual	96
<i>Figura 15</i>	Comportamiento predominante en el liderazgo transformacional	97
<i>Figura 16</i>	Factor predominante en el liderazgo transaccional	97
<i>Figura 17</i>	Comportamiento predominante de la recompensa contingente	98
<i>Figura 18</i>	Comportamiento predominante de la dirección por excepción activa	99
<i>Figura 19</i>	Comportamiento predominante en el liderazgo transaccional	100
<i>Figura 20</i>	Factor predominante en el liderazgo correctivo/evitador	100
<i>Figura 21</i>	Comportamiento predominante de la dirección por excepción pasiva	101
<i>Figura 22</i>	Comportamiento predominante de de laissez faire o dejar hacer	102
<i>Figura 23</i>	Factor predominante en el liderazgo correctivo evitador	103
<i>Figura 24</i>	Correlación entre los estilos de liderazgo y variables de desempeño	105

RESUMEN

El objetivo de la investigación fue describir los estilos de liderazgo empleados por la alta dirección y determinar su relación con las variables de desempeño de los funcionarios del Sector Vivienda, Construcción y Saneamiento del Perú, 2015.

La investigación fue cuantitativa, de diseño no experimental, transversal y se empleó el método descriptivo correlacional. Se estudió la variable independiente: estilos de liderazgo (transformacional, transaccional y correctivo/evitador) y la variable dependiente: variables de desempeño (satisfacción, esfuerzo extra y eficacia), las cuales forman parte del modelo de liderazgo de rango completo. La población estuvo conformada por cuarenta y cinco (45) altos funcionarios del Sector. La muestra no probabilística, intencional y censal consideró al total de la población. La información fue recogida utilizando la última versión del cuestionario multifactorial de liderazgo, MLQ-5X (por sus siglas en inglés), dirigida a evaluadores. El análisis de los resultados es presentado gráfica y textualmente.

Los hallazgos indicaron que los tres estilos de liderazgo estudiados están presentes y son percibidos por los funcionarios del sector y que tanto el liderazgo transformacional como el transaccional mantienen una relación positiva con las variables de desempeño, mientras que el estilo de liderazgo correctivo/evitador, presenta una relación negativa con la variable dependiente.

Palabras clave: Liderazgo transformacional, liderazgo transaccional, *laissez faire*, modelo de liderazgo de rango completo, cuestionario multifactorial de liderazgo.

ABSTRACT

The research aimed to describe leadership styles used by the Board of Directors and its relationship with the performance variables, both used by the senior officials in the Peruvian Ministry of Housing, Construction and Sanitation in 2015.

The quantitative, not experimental investigation had transverse design and used descriptive and correlational research methods. There were studied the independent variable: leadership styles (transformational, transactional and corrective / avoider) and the dependent variable: performance variables (satisfaction, extra effort and effectiveness); both of them are part of the full range leadership theory. The data sample size was forty-five (45) senior officials of the Ministry. The non-probabilistic, intentional and census data considered the entire population. The information was gathered using the latest version of the multifactorial leadership questionnaire, MLQ-5X, in its version to be used by the evaluator. The analysis of the results is presented graphically and textually.

The findings indicated that the three studied leadership styles are present and perceived by senior officials of the Ministry. Besides of that, both transformational and transactional leadership styles have positive relationship with performance variables and on the contrary corrective/avoidant leadership has negative relationship with them.

Keywords: Transformational leadership, transactional leadership, laissez-faire, full range leadership, multifactorial leadership questionnaire.

I. Introducción

1.1. Antecedentes

En cuanto a la investigación sobre el Liderazgo, bajo la visión de las últimas teorías como son el liderazgo transaccional y transformacional, en entidades públicas del Perú, existen algunos estudios; sin embargo, se encuentran circunscritos casi en su totalidad en los ámbitos de Educación y algunos aplicados al sector Salud y fueros militares.

El presente estudio de investigación es de los primeros en su categoría, ya que existen muy pocos, si los hay, que analicen los estilos de liderazgo presentes en un Sector perteneciente al Estado Peruano, fuera de los ámbitos mencionados.

Antecedentes internacionales.

Cabrera (2014), estudiante de primer año de doctorado en Ciencias de la Dirección de la Universidad del Rosario y docente e investigador de la Universidad Jorge Tadeo Lozano, de Bogotá, Colombia, publicó en la revista digital científica ELSEVIER España, el artículo denominado “Liderazgo en el sector público: una revisión de la literatura”. El autor aborda la relación entre el liderazgo, la motivación y el desempeño de los empleados de las empresas públicas. El artículo presenta una revisión teórica y documental de la literatura con el objetivo de demostrar cómo estos conceptos pueden convertirse en una estrategia para la mejora organizacional de las empresas del sector público, si se elaboran de manera simultánea. El estudio investiga el nivel en que la Motivación de Servicio Público (PSM, por sus siglas en inglés) (Perry & Wise, 1990, como se citó en Solano Silva, 2011) y la atracción de los empleados hacia la misión de la empresa (*Mission Valence*) (Wright, Moynihan & Pandey, 2012), interactúan con el liderazgo transformacional para influir en el desempeño de los empleados. Estudios anteriores han demostrado que la tradicional concepción sobre la naturaleza financiera de la motivación de los empleados públicos ha

fracasado (Perry, Mesch, and Paarlberg, 2006, como se citó en Arenilla Sáez, 2011). Las conclusiones que arroja el estudio, hacen hincapié en lo importante que resulta comprender y aprovechar las posibilidades que brinda el liderazgo transformacional cuando se aplica en los procesos del sector público. Esta sinergia que se genera entre las variables permite mejorar las carencias que tradicionalmente se han presentado en este sector y que tienen que ver con la despersonalización y la falta de compromiso de la mayoría de servidores públicos a la hora de gestionar los procesos que tienen a su cargo. Asimismo, el estudio evidencia que aquellos que realmente tienen potencial de comprometerse con dichos procesos, se ven impedidos de lograr desarrollar todas sus capacidades y aportar a la mejora de los resultados de las organizaciones, cuando no existe un verdadero liderazgo. Determinó también que los líderes transformacionales son capaces de influir notoria y positivamente en el desempeño de aquellos individuos que tienen un alto nivel de orientación hacia los objetivos y a la misión de la organización y que esto se debe a que este tipo de líderes establecen metas claras y desafiantes, relacionadas a la misión. El artículo abarca de manera extensa y demuestra la interrelación que existe entre el liderazgo transformacional y el desempeño de los servidores públicos.

Ayoub (2011), Licenciado en Derecho por la Universidad Autónoma de Baja California, Máster en Democracia y Gobierno por Universidad Autónoma de Madrid, Doctor de la Facultad de Derecho del departamento de Ciencia Política y Relaciones Internacionales de la Universidad Autónoma de Madrid, desarrolló la tesis doctoral titulada “Estilos de liderazgo y su eficacia en la administración pública mexicana”, con la calificación de sobresaliente *cum laude* por unanimidad. La investigación que se realizó fue con de diseño no experimental, de metodología cuantitativa y de tipo descriptivo correlacional. Tuvo como finalidad tres objetivos principales: Determinar cuáles son los

estilos de liderazgo que están ejerciendo los servidores públicos en la administración pública federal mexicana; identificar cómo se relacionan estos estilos de liderazgo con los indicadores de desempeño; e identificar el impacto que tiene la percepción de la situación actual que guarda el país de México en el proceso del liderazgo. La población de estudio estuvo conformada por 22,073 servidores públicos de mandos medios y superiores de la administración pública federal centralizada de México y la muestra seleccionada fue de 8,961 (41% de la población total), con una tasa de respuesta de 23.6%, es decir, 2,115 individuos encuestados y luego de la depuración por invalidez de las encuestas recogidas, la muestra válida final resultó siendo de 1,433 servidores públicos. Para alcanzar los objetivos planteados, el investigador empleó una encuesta constituida por tres partes, datos demográficos; la evaluación de liderazgo y desempeño, mediante el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo, versión corta, (Bass y Avolio, 2004, citado en Ayoub, 2011), MLQ 5X (por sus siglas en inglés), modificado a ocho factores de comportamiento (en lugar de nueve) y dos factores de desempeño; y la percepción de crisis se midió mediante una escala *ad hoc* estructurada por el autor. La encuesta fue distribuida mediante una plataforma electrónica vía correo electrónico. Luego del análisis de la información, se encontró que los funcionarios federales perciben, a sus directivos públicos predominantemente transformacionales, en un 40% de las veces mientras dirigen, seguidos de estilos transaccionales en un 37% del tiempo y perciben un liderazgo pasivo/evitador en un 27% de las veces. A nivel de subdimensiones, se encontró que la más usada por los funcionarios federales es la estimulación intelectual (busca distintas perspectivas para resolver problemas). En cuanto a la relación entre estilos de liderazgo y las variables de desempeño, se llegó a la conclusión de que, como dice la teoría, el liderazgo transformacional se relaciona más con las variables de esfuerzo extra y eficacia percibida en el líder, que el transaccional. Asimismo, el liderazgo pasivo/evitador se relaciona de manera negativa con

dichas variables. El autor aborda el tema del liderazgo transformacional, y su relación con dos de las variables de desempeño abordadas en la presente Tesis, así como su medición mediante el instrumento que hemos utilizado para recoger la información. Resulta interesante comparar la realidad del sector público mexicano con los resultados encontrados en el sector público peruano estudiado.

Ambrose (2009), realizó un estudio en la búsqueda de obtener el grado de Doctor en Administración de Empresas, en Australia, llamado “La identificación de la existencia y el impacto del liderazgo transformacional en el sector público australiano”. La investigación tuvo como objetivo determinar si existía un liderazgo transformacional en las Agencias del Sector Público de Australia (APS, por sus siglas en inglés) y si era así, en qué medida. Se utilizó una metodología cuantitativa, mediante la técnica de la encuesta, a través del instrumento conocido como TLQ-PSRV, Cuestionario de Liderazgo Transformacional - Sector Público, Versión Investigación, (*Transformational Leadership Questionnaire - Public Sector Research Version*), el cual evalúa el liderazgo utilizando las seis (6) escalas siguientes: Demostrar preocupación genuina, habilidad para el contacto social y el logro de resultados, facilitador, ser honesto y consecuente, ser accesible, ser decidido. Se tomó una muestra de 792 participantes, provenientes de cuatro (4) instancias diferentes, fueron divididos en dos (2) grupos, y se abarcó niveles desde servidores públicos ejecutivos, hasta miembros de la alta dirección. Los resultados del estudio, desestimaron la idea de una estructura de liderazgo integrado, que funcionara de manera eficaz. Más aún, sugieren que el ambiente general de liderazgo dentro de las agencias del sector público australiano es estático y no facilita las condiciones para el aprovechamiento de los beneficios del liderazgo transformacional. No obstante, existen 185 focos dentro de las APS, que parecieran encajar en el liderazgo transformacional, pero básicamente propugnan el liderazgo, sin facilitar su

práctica. Concluye enfatizando que ahora es el momento y llamando la atención de las APS, a considerar el desafío que enfrentan de hacer los cambios necesarios e investigar por qué razones el liderazgo transformacional, que representa el paradigma de liderazgo visionario, no se está aplicando ampliamente en las APS. El autor finalmente, sugiere a la alta dirección de las APS tomar en cuenta los importantes beneficios que les ofrecería el liderazgo transformacional y enfatiza que la no adopción de este tipo de liderazgo desencadenaría en un deterioro de la gestión de los cuadros directivos de los organismos públicos australianos y por lo tanto, afectaría los resultados organizacionales, al no cumplir con las expectativas. El estudio es similar al que hemos realizado, en cuanto a su objeto de estudio, aunque con un alcance de mayores proporciones.

Antecedentes nacionales.

Martínez (2011), en su tesis para optar al grado de Maestría en Educación, en la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP), con título “El Liderazgo Transformacional en la Gestión Educativa de una Institución educativa pública en el distrito de Santiago de Surco”, tuvo como objetivo determinar cuáles son las características del Liderazgo Transformacional que se encuentran presentes en una institución educativa pública del Perú, y utilizó el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ-5X), aplicado a una muestra de 01 Director y 19 docentes; además de la entrevista, como instrumentos de medición. El estudio fue de tipo ex post facto, de diseño descriptivo y de enfoque cuantitativo. La conclusión más reveladora obtenida, luego de la aplicación del Cuestionario MLQ-5X, muestra una discrepancia importante entre la percepción del director de la institución educativa estudiada, acerca de su estilo de liderazgo, el cual reconoce practicar todas las características del liderazgo transformacional, y la de los docentes, quienes sólo le reconocen tres de ellas. Dicho hallazgo permitió evidenciar la necesidad de implementar un programa

de capacitación en liderazgo transformacional, al líder de la institución educativa y se sentaron las bases para identificar las habilidades que será necesario desarrollar en dicho programa. Se recomendó, además, elaborar un perfil de las cualidades requeridas para el cargo de director en los colegios públicos peruanos. De esta manera, resulta pertinente e interesante analizar un estudio sobre Liderazgo Transformacional, con aplicación del cuestionario multifactorial de liderazgo, realizado en el Perú, a pesar de que se aplicó en el contexto de una institución educativa, debido a que son prácticamente inexistentes los estudios realizados sobre las dimensiones de la Teoría del Liderazgo Transformacional en entidades públicas de nuestro país.

D'Alessio (2009), director de Centrum Católica, la Escuela de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú, publicó un *paper* (artículo) que lleva por título "Liderazgo: ¿Mito o realidad?". En él, aborda el tema del liderazgo desde el sentido amplio del término, y hace referencia a la evolución del estudio del liderazgo a lo largo del tiempo, sin embargo pone de manifiesto la relevancia que tienen los estilos de liderazgo transaccional y transformacional, desde que James MacGregor Burns, en el año 1978, introdujera ambos conceptos por primera vez en el mundo científico. Reconoce, además, en Burns a una autoridad en el tema del liderazgo, validando su actualidad incluso cuatro décadas después de su innovación teórica. El autor llama la atención sobre el hecho de que se ha avanzado muy poco en cuanto a los aportes sobre la definición del liderazgo y los recursos para identificarlo y medirlo de manera más acertada y reconoce también, que paradójicamente, es uno de los temas más estudiados y abordados globalmente en la comunidad de los investigadores, y reconoce que es un tema crucial y crítico para las organizaciones. Se exponen en el artículo las características del liderazgo transformacional, el transaccional y el dejar-hacer (*laissez faire*) y se determina que el líder transformacional

es el verdadero líder. Plantea una realidad sobre el término liderazgo y es que en los tiempos actuales persiste la pregunta: ¿el líder nace o se hace?, y es sorprendente que luego de tantas décadas de investigación, la pregunta no haya podido resolverse, a pesar de ello, el liderazgo es de máxima relevancia en la economía global y los líderes reales tienen la capacidad de llevar al éxito a las organizaciones. En base a estas razones, el artículo llama la atención a tomar con mayor seriedad el tema. Este artículo resulta importante para la presente investigación, al evidenciar la relevancia y la necesidad que existe de abordar el tema del liderazgo y nos lleva a la conclusión sobre la necesidad imperiosa que existe en abordar el estudio del tema en el sector público peruano, donde es casi inexistente.

1.2. Fundamentación científica

El estudio sobre el liderazgo ha sido abordado a través del tiempo, desde diferentes disciplinas, entre las que se encuentran el desarrollo organizacional, la sociología, la psicología, la historia, entre otras. Asimismo, el tema del liderazgo ha sido analizado desde distintas perspectivas, castrenses, organizacionales, humanísticas, religiosas por lo que cuenta con una gama muy amplia de teorías, definiciones, evaluaciones y descripciones.

El estudio de investigación sobre “Estilos de liderazgo y desempeño de los funcionarios del Sector Vivienda, Construcción y Saneamiento – 2015”, se basa en las teorías contemporáneas sobre Liderazgo, entre las cuales destaca la Teoría de Liderazgo Transformacional, enmarcada en el modelo de liderazgo de rango completo (MLRC), desarrollado por Avolio y Bass, en el año 2004.

Teorías de liderazgo:

El Liderazgo es un constructo complejo y de enfoques múltiples, ha sido estudiado durante décadas y no hay aún un consenso sobre su definición y sobre las metodologías más eficientes para evaluarlo empíricamente. Ayala-Mira, Luna Lara, Navarro Contreras, & Rodríguez Morril (2012) afirman: “El liderazgo puede definirse en términos de la relación entre el líder y seguidores, en el cual el líder tiene el poder e influencia para efectuar un cambio en los demás” (p.107). En cuanto al proceso de influencia en sí, se ha encontrado que puede ser explicado básicamente desde tres enfoques: desde los rasgos y conductas del líder, desde la percepción y características que los seguidores le atribuyen al líder y desde el contexto en el cual se desarrolla el proceso de liderazgo.

A continuación se presentan los principales enfoques que se han utilizado para estudiar el liderazgo en las organizaciones, a partir del siglo XX.

Enfoque de rasgos.

Destacó entre los años 1920 y 1950, recoge las primeras teorías acerca del estudio sobre el liderazgo. Este enfoque considera que los líderes presentan ciertas características superiores que son innatas y comunes entre los líderes (rasgos), entre las cuales se encuentran altos niveles de energía, inteligencia, intuición, capacidad de previsión y persuasión, tolerancia al estrés, integridad, madurez emocional, autoconfianza, entre otras, las cuales los diferencian de aquellos que no son líderes (Bass, 1990; Kirkpatrick & Locke, 1991; Yukl, 1992, citado en Aguirre Milling & Villareal Álvarez, Eumed, 2012, p.3). Estas características se pueden clasificar en tres grupos: rasgos físicos, habilidades y características personales (Veciana, 1999b, citado en Thieme & Treviño, 2012, p.40).

Sin embargo, a pesar de que este enfoque fue ampliamente estudiado, no tuvo gran impacto debido a que los estudios realizados fallaron en correlacionar de manera consistente el liderazgo con criterios de desempeño (Yukl, 1994, citado en Duro Martín, 2010). En la mayoría de los casos la evidencia encontrada fue débil o contradictoria.

Asimismo, se critica el enfoque de los rasgos porque ignora la influencia y reacción de los subordinados en los resultados del liderazgo. Por otra parte, no pondera la importancia relativa de cada una de las características y rasgos del líder.

Las limitaciones encontradas en los estudios basados en las características personales de los líderes, condujeron al surgimiento de nuevas teorías que pudieran dar respuestas más completas y de mayor alcance al desafío de entender el constructo del liderazgo y utilizar ese conocimiento en la formación de gerentes y líderes organizacionales. Entre los primeros enfoques alternativos y altamente relacionados con el de los rasgos, surgió el del enfoque conductual del liderazgo.

Enfoque conductual: Estilos de liderazgo.

Para mediados del siglo XX el enfoque de los investigadores se centró en la relación existente entre las conductas de los líderes y el liderazgo efectivo (Yukl, 1994, citado en Duro Martín, 2010).

Durante tres (3) décadas, el estudio sobre la conducta de los líderes concentró el interés de las investigaciones, y en gran parte siguieron la línea pionera de los programas de la Universidad de Ohio (*Ohio State University*, en inglés) y de la Universidad de Michigan (*University of Michigan*, en inglés).

En la Universidad de Ohio, se desarrollaron instrumentos de medición, uno de los cuales es conocido como el Cuestionario descriptivo del comportamiento del líder (Leader Behavior Description Questionnaire, LBDQ, por sus siglas en inglés). Luego de su aplicación en oficiales de la Fuerza Aérea de los Estados Unidos y en supervisores industriales, a través de un análisis factorial, se identificaron dos categorías independientes, que los seguidores perciben de la conducta de sus líderes (Bass, 1990, citado en Lupano Perugini & Castro Solano, 2013): 1. Iniciación de estructura (*initiation of structure*, en inglés), conductas orientadas hacia la consecución de las tareas. 2. De consideración (*consideration*, en inglés), conductas orientadas hacia el mantenimiento o mejora de las relaciones entre el líder y los seguidores, de orientación hacia las personas, hacia las relaciones humanas.

Algunos autores sostienen que las dos categorías deben estar presentes para que un líder sea efectivo, a pesar de que se les considere independientes y dependerá de la combinación de ambas la que determinará su eficacia. (Larson, Hunt, & Osborn, 1976, citado en Lupano Perugini & Castro Solano, 2013)

Haciendo un paralelismo con el Modelo de Liderazgo de Rango Completo (MLRC), una de las dimensiones que forma parte del liderazgo transformacional, es la consideración individualizada (Avolio y Bass, 2004, citado en Ayoub, 2011, p.200). Lo que este modelo distingue, es que la consideración se enfoca en las necesidades particulares de los seguidores y desarrolla estrategias personalizadas, de acuerdo a las necesidades y capacidades individuales. Con respecto al comportamiento de iniciación de estructura, este concepto se relaciona con los dos constructos que corresponden al liderazgo transaccional, recompensa contingente y dirección por excepción activa. Estudios han demostrado que tanto los

líderes estructuradores, como los considerados, pueden tener el mismo nivel de eficacia, dependiendo de la situación y el tipo de trabajadores en que se apliquen. Sin embargo, sí hay evidencia definitiva con respecto a la correlación positiva que existe entre el estilo de consideración y la satisfacción de los trabajadores (Bass, 2008; Putti y Tong, 1992; Yukl, 2009 citado en Ayoub, 2011, p.98).

En 1947, los centros de investigación del Instituto de Investigaciones Sociales de la Universidad de Michigan, por su parte, se dedicaron a descubrir los principios y métodos del liderazgo eficaz, basado en la dinámica de grupos. Mediante investigación en dinámicas de grupo y encuestas, se realizaron estudios tanto en el sector privado como en el público y fue Likert (1961/1965, 1968, citado en Palomo Vadillo, 2010, p.28) quien recogió la mayoría de resultados, determinando igualmente, dos dimensiones de la conducta del liderazgo: 1. Orientación hacia las relaciones, en base a la cual los líderes dan mayor importancia a las relaciones interpersonales, muestran interés por la necesidad de sus seguidores y aceptan la existencia de sus diferencias individuales. 2. Orientación hacia las tareas, en base a la cual los líderes tienden a dar prioridad a los aspectos técnicos, centran su interés en efectuar las tareas del grupo y consideran a sus seguidores, un medio para alcanzar los fines. Luego de numerosos estudios se demostró que los dos tipos de comportamientos de los líderes eran independientes entre sí. Es decir, el incremento de la presencia de un estilo, no disminuía la presencia del otro y viceversa.

Los resultados obtenidos por la Universidad de Ohio y por la Universidad de Michigan son similares, ya que las conductas orientadas hacia las relaciones son comparables a las conductas de consideración, en el sentido de orientación a las necesidades humanas y las conductas orientadas a las tareas, se asemejan a la iniciación de estructura, en

cuanto a su enfoque en los resultados y la productividad (Bowers y Seashore, 1966, citado en Ayoub, 2011).

Las deficiencias encontradas en este enfoque se centraron en un exceso de análisis de las conductas individuales de los líderes, dejando de lado la búsqueda de patrones de conducta utilizados, por los líderes efectivos, en determinados contextos (Yukl, 1992, citado en Lupano Perugini & Castro Solano, 2013). En opinión de autores como Palomo Vadillo (2010), los líderes efectivos muestran la capacidad de seleccionar las conductas adecuadas según el tipo de situación. Sin embargo, no se realizaron suficientes estudios sobre este aspecto. De esta forma, los investigadores llegaron al convencimiento de que la predicción del éxito del liderazgo era un tema mucho más complejo que aislar una serie de comportamientos y llegaron a una nueva manera de abordar el tema del liderazgo, basada en las diversas situaciones en el que se desarrolla.

En tanto existen diversas definiciones sobre liderazgo, los investigadores deben juzgar la pertinencia de una u otra en base a los fines que persigue cada investigación en particular. En este estudio se considera la siguiente: “El liderazgo puede definirse en términos de la relación entre el líder y seguidores, en el cual el líder tiene el poder e influencia para efectuar un cambio en los demás” (Bass y Avolio, 1990, citados en Ayala-Mira et al., 2012, p.107).

Podemos afirmar, que el modelo de liderazgo de rango completo (MLRC), el cual sirve de guía a la presente investigación, recogió e incorporó los hallazgos del enfoque conductual. Este modelo centró su atención precisamente en medir con qué frecuencia el líder desarrolla determinados comportamientos al momento de dirigir e influenciar, lo que

llamamos estilos de liderazgo (Avolio y Bass, 2004, como se citó en Pérez, Bañuelos & Moreno, 2015).

Enfoque situacional.

Teorías desarrolladas entre los años 70's y 80's. Las teorías basadas en este enfoque consideran que existe una variedad de patrones de conducta efectivos para diferentes situaciones, pero que no existe una sola conducta óptima en todas ellas. Así, este enfoque busca identificar los aspectos situacionales, que moderan el impacto, que producen los rasgos o la conducta del líder, sobre la eficacia del grupo (Yukl, 1994, citado en Duro Martín, 2010). Existen muchas teorías que corresponden a este enfoque, sin embargo son pocas las que pueden hacer predicciones seguras acerca del comportamiento óptimo que debiera tener un líder en una situación dada.

Así, el verdadero líder es aquel que es capaz de ajustarse a un grupo particular de personas bajo condiciones extremadamente variadas. Bajo este punto de vista, los ingredientes fundamentales en la teoría contingencial del liderazgo son tres: el líder, el grupo y la situación (Chiavenato, 1987, como se citó en Parra Rivas, 2011). En este enfoque, la variable situación asume mayor importancia en la determinación de quién será el líder y/o qué acciones deberá desarrollar. Algunas de las teorías basadas en este enfoque:

Teoría de la contingencia.

Fiedler (1967, 1978, citado en Duro Martín, 2010) identificó tres variables situacionales que posibilitan ejercer un liderazgo efectivo: 1) Las relaciones entre el líder y los seguidores, 2) la estructura de tareas y 3) el poder ejercido por el líder. La contingencia se refiere al cumplimiento de una condición. Así, las condiciones más favorables para que un líder sea

efectivo, consisten en que él mismo esté en una posición de poder fuerte, la tarea esté bien estructurada y las relaciones interpersonales con los seguidores sean buenas. Fiedler (1967, citado en Duro Martín, 2010) definió los estilos de liderazgo como la estructura subyacente que los individuos necesitan, la cual motiva su comportamiento en diferentes situaciones. Por otro lado, manifiesta que el comportamiento de liderazgo está referido a los actos particulares en los que el líder se basa para dirigir y coordinar el trabajo de los miembros de su grupo. En este modelo, el estilo de liderazgo es identificado mediante la aplicación del cuestionario del compañero de trabajo menos preferido (*Least Preferred Co-worker - LPC*, en inglés). Esta prueba requiere que un líder piense acerca de la persona con la que menos disfruta trabajar y califique a esa persona en una serie de características incluyendo cooperación, amabilidad, sinceridad, confianza y perspectiva. Fiedler teorizó que aquellos líderes que asignan altas calificaciones en el LPC, son los que describen a su compañero de trabajo menos preferido en términos relativamente favorables y de aceptación, por lo tanto se consideran líderes orientados hacia las relaciones, son más tolerantes y no directivos (Duro Martín, 2010). Por el contrario, los líderes que les otorgan calificaciones más bajas, son orientados hacia las tareas, son más autocráticos y controladores. Cuando la situación es muy favorable o muy poco favorable, será apropiado tener un líder orientado al trabajo; pero cuando las dimensiones se mezclan y la situación es moderadamente favorable, entonces es más conveniente contar con un líder orientado a las relaciones.

Las principales críticas a esta teoría se refieren a la idoneidad del instrumento de medición utilizado (LPC) y a que tiende a ser un modelo inflexible.

Teoría de camino-meta:

House (1971, citado en Palomo Vadillo, 2010) es el autor de esta teoría y utilizó elementos de la teoría motivacional de las expectativas y de las investigaciones de la Universidad de Ohio sobre estructura y consideración.

Sostienen que el rol fundamental de los líderes es guiar a los subordinados convenciéndolos de que son capaces de lograr resultados valiosos (expectativa), mediante un considerable esfuerzo (valencia), es decir, impactando en la motivación y expectativas de sus subordinados, diseñando el camino que deberían tomar, haciéndolo claro y accesible, para garantizar que sus metas sean compatibles con los objetivos de la organización. Plantean además, que el efecto de la conducta del líder sobre la satisfacción y esfuerzo del subordinado depende de variables situacionales que afectan tanto el potencial del líder como la forma en que debe actuar, para incrementar la motivación de los subordinados. Las distintas situaciones que determinan las acciones del líder incluyen, entre otras, la capacidad y motivación de los subordinados y la dificultad de la tarea.

Los líderes, de acuerdo a la situación, pueden adoptar cuatro (4) tipos de liderazgo: De apoyo, directivo, participativo y orientado hacia el éxito. Las variables situacionales son factores que moderan la relación que existe entre el comportamiento del líder y la motivación de los subordinados por alcanzar la meta, su satisfacción y desempeño, estos son: Características de la tarea y del entorno y características personales de los subordinados. Las hipótesis plantean que el líder debe complementar sólo lo que es necesario y útil en ciertas circunstancias (Ayoub, 2010). Por ejemplo, si la tarea es tediosa o estresante, una conducta de apoyo, en la que el líder otorga consideración a las necesidades de los subordinados y se preocupa por crear un clima de trabajo amistoso, será la adecuada para conseguir el éxito en

la ejecución de la tarea. Por otro lado, si la actividad es interesante y segura, entonces este tipo de liderazgo tendrá un efecto escaso o nulo.

Esta teoría no ha sido adecuadamente examinada debido a lo contradictorio de los resultados, a lo complejo de la teoría y a la falta de rigor metodológico a la hora de realizar las investigaciones (Bass, 1990, citado en Duro Martín, 2010).

Teoría de sustitución del liderazgo.

Kerr y Jermier (1978, citado en Duro Martín, 2010) postularon que en algunas situaciones, determinados factores contextuales como: experiencia y capacidad de los subordinados, claridad de las tareas o estructuración de la organización, funcionan como neutralizadores del liderazgo y éste resulta innecesario o prescindible. Esta teoría cuenta con limitaciones conceptuales y con un escaso número de investigaciones desarrolladas (Yukl & Van Fleet, 1992, citado en Lupano y Castro, 2013).

Teoría de la decisión normativa.

Vroom y Yetton (1973, citado en Javier Argos, 2014) propusieron un procedimiento para determinar el tipo de liderazgo requerido, mediante el cual se evalúan las características de 12 variables de contingencia de acuerdo a una serie de reglas, desarrolladas en forma de árbol de decisión. Las decisiones puedan derivar en un liderazgo efectivo, de acuerdo al contexto en el que se desarrollen. Dichas decisiones se toman con posterioridad a la recolección de información adicional, consultas individuales, consultas con el grupo y decisiones grupales. Esta teoría es criticada debido a que supone un alto grado de flexibilidad de los individuos para adaptarse a situaciones cambiantes (Robbins, 1999) y a las dificultades que conlleva diagnosticar correctamente las variables de contingencia.

Teoría de los recursos cognitivos.

Fiedler & García (1987, citado en Huici C., Molero, F., Gómez, Á., & Morales, F.J., 2015) examinaron la posibilidad de que ciertas variables situacionales influyen en el hecho de que algunos recursos cognitivos afecten el desempeño del grupo. Se consideran variables situacionales como: el estrés interpersonal, el apoyo grupal y la complejidad de las tareas, que afectan a líderes y subordinados. Los recursos cognitivos contemplados son: inteligencia, experiencia y pericia técnica del líder.

Las críticas a las teorías situacionales en su conjunto, se refieren al hecho de que son muy generales, lo que hace difícil su medición (Lupano y Castro, 2013). Si bien la teoría situacional de liderazgo, contribuyó a resaltar el rol trascendente que juega el contexto en el que se desarrolla la dinámica del liderazgo entre los jefes y subordinados, no fue posible generar instrumentos confiables de identificación y medición del liderazgo. Sin embargo, abrió paso a las teorías más integradoras que se desarrollaron después, como es el caso de la teoría transformacional del liderazgo.

Enfoque transformacional.

James MacGregor Burns (1978) historiador, psicólogo, sociólogo y científico político, introdujo al final de los años 70s, el concepto de liderazgo transformacional en su libro *Leadership* (Liderazgo), en el que realizó una investigación descriptiva sobre líderes políticos, sin embargo el término es utilizado hoy en día en la psicología organizacional también. Burns lo define como: “Un proceso de influencia de los líderes sobre sus seguidores de forma tal que les permiten trascender sus propias necesidades para ir en busca de niveles superiores de desempeño, moral y motivación y del beneficio de la organización” (p.20). Burns (1978) describe al líder transformacional como sigue:

Aquel que reconoce y explora una necesidad o una demanda de un seguidor, a través de la comprensión de los motivos potenciales que tiene y con ello busca satisfacer las necesidades superiores de éste al involucrarlo como persona completa. El resultado es una relación de interdependencia entre el liderazgo transformacional, cultura organizacional y mutua estimulación y elevación que convierte a los seguidores en líderes y a los líderes en agentes morales (Burns, 1978, citado en Vásquez Alatorre, 2013).

Este enfoque plantea dos conceptos: liderazgo transformacional y liderazgo transaccional. El liderazgo transformacional genera un cambio significativo en la vida de las personas y de las organizaciones, redefine las percepciones y los valores, así también modifica las aspiraciones y expectativas de los empleados. A su vez, el liderazgo transaccional no está basado en una relación de ida y vuelta, de “toma y daca”, sino más bien se basa en un intercambio de premio por rendimiento, demostrando una connotación de costo-beneficio.

Para Burns, ambos tipos de liderazgo son mutuamente excluyentes, se hallan en los extremos opuestos dentro de un continuo. Los líderes transformacionales son idealizados en el sentido de que demuestran una moral ejemplar de trabajo en pos del beneficio del equipo, la organización y la comunidad. La relación líder-seguidor se basa en el aliento que infunde el líder a los seguidores para trabajar trascendiendo las metas y activando necesidades de un orden más elevado.

Burns estuvo influenciado por la teoría sobre la motivación de Maslow (1943, citado en Palomo Vadillo, 2010, p.101), conocida como Teoría de las Necesidades Humanas

(*Theory of Human Needs*, en inglés). En su teoría formuló una Jerarquía de Necesidades Humanas y como se puede apreciar en la Figura 1, concibió que conforme se satisfacen las necesidades más básicas (parte inferior de la pirámide), los seres humanos desarrollan necesidades y deseos más elevados (parte superior de la pirámide). Esta teoría reconoce que las personas cuentan con un rango de necesidades y que la medida en que ellas se desempeñen efectivamente en el campo laboral, será afectada por la medida en que esas necesidades hayan sido satisfechas. El liderazgo transformacional encaja dentro de los niveles más altos de necesidades, debido a que se requiere un nivel alto de autoestima y realización personal para ser un auténtico líder transformacional.



Figura 1. Teoría sobre la Motivación Humana, Jerarquía de las Necesidades.

Maslow refiere que el comportamiento humano se explica a través de cinco niveles de necesidades. Estas necesidades son dispuestas en orden jerárquico, desde las más

primarias e inmaduras (teniendo en vista el tipo de comportamiento que estimulan) hasta las más civilizadas y maduras. En la base de la pirámide, se encuentra el grupo de necesidades fisiológicas y de supervivencia. El segundo nivel de la jerarquía incluye una serie de necesidades de seguridad. Propugna que una vez que las necesidades fisiológicas quedan satisfechas, la tendencia natural de los seres humanos será la preservación. Posteriormente, cuando la seguridad se logra, surgen las necesidades sociales o de afiliación, se hace necesaria la formación de grupos. El siguiente paso en la escala de las necesidades es el de la estima. En este punto, las necesidades de destacar, de reconocimiento y admiración por el grupo se manifiestan mediante acciones que buscan la distinción. A pesar de que las necesidades de estima son difíciles de superar, dada su dependencia de la voluntad de terceros, Maslow sugirió que en algunos casos pueden ser adecuadamente satisfechas, por lo tanto permiten a los individuos alcanzar el nivel más alto de la jerarquía, la autorrealización. Cuando esto ocurre, la necesidad de maximizar su potencial y poner a prueba su propia capacidad hará que las acciones del individuo se encaminen en busca de la plena satisfacción. Este es el nivel de las necesidades de autorrealización.

Este marco teórico ha sido ampliamente utilizado, y el autor tuvo un impacto importante al exponer que la conducta de las personas no era manejada por influencias externas solamente, sino que existía un sistema de necesidades y motivaciones internas. Sin embargo, la teoría de Maslow enfrentó críticas debido a que nunca llegó a comprobar empíricamente su teoría y a que los psicólogos han observado que la jerarquía de motivaciones si bien es cierto que funciona, no lo hace en todos los casos. Asimismo, existen otros cuestionamientos que hacen referencia a la rigidez de la jerarquía de las necesidades humanas de Maslow. En esta línea de ideas, la necesidad de asociación, de acuerdo con dicha jerarquía, sólo se busca después de satisfacer las necesidades básicas y las necesidades

de seguridad; sin embargo, los seres humanos viven en comunidad y al mismo tiempo buscan asociarse, satisfacer sus necesidades fisiológicas y de seguridad. La familia, es muchas veces, una fuente de motivación mayor para determinados individuos que la satisfacción de una necesidad física.

Bernard M. Bass (1985, citado en Ayoub, 2011) encontró, en los años siguientes, matices amorales en la interrelación definida por Burns, entre el liderazgo transformacional y el nivel superior de la pirámide de necesidades de Abraham Maslow. Bass cuestionó los componentes morales y éticos del liderazgo transformacional y amplió el trabajo realizado por Burns, explicando los mecanismos psicológicos subyacentes en el liderazgo transaccional y el transformacional, en su libro *“Leadership and Performance Beyond Expectations”* (“Liderazgo y Rendimiento Más Allá de las Expectativas”). Bass aportó matices importantes a los conceptos iniciales de Burns y obtuvo un logro importante y decisivo al desarrollar un modelo para explicar la manera en que el liderazgo transformacional podría ser medido, y la forma en la que impacta en el desempeño y motivación de los seguidores, al incluir tres variables de desempeño en su medición, satisfacción, esfuerzo extra y eficacia.

Así, se evidencia la controversia entre las posturas de ambos autores, frente a la relación existente entre el liderazgo transaccional y el transformacional. Por un lado Burns, considera que existe una relación de contraposición, mientras que para Bass, el liderazgo transformacional constituye una extensión del transaccional.

Otra teoría sobre los factores generadores de motivación es la llamada “voluntad de sentido” (Viktor Frankl, 1966, citado en Covey, 2014). Frankl era un médico y psiquiatra austriaco, fundador de la Logoterapia, doctrina que explora el significado existencial de la

persona y la dimensión espiritual de la existencia. Según Frankl, el ser humano vive motivado, principalmente, por el deseo de dar sentido a la vida. Tuvo la oportunidad de constatar en la práctica su teoría, cuando él, siendo judío, fue encarcelado en un campo de concentración nazi. Indicó que el factor decisivo para la supervivencia en el campo de concentración no era ser fuerte, joven o inteligente: muchas veces un enfermo sobrevivía, mientras que un joven moría. Frankl llegó a la conclusión que el factor decisivo en la supervivencia de los prisioneros era la cuestión del sentido de la vida. Los que vieron en la vida algún sentido por el que deberían seguir existiendo, tenían una capacidad mucho mayor para la resistencia. Este factor fue lo que Frankl llama “voluntad de sentido”. Covey (2014) afirmó que la teoría de Maslow nos ayuda a entender que las necesidades son motivadoras, mientras que Frankl nos hace conscientes del hecho de que no siempre las necesidades más básicas son las que se eligen para satisfacer primero. Lo que nos mueve es nuestra “voluntad de sentido”, es decir, aquello que hace que toda nuestra vida tenga algún sentido.

El modelo de liderazgo de rango completo (MLRC).

Bernard M. Bass (1985, citado en Ayoub, 2011) fue su principal precursor y es uno de los enfoques más estudiados actualmente. Su gran aporte ha sido integrar múltiples teorías sobre liderazgo e integrarlas en un constructo multidimensional, para el cual además, desarrolló un instrumento que le brinda la capacidad de ser medido empíricamente. El instrumento se denomina Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ, por sus siglas en inglés) y desde su creación viene siendo ampliamente utilizado y ha sido traducido a varios idiomas. De acuerdo al MLRC (*Full Range Leadership*, FRL, en inglés), los estilos de liderazgo están comprendidos en tres dimensiones: transformacional, transaccional y correctivo/evitador (Bass y Avolio, 1994; Bass, 1985; citado en Ayoub, 2011, p.25).

En cuanto al término estilos de liderazgo el modelo se refiere a: “Las pautas coherentes del comportamiento exhibidas por un individuo, percibidas por los demás, cuando trata de influir en las actividades de otros (Hersey et al., 2007, citado en Ayoub, 2011, p.59).

El Liderazgo Transformacional.

Puede ser medido en términos de la influencia del líder en los seguidores. Los seguidores de este tipo de líder, sienten confianza, admiración, lealtad y respeto por él y debido a las cualidades del líder transformacional, están dispuestos a trabajar más duro de lo que originalmente se esperaba. Estos resultados se dan debido a que los líderes transformacionales ofrecen a sus seguidores algo más que el simple trabajo contra una recompensa económica, los proveen de una misión inspiradora y una visión así como también les dan identidad. Adicionalmente, este tipo de líder impulsa a los seguidores a desarrollar formas nuevas y únicas de desafiar el estatus quo y modificar el ambiente con la finalidad de lograr el éxito.

Bernard M. Bass (1990, citado en Ayoub, 2011, p.103) doctor en Psicología Industrial y docente investigador de Binghamton University de Nueva York, el liderazgo transformacional se da cuando los líderes amplían y elevan los intereses de sus empleados, cuando generan en ellos conciencia y aceptación de sus propósitos y de la misión del grupo y cuando los líderes movilizan a sus empleados para mirar más allá de sus propios intereses por el bienestar del grupo. Los líderes transformacionales logran estos resultados mediante una o más vías: pueden ser carismáticos para sus seguidores y de esta manera inspirarlos, pueden conocer las necesidades emocionales de cada uno de sus empleados, y/o pueden estimular intelectualmente a sus empleados.

El liderazgo transformacional es más amplio que el de tipo carismático. El carisma es visto como necesario pero no suficiente, sólo constituye uno de los cuatro (4) componentes del liderazgo transformacional. Originalmente se consideraban tres (3) componentes: carismático-Inspiracional, estimulación intelectual y consideración individualizada. Sin embargo, análisis posteriores sugirieron que el factor carisma, que luego fue llamado Influencia Idealizada, estaba separado del factor inspiración. De esta manera, Bass destacó que el liderazgo transformacional está asentado en componentes, conocidos como las cuatro I's por sus siglas en inglés: Carisma (Idealized influence, en inglés), Inspiración (Inspirational motivation, en inglés), Estimulación Intelectual (Intellectual stimulation, en inglés), Consideración Individualizada (Individualized consideration, en inglés).

Los líderes transformacionales se relacionan con sus colegas y seguidores de una forma que va más allá de simples intercambios o acuerdos. Se comportan de maneras en que obtienen resultados superiores mediante el empleo de uno o más de los cuatro (4) componentes medulares del liderazgo transformacional, descritos a continuación.

Carisma (Influencia idealizada).

De acuerdo a Bass, para que un líder transformacional tenga éxito, es fundamental alcanzar el nivel de carisma a los ojos de sus empleados. Los líderes carismáticos tienen gran poder e influencia. Los empleados desean identificarse con ellos, y tienen un alto grado de confianza y seguridad en ellos (Bass, 1990, citado en Ayoub, 2011, p.69).

Los líderes carismáticos inspiran y emocionan a sus empleados brindándoles la idea de que pueden ser capaces de lograr grandes cosas mediante un esfuerzo extra. El líder

provee una visión y un sentido del deber, inspira orgullo, respeto y confianza. El líder se constituye en un modelo de conducta con un alto nivel de ética. Este tipo de líder puede ir incluso más allá de lo que es bueno específicamente para la organización, priorizando lo que es bueno para el medio ambiente por ejemplo. Estos líderes están motivados por un compromiso moral con el bien colectivo, en lugar de lo que es bueno sólo para ellos mismos. Estos líderes serán descritos por sus seguidores como modelos a seguir, que actúan con integridad y humildad y muestran un profundo respeto por los demás.

La naturaleza ética de la influencia idealizada está descrita por Burns, quien identificó las diferencias entre la influencia idealizada y la noción, ampliamente reconocida, de autorrealización de Maslow. Mientras Maslow se refería a la autorrealización como la cumbre de la salud psicológica y motivación humana, Burns encontró que la naturaleza de este enfoque, centrado en uno mismo, simplemente era demasiado inconsistente con el enfoque de la influencia idealizada, cuya naturaleza reside en trascender a sí mismo.

Inspiración (Motivación Inspiracional.)

Representa el grado en el cual el líder articula una visión que es atractiva e inspiradora para los seguidores. Los líderes ayudan a sus seguidores a desempeñarse más allá de lo esperado, tanto a nivel de lo que ellos esperan de sí mismos, como de lo que los demás esperan de ellos. Este estilo utiliza recursos como la metáfora y la simbología para enfocar los esfuerzos, expresa propósitos importantes de forma simple. Los líderes desafían a los seguidores con retos elevados pero accesibles, transmiten optimismo sobre las metas y proveen la razón de ser a las actividades. De esta manera, los líderes demuestran confianza en las habilidades de sus seguidores y en su integridad.

Los seguidores necesitan tener un fuerte sentido de propósito para estar motivados hacia la acción. Ese propósito y razón de ser proveen la energía necesaria para guiar al grupo hacia adelante. Los aspectos visionarios del liderazgo se fundamentan en las habilidades de comunicación que hacen que la visión sea comprensible, precisa, poderosa y atractiva. Los seguidores desean invertir un mayor esfuerzo en sus tareas, se sienten comprometidos y optimistas acerca del futuro y seguros en sus propias habilidades. Los líderes inspiran un profundo sentido de auto eficacia y resiliencia en sus seguidores, ayudándoles a creer en sí mismos, para que enfrenten sus barreras psicológicas internas y también a las barreras externas que les impiden obtener altos niveles de desempeño; y luego persistan en sus esfuerzos.

Estimulación intelectual.

“El líder estimula intelectualmente a los seguidores al proporcionar un flujo de nuevas ideas que desafían los viejos paradigmas permitiendo un replanteamiento de conceptos y formas de hacer las cosas” (Bass, 1990, según se citó en Pérez et al., 2015, p.42).

Los líderes que practican la estimulación intelectual, promueven la solución de problemas mediante la inteligencia, racionalidad y el cuidado. Los líderes estimulan a sus seguidores a tener ideas innovadoras y creativas a partir de nuevos interrogantes y la reformulación de antiguos problemas en términos nuevos. Se muestra en el grado en el cual el líder cuestiona prejuicios, toma riesgos y solicita las ideas de los seguidores. Los líderes nutren y desarrollan personas con capacidad de pensamiento independiente. Para este tipo de líderes, el aprendizaje es valioso y las situaciones imprevistas son tomadas como oportunidades para aprender. Los seguidores hacen preguntas, reflexionan profundamente y crean mejores formas de desarrollar sus tareas.

La estimulación intelectual tiene como objetivo lograr que los líderes sean intelectualmente estimulantes, es decir, capaces de permitir y de impulsar a sus seguidores a pensar por sí mismos, de estar constantemente retando a sus seguidores a cuestionar los supuestos preconcebidos, ya sea sobre las expectativas que tienen sobre los límites de su propia capacidad o sobre la forma en que el trabajo debe ser llevado a cabo. De esta manera, los líderes al estimular intelectualmente a sus seguidores, implícitamente preparan a la siguiente generación de líderes organizacionales.

Consideración individualizada.

Los líderes que muestran consideración individualizada toman en cuenta las diferencias entre sus empleados; actúan como mentores para aquellos quienes necesitan su ayuda para crecer y desarrollarse. Los líderes prestan especial atención a las necesidades individuales de desarrollo personal de cada uno de los seguidores; las diferencias particulares son reconocidas; el seguimiento es personalizado pero no es visto en términos de control, sino en términos de una función orientadora (Bass, 1990, citado en Lupano Perugini y Castro Solano, 2013).

El liderazgo transaccional.

El líder genera confianza en el seguidor al clarificar el rol que debe desempeñar en la organización (le brinda un sentido de dirección), posteriormente cuando el seguidor sabe qué y cómo es lo que tiene que hacer, incrementa su confianza, así como su probabilidad subjetiva de éxito (Ayoub, 2011). En paralelo el seguidor adquiere un marco de referencia para otorgarle valor al resultado, cuando el líder, reconociendo la necesidad del seguidor, clarifica la forma en la que esa necesidad será satisfecha como intercambio por el

cumplimiento de la tarea, de esta forma se logra que el líder y el seguidor se pongan de acuerdo en el intercambio social (Ayoub, 2011, citado en Pérez et al., 2015, p.41).

El liderazgo transaccional ocurre cuando una persona toma la iniciativa para entablar contacto con otras, con el propósito de intercambiar cosas a las que les otorga valor. Suele darse cuando los líderes premian o, por el contrario, intervienen negativamente (sancionan) dependiendo si el rendimiento de los seguidores es acorde o no a lo esperado.

De acuerdo a la teoría de Bass, se identificaron 44 comportamientos directivos, específicos y efectivos, los cuales tienen en común dos factores: en el primero - inicio y organización del trabajo- la atención está enfocada en el cumplimiento de las tareas encomendadas y el segundo – mostrar consideración por los empleados – la atención se centra en satisfacer los intereses propios de quienes hacen bien su trabajo. El líder logra el cumplimiento de las tareas, haciendo y cumpliendo promesas de reconocimiento, de incrementos de salarios y ascensos para los empleados que demuestren un buen desempeño. En contraste, los empleados que no realizan un buen trabajo son penalizados. Esta transacción o intercambio – esta promesa y recompensa por un buen desempeño, o la amenaza y sanción por un desempeño deficiente – caracterizan un liderazgo efectivo. Este tipo de liderazgo, el cual está basado en transacciones entre el líder y los empleados, se conoce como liderazgo transaccional. En la Figura 2 se pueden observar sus dos componentes.

Recompensa contingente.

Se trata de una transacción constructiva, la cual se ha encontrado que resulta razonablemente efectiva en motivar a otros para alcanzar niveles más altos de desempeño y desarrollo,

aunque no tanto como cualquiera de los componentes transformacionales. El liderazgo con recompensa contingente implica que el seguidor debe haber manifestado su consentimiento sobre lo que se necesita hacer, a cambio de una promesa, expresada por el líder, de recompensas a cambio de llevar a cabo la tarea asignada satisfactoriamente. Una recompensa contingente es transaccional cuando es de naturaleza material, como un bono. La recompensa contingente puede ser transformacional, cuando se trata de una recompensa psicológica, como por ejemplo un elogio (Bass & Riggio, 2006).

Dirección por excepción activa.

Se presenta cuando el líder controla activamente errores o cualquier desviación de los estándares o de las normas establecidas, se anticipa a ellos y los previene.

El liderazgo correctivo/evitador.

Bass identificó además un tercer tipo o una tercera dimensión en los estilos de liderazgo que pueden ser adoptados por los líderes, el cual consta de dos subdimensiones, dirección por excepción pasiva y *laissez faire*.

Dirección por excepción pasiva.

Este tipo de transacción correctiva tiende a ser más ineficaz que la recompensa contingente o que alguno de los componentes del liderazgo transformacional.

Se considera un tipo de dirección pasiva, cuando el líder pasivamente espera hasta que surja un problema y entonces toma una acción correctiva. Bass y sus colegas, luego de analizar numerosas investigaciones, llegaron a una sorprendente pero consistente conclusión: si la actuación de los líderes recae fuertemente en una dirección por excepción pasiva, este tipo de liderazgo podría terminar siendo una receta para la mediocridad. Como ejemplo utilizó

lo dicho por un gerente, lo cual refleja el espíritu de este tipo de liderazgo: “Si no está roto, no lo repares”. No obstante, este tipo de dirección puede ser necesaria cuando los líderes necesitan supervisar un gran número de subordinados, quienes le reportan directamente al líder. Por otro lado, cuando es correctamente aplicado, puede producir efectos positivos en el rendimiento y satisfacción de los subordinados. Sin embargo, no basta para explicar por qué ciertos líderes producen cambios radicales en las actitudes, creencias y valores en sus seguidores.

Laissez faire (Dejar hacer).

Bass incluyó dentro de su teoría a la ausencia de liderazgo o evasión al liderazgo, en el cual las decisiones no son tomadas, las acciones son demoradas, no se ejerce autoridad y las responsabilidades del líder son ignoradas. En oposición al liderazgo transaccional, el *laissez faire* (dejar hacer) representa la ausencia de transacción. Este tipo de líderes evitan intentar influenciar a sus subordinados y eluden sus deberes de supervisión. Ellos se esconden detrás de una ruma de papeleo y evitan situaciones que producen alguna posibilidad de confrontación. Estos líderes permiten que recaiga demasiada responsabilidad en sus subordinados, no fijan metas claras.

La Figura 2 muestra la lista de características que conforman los estilos de liderazgo transformacional, transaccional y correctivo/evitador.

Liderazgo Transformacional	<ul style="list-style-type: none"> • Carisma: Provee una visión y un sentido de misión, infunde orgullo, se gana el respeto y la confianza. • Inspiración: Comunica altas expectativas, utiliza símbolos para enfocar los esfuerzos, expresa propósitos importantes de manera simple. • Estimulación Intelectual: Promueve la inteligencia, la racionalidad y una forma cuidadosa de resolver los problemas. • Consideración Individualizada: Brinda una atención personalizada, trata a cada empleado individualmente, entrena, orienta.
Liderazgo Transaccional	<ul style="list-style-type: none"> • Recompensa Contingente: Acuerda un intercambio de recompensas a cambio de esfuerzo, promete recompensas en función de un buen desempeño, reconoce los logros. • Dirección por Excepción (activa): Vigila y busca las desviaciones en base a las reglas y estándares, toma acciones correctivas.
Liderazgo Correctivo/ Evitador	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección por Excepción (pasiva): Interviene sólo si los estándares no son alcanzados. • Laissez-Faire: Renuncia a sus responsabilidades, evita tomar decisiones.

Figura 2. Características de los estilos de liderazgo del MLRC.

colaboran en el proceso de toma de decisiones del grupo. Tienden a dejar las cosas a la deriva, debido a que su principal objetivo es mantenerse en buenos términos con todos.

Variables de desempeño.- eficacia, satisfacción y esfuerzo extra.

De acuerdo con Bass (1985) los líderes que se comportan como transformacionales tienen más posibilidades de ser vistos, por sus colegas y empleados, como líderes satisfactorios y eficaces que aquellos que se comportan como líderes transaccionales, de acuerdo con las respuestas de sus colegas, supervisores y empleados, en el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ, por sus siglas en inglés). Se han encontrado resultados similares en diferentes contextos organizacionales. Se han estudiado a líderes de una gran variedad de organizaciones: Presidentes ejecutivos, gerentes con gran y mediana experiencia en los negocios y empresas industriales, de los Estados Unidos, Canadá, Japón e India; líderes de proyectos de desarrollo y de investigación, oficiales de alto rango y subalternos del ejército americano, canadiense y británico, administradores de la educación y líderes religiosos.

Por otra parte, se ha observado una correlación similar entre el comportamiento transformacional y altos índices de satisfacción y efectividad, tanto de supervisores como de subordinados directos. Los gerentes identificados con un alto desempeño, fueron también calificados como más transformacionales que transaccionales, por sus supervisores, en una evaluación independiente. A sus organizaciones les fue mejor financieramente. Y así sucedió en la gran variedad de organizaciones investigadas.

En cuanto al esfuerzo extra, los líderes transformacionales sostienen mejores relaciones con sus supervisores y realizan mayores contribuciones a la organización que aquellos que son sólo transaccionales. Asimismo, los empleados sostienen que ellos mismos despliegan muchos mayores esfuerzos en nombre de gerentes que son líderes transformacionales. Las organizaciones que cuentan con líderes transaccionales son menos eficaces que aquellas que cuentan con líderes transformacionales. En particular, si gran parte

de su liderazgo transaccional se ve caracterizado por una dirección por excepción pasiva. Los empleados manifiestan que emplean menos esfuerzo por ese tipo de líderes. Sin embargo, las organizaciones en las que se manejan transacciones líder-seguidor, que dependen de recompensas contingentes, pueden trabajar razonablemente bien, si los líderes son capaces de proveer recompensas consideradas valiosas por los seguidores.

Bass (1985, citado en Ayoub, 2011, p.78) considera que el Liderazgo Transformacional se suma al Liderazgo Transaccional, no lo excluye, sino más bien lo considera un paso adelante en la línea de análisis del fenómeno del liderazgo. De la misma forma, no subestima al líder transaccional frente al transformacional, más bien sugiere que el liderazgo puede simultáneamente mostrarse tanto transformacional como transaccional. El liderazgo transformacional no es la panacea, en muchas situaciones, es inapropiado y los procesos transaccionales son los indicados. En general, en las compañías que funcionan en mercados estables, con tecnología, mano de obra y ambientes estables, es probable que las cosas vayan relativamente bien con gerentes que prometan y provean recompensas a los empleados por cumplir con sus funciones. Asimismo, en organizaciones estables, incluso la dirección por excepción puede ser efectiva si el gerente monitorea el desempeño de sus empleados y ejecuta las acciones correctivas de manera oportuna.

Incluso el No Liderazgo (*Laissez Faire*) puede ser pertinente, y bajo ciertas circunstancias, es posible prescindir del liderazgo, cuando las reglas y reglamentos para el logro de las metas, están claramente entendidos y han sido aceptados por los empleados y el entorno es bastante estable. Sin embargo, cuando la organización se enfrenta a un mercado turbulento; cuando sus productos nacen, se desarrollan y mueren en el lapso de unos pocos años, y/o cuando su tecnología actual se vuelve obsoleta antes de que se haya depreciado

completamente, entonces el liderazgo transformacional es el estilo apropiado y debe ser aplicado en todos los niveles de la organización. Para lograr el éxito, la entidad necesita contar con la flexibilidad para estimar y descubrir nuevas demandas y cambios en el momento en que surgen, y el liderazgo transformacional puede hacerlo.

En la Figura 3 se muestra el perfil óptimo de liderazgo del MLRC (Bass y Avolio, 1994 citado en Vega y Zavala, 2004, p.24). La dimensión horizontal describe el nivel de actividad que va desde pasivo (passive, en inglés) hasta activo (active, en inglés); la dimensión vertical de efectividad, se despliega desde un extremo eficaz (effective, en inglés) hasta el extremo ineficaz (ineffective, en inglés). La tercera dimensión de este modelo representa cuán frecuentemente el líder despliega un estilo particular de liderazgo.

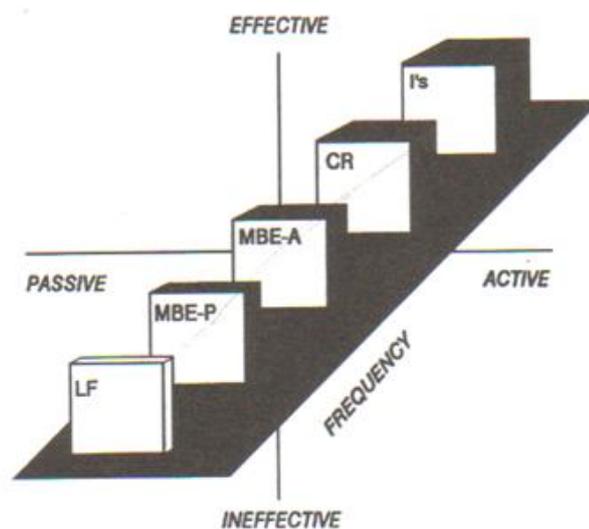


Figura 3. Perfil Óptimo de Liderazgo del MLRC
Adaptado de Bass y Avolio, 1994 citado en Vega y Zavala, 2004, p.24

La persona con un perfil óptimo de liderazgo muestra un nivel casi inexistente de laissez-faire (LF) y muy baja presencia de dirección por excepción pasiva (MBE-P, por sus

siglas en inglés). Este líder muestra sucesivamente frecuencias más altas de los estilos de liderazgo transaccional, dirección por excepción activa y recompensa contingente (DPEA, RC, por sus siglas en inglés), e incluso más altas de los componentes transformacionales como son influencia idealizada atribuida, influencia idealizada conductual, motivación inspiracional, estimulación intelectual y consideración individualizada (I's, por sus siglas en inglés). El perfil óptimo está referido a la eficacia con que se desenvuelvan los seguidores. Es muy importante anotar que el modelo no sugiere el uso exclusivo de características transformacionales, considera que habrá seguramente una mezcla de los tres estilos de liderazgo, sin embargo deja en claro que son los líderes transformacionales quienes tienen la habilidad de identificar la mezcla eficaz de las características a emplear de acuerdo a las circunstancias y a las características de los seguidores y son por tanto, quienes tienen la capacidad de manifestar los tres tipos de liderazgo a discreción.

Medición del liderazgo:

Si bien es cierto que el Liderazgo ha venido siendo estudiado por diversos investigadores, durante muchas décadas, no había sido posible hallar un método para medir empíricamente el Liderazgo considerando sus múltiples dimensiones y demostrarlo científicamente.

Hoy en día, después de aproximadamente treinta (30) años de investigación y numerosos meta-análisis, se ha determinado que es posible evaluar la efectividad de varios tipos de liderazgo y que el liderazgo transformacional y el transaccional predicen positivamente una gran variedad de resultados de desempeño incluyendo variables a nivel individual, grupal y organizacional.

Huici C. et al. (2015) consideraron que el aporte más importante de Bass fue el haber conseguido operacionalizar su modelo a través de un cuestionario que permite medir los tres tipos de liderazgo mencionados (transaccional y transformacional y correctivo/evitador).

La herramienta más conocida para medir el liderazgo transformacional es el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo, MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire, en inglés). El cuestionario está compuesto por ciento cuarenta y dos (142) declaraciones sobre el comportamiento del líder.

Existen dos formas del MLQ, el formulario del líder (Leader Form, en inglés), el cual es llenado por los propios líderes y el formulario del evaluador (Rater Form, en inglés), el cual es llenado por los seguidores del líder. Debido a que el formulario del líder contendría naturalmente un sesgo, el formulario del evaluador se considera el más importante de ambos.

El MLQ ha sido utilizado en la evaluación de líderes tanto de corporaciones como de organizaciones públicas, así como también militares. Ha sido traducido a muchos idiomas, como el francés, alemán y japonés.

El cuestionario MLQ ha sufrido diversas modificaciones a lo largo de los años. La versión más reciente del MLQ, se conoce como MLQ-5X (Multifactor Leadership Questionnaire, short form), el cuestionario multifactorial de liderazgo, versión reducida de la original. El cuestionario se aplica en dos versiones, una del líder y otra de los evaluadores, y fue desarrollada por Avolio y Bass (2004, citado en Huici C. et al., 2015).

Utilizando este instrumento, y a través del análisis factorial, Bass y sus colaboradores encontraron que el liderazgo transformacional está compuesto por cinco factores, el liderazgo transaccional por dos factores y el liderazgo correctivo/ evitador por otros dos factores.

En la Figura 4 se detallan las tres dimensiones de Liderazgo, como son el liderazgo transformacional, transaccional y correctivo/evitador (*laissez faire*), los cuales integran nueve (9) factores en total, luego de que la dimensión de influencia idealizada fuera dividida en influencia idealizada atribuida e influencia idealizada conductual. Cada uno de ellos está compuesto por cuatro (4) ítems. De esta manera el MLQ-5X cuenta con 36 ítems relativos al Liderazgo. Los nueve ítems restantes (hasta completar los 45 que forman el cuestionario) miden las variables de resultado: esfuerzo-extra, efectividad y satisfacción.

Hoy en día subsiste una preocupación importante con respecto al liderazgo transformacional y al liderazgo carismático, y se refiere a lo que se conoce como el lado oscuro del carisma, es decir, aquellos líderes carismáticos que utilizan sus habilidades para inspirar y guiar a sus seguidores hacia fines destructivos, egoístas e incluso malvados (Bass & Riggio, 2006). Como ejemplos de este tipo de liderazgo se pueden nombrar a líderes internacionales quienes generaron grandes estragos, muerte y destrucción a miles y hasta a millones de personas, como son Osama Bin Laden, Adolf Hitler, Stalin, entre otros. Sin embargo, a este tipo de líderes se les conoce como pseudotransformacionales. Ellos presentan muchos elementos del liderazgo transformacional (básicamente los elementos del carisma), pero tienen por objetivo la explotación, el auto engrandecimiento y están orientados y motivados esencialmente hacia la consecución de poder.

Factores de liderazgo transformacional	
Influencia idealizada (atribuida)	Los líderes altos en este factor son admirados, respetados y obtienen la confianza de la gente. Los seguidores se identifican con ellos y tratan de imitarlos. Ejemplo de un ítem de este factor: «Actúa de forma que se gana mi respeto».
Influencia idealizada (conducta)	Tiene el mismo significado que el factor anterior, pero los ítems que lo miden están centrados en conductas específicas, como por ejemplo: «Nos habla de los valores y creencias que son más importantes para él/ella».
Motivación inspiracional	Se refiere a los líderes que son capaces de motivar a los miembros de su equipo, proporcionando significado a su trabajo. Asimismo, el líder formula una visión de futuro atractiva para los empleados y la organización. Ejemplo de un ítem de este factor: «Expresa confianza en que se alcanzarán los objetivos».
Estimulación intelectual	Estos líderes estimulan a sus colaboradores a ser innovadores, creativos y buscar por sí mismos la solución a los problemas que puedan plantearse. Ejemplo de un ítem de este factor: «Consigue que vea los problemas desde muchos ángulos diferentes».
Consideración individualizada	Los líderes altos en este factor prestan atención a las necesidades individuales de logro y crecimiento de los miembros de su equipo, actuando como mentores o <i>coaches</i> . Ejemplo de un ítem de este factor: «Me ayuda a desarrollar mi capacidad».
Factores de liderazgo transaccional	
Recompensa contingente	Este factor hace referencia a aquellos líderes que clarifican las expectativas de sus seguidores y proporcionan reconocimiento cuando se consiguen los objetivos. Ejemplo de un ítem de este factor: «Deja claro lo que uno puede esperar recibir si se consiguen los objetivos».
Dirección por excepción (activa)	Este tipo de líderes se centra en corregir los fallos y desviaciones de los empleados a la hora de conseguir los objetivos propuestos por la organización. Ejemplo de un ítem de este factor: «Concentra su atención en los errores, quejas y fallos».
Liderazgo pasivo/evitador	
Dirección por excepción (pasiva)	Estos líderes suelen dejar las cosas como están y, en todo caso, sólo intervienen cuando los problemas se vuelven serios. Ejemplo de un ítem de este factor: «Espera que las cosas vayan mal antes de actuar».
<i>Laissez-faire</i>	Señala a aquellos líderes que evitan tomar decisiones y verse implicados en los asuntos importantes. Ejemplo de un ítem de este factor: «Evita tomar decisiones».

Figura 4. Estructura Factorial del MLQ – 5X.
Tomado de Huici C. et al., 2015, p.196.

Es por esta razón que se hace necesario exponer el concepto de líderes transformacionales auténticos. Son los líderes que trascienden sus propios intereses personales debido a una o dos razones: utilitarias o morales. Si son utilitarias, su objetivo es beneficiar al grupo o a sus miembros individuales, sus organizaciones o la sociedad, tanto como a sí mismos y alcanzar los retos de la tarea o misión. Si se trata de principios morales, el objetivo es hacer lo correcto, hacer lo que corresponde a los principios de moralidad, responsabilidad, sentido de disciplina y respeto por la autoridad, costumbres, reglas y tradiciones de la sociedad. Se cree en la responsabilidad social del líder y la organización.

Considerando la visión integral de la teoría del Liderazgo Transformacional, su flexibilidad, su adaptabilidad en ambientes cambiantes y su modelo capaz de realizar mediciones acertadas sobre el liderazgo, se eligió al Modelo de Liderazgo de Rango Completo MLRC, de Bass & Avolio (1994, citado en Ayoub, 2011), como la base teórica apropiada para orientar la presente investigación.

1.3. Justificación

1.3.1. Justificación teórica.

Al considerar el impacto social y económico que conlleva la actuación de los servidores públicos y si tomamos en cuenta que existen determinantes que influyen decididamente en su accionar, como los estilos de liderazgo aplicados en las diversas instancias del sector público, los cuales muchas veces definen el nivel de motivación, eficacia y satisfacción, con la que brindarán sus servicios a la población, se ve claramente la importancia práctica que se desprende del concepto de liderazgo y las teorías desarrolladas sobre él, así como de su estudio y aplicación en los organismos del Estado.

El Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, fue creado el 11 de julio de 2002, mediante la Ley No. 27779, con el objetivo de formular, aprobar, ejecutar y supervisar las políticas de alcance nacional, aplicables en materia de vivienda, urbanismo, construcción y saneamiento. A tal efecto dicta normas de alcance nacional y supervisa su cumplimiento.

Hemos tomado en consideración los cambios que se están gestando en el sector público peruano, a raíz de la Ley No. 27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado, promulgada el 30 de enero de 2002, mediante la cual se declaró al estado peruano en proceso de modernización con la finalidad de mejorar la gestión pública y construir un estado democrático, descentralizado y al servicio del ciudadano y del Decreto Supremo (DS) No. 004-2013-PCM (Normas Legales, 09.01.2013) mediante el cual la Presidencia del Consejo de Ministros aprobó la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, con fecha 9 de enero de 2013, de aplicación a los Ministerios, entre otros organismos públicos. Así, el Estado Peruano ha diseñado y viene implementando un proceso de modernización protagonizado por una nueva visión, enmarcada en la promoción de una administración pública eficiente, enfocada en resultados. La nueva concepción de gestión pública, gira en torno a conceptos como orientación hacia la satisfacción del ciudadano-cliente, gestión para resultados, medidos mediante indicadores de eficiencia, planes estratégicos, participación en conjunto con el sector privado en proyectos de inversión, gestión del talento humano orientado hacia una valorización de la meritocracia y continuidad de los servidores públicos en base a ella.

En el capítulo 4 del referido DS se expone la filosofía sobre el capital humano como recurso fundamental, la cual orienta a la gestión pública hacia el ciudadano y su bienestar.

Por otro lado, en su capítulo 3 titulado “La apuesta central: una gestión pública orientada a resultados al servicio del ciudadano, determina de esta manera la nueva forma de hacer las cosas en el Estado Peruano, como la práctica de la gestión para resultados como directriz del quehacer de la gestión pública. Más relevante aún, para los fines del estudio, el decreto supremo, en su artículo 3.3 pone de manifiesto la necesidad del Estado de contar con un equipo de líderes influyentes, en todas las instancias y niveles de gobierno, que sea capaz de liderar el cambio hacia un estado moderno, sobrepasar las barreras e implantar el cambio de manera sostenida en el tiempo.

Los cambios a los que hacemos mención generan las condiciones para estudiar y aplicar las teorías sobre el liderazgo transformacional e investigar los casos que se están presentando dentro de la gestión pública peruana y constatar si la vasta teoría y sobre todo las ideas más contemporáneas en materia de liderazgo, son aplicables a las entidades públicas en el Perú.

Según la teoría del liderazgo transformacional, un ambiente con problemas, de rápidos cambios e incierto, requiere de una organización flexible cuyos líderes cuenten con determinación, sean capaces de inspirar a los empleados a participar entusiastamente en los esfuerzos del equipo y en las metas organizacionales. En resumen, el carisma, la consideración individualizada, y la habilidad y el deseo de brindar estimulación intelectual son condiciones críticas y altamente necesarias en los líderes, cuyas organizaciones enfrentan demandas de cambio y renovación. Asimismo, investigaciones recientes demostraron que el liderazgo transformacional es importante y aplicable en todo sector y en todo escenario (Avolio & Yammarino, 2002, citado en Ayoub, 2011, p.221).

La comprensión de las dimensiones de liderazgo transformacional y de su aplicación particular en el sector público, son necesarias para que el funcionamiento de las organizaciones que brindan servicios públicos puedan alcanzar el objetivo de cambiar y mejorar sus prácticas con el fin de prestar un servicio de calidad a los ciudadanos (Ayoub, 2011).

La investigación realizada reviste particular importancia para aportar en el estudio científico sobre los estilos de liderazgo existentes en el sector vivienda, construcción y saneamiento y su manifestación en variables de resultado, de acuerdo a la teoría del liderazgo transformacional, lo que representará el inicio de estudios aplicados a la realidad del sector, con rigor científico.

1.3.2. Justificación social.

Tomando en consideración la realidad problemática en la que se encuentra la administración pública en el Perú, así como los desafíos que debe enfrentar de cara hacia el futuro, la revisión de las teorías sobre liderazgo y tomando en cuenta además, el reducido número de investigaciones sobre la teoría de liderazgo transformacional, utilizada como base para estudiar al sector público peruano, la presente investigación se presenta como pionera y la consideramos un aporte importante frente a la necesidad de realizar investigaciones científicas sobre los tipos de líderes que dirigen políticas de estado que impactan en las vidas de los ciudadanos peruanos.

El estudio permitirá ir formando una base de información en el MVCS, que permita posteriormente recoger datos que servirán de insumos para la toma de decisiones, acerca del tipo de líderes y el tipo de liderazgo que se requiere en las posiciones que cuentan con

capacidad de decisión, en función a su campo de acción, al momento de la historia y a las circunstancias políticas, económicas y sociales en las que se desenvuelven, entre otras consideraciones. Asimismo, significará la puerta de entrada para evaluaciones posteriores y contribuirá a conformar una base de datos importante tanto para seleccionar a los líderes como para identificar las necesidades de capacitación en destrezas de liderazgo.

La presente investigación pretende aportar e iniciar la mencionada base de datos para el Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento del Perú y que dichos datos sirvan a la institución para orientar futuras investigaciones en el campo del liderazgo directivo para mejorar su funcionamiento como institución pública.

1.3.3. Justificación legal.

Ley No. 27779, ley de creación de los ministerios en el Perú, entre ellos el Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento (11 de julio de 2002).

Ley No. 27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado (30 de enero de 2002).

Decreto Supremo No. 004-2013-PCM, mediante el cual se aprobó la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública (9 de enero de 2013).

1.4. Planteamiento del Problema

1.4.1. Realidad Problemática.

La teoría desarrollada y los estudios más recientes han determinado que los líderes no siempre pueden y no siempre deben aplicar el mismo estilo de liderazgo, en distintas situaciones, ya que la oportunidad y necesidad de cada uno de ellos se presenta dependiendo de diversos factores, como son el ambiente organizacional, la resistencia al cambio, la

rigidez o flexibilidad de las estructuras organizacionales, el marco normativo que rige su desempeño, la cultura organizacional, los recursos disponibles, entre otros. Todos estos factores determinan o condicionan a los líderes para adoptar y definir estilos de liderazgo diferentes.

Durante mucho tiempo y a nivel global, la teoría y las investigaciones sobre el liderazgo en las organizaciones se han centrado en el sector privado y en ámbitos castrenses, sin embargo, el sector público ha sido poco estudiado y las investigaciones sobre las prácticas, modelos y estilos de liderazgo aplicados por líderes en el sector público han sido muy escasas, más aún en el Perú.

Tradicionalmente, las entidades públicas han estado caracterizadas por ser burocráticas, altamente jerarquizadas, con estructuras muy rígidas en las que existe poco espacio para la creatividad, la innovación, el desarrollo personal y la celeridad en los procesos. Históricamente, la meritocracia ha estado ausente en la mayoría de las designaciones y los funcionarios públicos con cargos de responsabilidad comúnmente son designados tomando en cuenta factores como antigüedad en la institución, razones políticas o su disponibilidad. En cuanto al horizonte de tiempo con el que cuentan para desarrollar sus funciones, en algunos casos es bastante largo, para el caso del personal nombrado (D.L. 276), quienes tienen estabilidad laboral indefinida, y en muchos otros casos, es relativamente corto, debido a que está sujeto, en gran parte, a los cambios de gobierno, al sistema de contratación mediante el cual fue contratado, ya sea por un contrato individual de trabajo, mediante el D.L. 728; o por medio del D.L. 1076, Contratación Administración de Servicios (CAS); ambos sistemas de contratación con plazos variables.

Tanto el horizonte temporal, como los métodos para la designación de los funcionarios, las condiciones laborales, las restricciones legales en la toma de decisiones, la estructura organizacional, entre otras características propias del sector público en el Perú, son muy distintas a los observados en el sector privado. Los funcionarios del sector privado se desempeñan en un terreno en el que todo es válido, excepto lo que la ley prohíbe. El ámbito de acción de los trabajadores del sector público, en cambio, sólo permite hacer lo que la ley expresamente les faculta.

Desde comienzos del siglo XXI numerosos autores investigaron acerca de las características de los organismos y servidores públicos y llevaron a cabo estudios en los que relacionaron y profundizaron en los temas de la motivación, el sector público y el liderazgo. Los hallazgos obtenidos, así como su propagación por las facultades de administración pública en el mundo, dieron como resultado una revolución en cuanto a los conceptos tradicionalmente aceptados como ciertos y asumidos como estables con respecto a la administración pública y se dio origen a una nueva teoría de motivación de los empleados públicos y se sentaron las bases que soportan a la llamada Nueva Administración Pública (*New Public Administration, en inglés*). El estado peruano se encuentra en una constante búsqueda de mejora de la productividad en los procesos de las organizaciones estatales y se encuentra orientado también, hacia el servicio a los ciudadanos. Asimismo, Perry y Hondgehem (2008) demostraron que el intento de obtener mejoras en los servicios brindados a los ciudadanos, en base a incentivos financieros, había fracasado. En la misma línea, Olsen (2006) manifiesta que las democracias contemporáneas están interesadas en desarrollar una administración pública en la que se practiquen las estrategias correctas para alcanzar niveles aceptables de viabilidad financiera y de identidad institucional, entendida como la atracción de los empleados hacia la misión de la organización. Olsen no concuerda con los detractores

de las instituciones públicas, quienes las califican como indeseables, obsoletas y sin viabilidad, considera que esta visión corresponde al prototipo de la antigua burocracia. De esta manera, Perry & Hondgehem (2008) descubrieron una nueva óptica que explica la orientación de algunos servidores públicos y desarrollaron el concepto de Motivación de Servicio Público (PSM, por sus siglas en inglés), el cual es definido como la orientación de los servidores a mejorar su desempeño con el propósito de hacer y generar el bien, tanto a la sociedad como a sus componentes.

A pesar de que en los últimos años el presupuesto público se ha incrementado sustancialmente, las entidades públicas siguen teniendo una limitada capacidad de gestión, lo cual les impide proveer con eficacia, eficiencia y transparencia servicios públicos de calidad a los ciudadanos. El estado peruano ha reconocido su inadecuada política y gestión de recursos humanos, caracterizada por la coexistencia de distintos regímenes laborales, un marco institucional carente de la flexibilidad necesaria para atender a las necesidades de recursos humanos heterogéneos y en el que se trata de estandarizar todos los aspectos críticos de una adecuada gestión de recursos humanos, como por ejemplo los sueldos e incentivos y las condiciones de contratación, en el que también están presentes procesos inadecuados de evaluación del desempeño, incentivos, desarrollo de capacidades y competencias, ya sea porque no se valora la gestión del personal o porque no se cuenta con recursos para ello.

El contexto antes descrito, es claramente un contexto de cambio, de transformaciones profundas en la concepción tradicional de gestión pública, en el cual el Estado ha identificado también, la necesidad de los organismos estatales de seguir el enfoque de Gestión del Cambio, el cual debe ser liderado por un potente grupo de agentes del cambio (Kotler, 1996, citado en Navarro, 2012, p.241). Según el DS No. 004-2013-PCM:

Crear un equipo de trabajo para liderar el cambio, compuesto por personas influyentes en la organización, cuyo poder puede ser dado por el cargo que ocupan, su liderazgo o su experiencia. Es fundamental que cuente con personas de diferentes áreas y diferentes niveles de la institución.

(El Peruano, 09 de enero de 2013, p.485781)

Dentro de este contexto se resalta la necesidad de crear una poderosa coalición, conformada por líderes que gestionen el cambio, y que se encuentren dentro de la organización misma. Se hace evidente también la necesidad que existe en los organismos del Estado de mirar hacia adentro de sus estructuras y analizar la actuación, características y habilidades de sus líderes, de cara a enfrentar los grandes retos que tiene la administración pública en la actualidad.

1.4.2. Problema.

Problema general (PG).

¿Cuál es la relación que existe entre los estilos de liderazgo de la alta dirección y las variables de desempeño de los funcionarios en el Sector Vivienda, Construcción y Saneamiento – 2015?

Problemas específicos.

Problema específico 1 (PE1).

¿Cómo son los estilos de liderazgo empleados por la alta dirección del Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento – 2015?

Problema específico 2 (PE2).

¿Cuál es la relación que existe entre el estilo de liderazgo transformacional y las variables de desempeño de los altos funcionarios del sector vivienda, construcción y saneamiento – 2015?

Problema específico 3 (PE3).

¿Cuál es la relación que existe entre el estilo de liderazgo transaccional y las variables de desempeño de los altos funcionarios del Sector Vivienda, Construcción y Saneamiento – 2015?

Problema específico 4 (PE4).

¿Cuál es la relación que existe entre el estilo de liderazgo correctivo/evitador y las variables de desempeño de los altos funcionarios del Sector Vivienda, Construcción y Saneamiento – 2015?

1.5. Hipótesis

1.5.1. Hipótesis general (HG):

Existe relación entre los estilos de liderazgo de la alta dirección y las variables de desempeño de los funcionarios en el Sector Vivienda, Construcción y Saneamiento – 2015.

2.5.1. Hipótesis específicas (HE):

Hipótesis Específica 1 (HE1).

No se formularon hipótesis para problemas descriptivos.

Hipótesis Específica 2 (HE2).

Existe relación entre el estilo de liderazgo transformacional y las variables de desempeño de los altos funcionarios del Sector Vivienda, Construcción y Saneamiento – 2015.

Hipótesis Específica 3 (HE3).

Existe relación entre el estilo de liderazgo transaccional y las variables de desempeño de los altos funcionarios del Sector Vivienda, Construcción y Saneamiento – 2015.

Hipótesis Específica 4 (HE4).

Existe relación entre el estilo de liderazgo correctivo/evitador y las variables de desempeño de los altos funcionarios del Sector Vivienda, Construcción y Saneamiento – 2015.

1.6. Objetivos

1.6.1. Objetivo General:

Determinar la relación que existe entre los estilos de liderazgo de la alta dirección y las variables de desempeño de los funcionarios en el Sector Vivienda, Construcción y Saneamiento – 2015.

1.6.2. Objetivos Específicos:

Objetivo específico 1 (OE1).

Describir los estilos de liderazgo empleados por la Alta Dirección del Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento – 2015.

Objetivo específico 2 (OE2).

Determinar la relación que existe entre el estilo de liderazgo transformacional y las variables de desempeño de los altos funcionarios del Sector Vivienda, Construcción y Saneamiento – 2015.

Objetivo específico 3 (OE3).

Determinar la relación que existe entre el estilo de liderazgo transaccional y las variables de desempeño de los altos funcionarios del Sector Vivienda, Construcción y Saneamiento – 2015.

Objetivo específico 4 (OE4).

Determinar la relación que existe entre el estilo de liderazgo correctivo/evitador y las variables de desempeño de los altos funcionarios del Sector Vivienda, Construcción y Saneamiento – 2015.

II. Marco Metodológico

2.1. Variables

2.1.1. Variables independientes:

Estilos de Liderazgo.

Formas alternativas en las que los líderes estructuran su conducta interactiva para llevar a cabo su rol de liderazgo. El modelo de liderazgo de rango completo, en el que se basa el estudio, identifica tres estilos de liderazgo: transaccional, transformacional y correctivo/evitador. “Las pautas coherentes del comportamiento exhibidas por un individuo, percibidas por los demás, cuando trata de influir en las actividades de los demás” (Hersey et al., 2007, p. 104, como se citó en Ayoub, 2011).

2.1.2. Variables Dependientes:

Variables de Desempeño.

“Medida subjetiva utilizada para evaluar la eficacia del liderazgo” (Avolio y Bass, 2004, como se citó en Ayoub, 2011). En este estudio se mide la eficacia del liderazgo a través de tres indicadores de desempeño: esfuerzo extra, satisfacción y eficacia (Ayoub, 2011).

2.2. Operacionalización de las variables (Apéndice B)

Estilos de liderazgo.

Según Bass y Avolio (1994, como se citó en Ayoub, 2011), de acuerdo al Modelo de Liderazgo de Rango Completo (MLRC), los estilos de liderazgo están comprendidos en tres dimensiones: Transformacional, LTR (TRL, por sus siglas en inglés) Transaccional, LTC (TRL, por sus siglas en inglés) y Correctivo/Evitador, LC/E (PAL, por sus siglas en inglés). Como se muestra en la Tabla 1, las tres dimensiones de Liderazgo están conformadas por nueve (9) factores o sub-dimensiones, distribuidas de la siguiente manera.

El liderazgo transformacional está compuesto por cinco sub-dimensiones: (a) influencia idealizada atribuida, IIA (IIA, por sus siglas en inglés); (b) influencia idealizada conductual, IIC (IIB, por sus siglas en inglés); (c) motivación inspiracional, MI (IM, por sus siglas en inglés); (d) estimulación intelectual, EI (IS, por sus siglas en inglés); (e) consideración individualizada, CI (IC, por sus siglas en inglés).

El liderazgo transaccional está compuesto por dos subdimensiones: (a) recompensa contingente, RC (CR, por sus siglas en inglés); (b) dirección por excepción activa, DPEA (MBEA, por sus siglas en inglés).

El liderazgo correctivo/evitador está compuesto por dos sub-dimensiones: (a) dirección por excepción pasiva, DPEP (MBEP, por sus siglas en inglés); (b) dejar hacer, LF (*Laissez Faire*, en inglés).

Cada uno de los factores o subdimensiones cuenta con cuatro (4) ítems, por lo que el MLQ-5X está compuesto por treinta y seis (36) ítems relativos al Liderazgo.

Variables de Desempeño.

El MLRC contempla tres variables de desempeño, el esfuerzo extra del seguidor, satisfacción con el líder y eficacia percibida del líder. (a) Esfuerzo extra, EE (EE, por sus siglas en inglés); (b) satisfacción, S (S, por sus siglas en inglés); (c) eficacia, E (E, por sus siglas en inglés).

Cada variable cuenta con tres (3) ítems. De esta forma se tienen nueve (9) factores correspondientes a las variables de desempeño.

Tabla 1.

Operacionalización de las variables: Estilos de Liderazgo y Variables de Desempeño

Variable	Dimensión	Subdimensiones	Ítems	Escala de medición	Nivel de Uso (percentil)
Estilos de Liderazgo	Liderazgo Transformacional (LTF)	Influencia idealizada (Atribuida) – IIA Influencia idealizada (Conductual) – IIC Motivación Inspiracional – MI Estimulación Intelectual – EI Consideración Individualizada – CI	(10,18, 21, 25) (6, 14, 23, 24) (9, 13, 26, 36) (2, 8, 30, 32) (15,19,29, 31)	Casi Siempre	Bajo (0 - 33)
	Liderazgo Transaccional (LTR)	Recompensa Contingente – RC Dirección por Excepción Activa – DPEA	(1, 11, 16, 35) (4, 22, 24, 27)	Bastante A veces	Medio (33 - 66)
	Liderazgo Correctivo/ Evitador (LF)	Dirección por Excepción Pasiva – DP Dejar Hacer (Laissez Faire) – LF	(3, 12, 17, 20) (5, 6, 28, 33)	De vez en Cuando Nunca	Alto (66 - 100)
Variables de Desempeño	Satisfacción Esfuerzo Extra Eficacia		(38, 41) (39, 42, 44) (37, 40, 43, 45)		

2.3. Metodología

El presente estudio se desarrolló bajo un esquema metodológico enmarcado dentro de la modalidad de investigación cuantitativa, debido a que se “usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico” (Hernández et al., 2010, p.4).

2.4. Tipo de estudio

La presente investigación es de tipo descriptivo correlacional, debido a que se describieron las variables y sus dimensiones y por otro lado, se midió la relación existente entre las variables.

Hernández, Fernández y Baptista (2010) señalaron: “En el enfoque cuantitativo se recolectan los datos medibles en escalas numéricas para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación” (p.107).

Hernández et al. (2010) señalaron:

La investigación descriptiva busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población,... Es útil para mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación (p.85).

Hernández et al. (2010) señalaron: Un estudio correlacional “tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular” (p.81).

Cuando las variables resultan correlacionadas, ello significa que al variar una la otra también lo hará, dicha correlación puede ser positiva o negativa. Si es positiva quiere decir que sujetos con altos valores en una variable tenderán a mostrar altos valores en la otra variable, si es negativa significa que sujetos con altos niveles en una variable tenderán a mostrar bajos valores en la otra variable, si no hay correlación entre ambas variables, con ello se indica que estas varían sin seguir un patrón sistemático entre sí (Hernández et al., 2010).

2.5. Diseño

La investigación será de diseño no experimental y transversal. Hernández et al. (2010) señalan:

Diseños transversales son Investigaciones que recopilan datos en un momento único...Los diseños transversales descriptivos tienen como objetivo indagar la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables en una población. El procedimiento consiste en ubicar en una o diversas variables a un grupo de personas, situaciones, comunidades; y así proporcionar su descripción. Son, por tanto, estudios puramente descriptivos (p.151-152).

La investigación será de diseño no experimental, debido a que no se manipulará deliberadamente las variables, sino que observaremos los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para luego analizarlos (Hernández et al., 2010). Córdova (2011) señala que la investigación no experimental observa fenómenos tal como se dan en su contexto natural y los analiza. Este tipo de diseño obedece al esquema de la Figura 5.

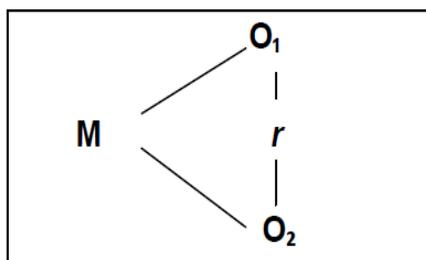


Figura 5. Diagrama de diseño correlacional. (Hernández et al., 2010)

Dónde:

M: Muestra

O₁: Variable 1 - Estilos de Liderazgo

O₂: Variable 2 – Variables de Desempeño

r: Relación de las variables de estudio

2.6. Población, muestra y muestreo

2.6.1. Población.

La población de estudio (N) en la investigación, estuvo conformada por los altos funcionarios del Sector Vivienda, Construcción y Saneamiento, con ejercicio de sus funciones durante el año 2015, quienes reportan de manera directa, a la Alta Dirección y por lo tanto perciben de manera directa también, las manifestaciones de los estilos de liderazgo aplicados por ella.

N= 52

Donde N = Tamaño de la población

2.6.2. Muestra.

Hernández et al. (2010): “Muestra Subgrupo de la población del cual se recolectan los datos y debe ser representativo de ésta” (p.173).

Según Hernández et al. (2010), la muestra no probabilística o dirigida es el subgrupo de la población en la que la elección de los elementos no depende de la probabilidad sino de las características de la investigación.

Hernández et al. (2010): “La muestra no probabilística (intencional) está ligada a las causas de la investigación y no al azar” (p.401).

La muestra fue censal, probabilística e intencional, debido a que es igual a la población estudiada, y obedece al criterio especial del investigador, el mismo que se sustenta en el propósito y en las características propias de la investigación. La muestra estuvo conformada por personas de ambos géneros, de un rango de edad amplio, con diferentes años de experiencia laboral, de diversas profesiones y con diferente número de personas a su cargo; sin embargo, estas diferencias no se consideraron relevantes para los fines de la investigación.

El tamaño de la muestra (n) estuvo determinada por la estructura organizacional del MVCS, correspondiente al año 2015 (ver Apéndice IV). Según la Tabla 2, la muestra está conformada por cuarenta y cinco (n = 45) funcionarios, subordinados directos de la Alta Dirección.

n = 45

Donde n = Tamaño de la muestra

Tabla 2

Muestra para MLQ-5X - Versión de los Evaluadores

Base de Datos	Número
Viceministro	02
Secretaría General	01
Jefe Gabinete de Asesores del Despacho Ministerial	01
Asesores Despacho Ministerial	09
Asesores Despacho Viceministerial	03
Asesor Secretaría General	02
Directores Generales	10
Directores Ejecutivos	09
Director	01
Coordinadores de Proyecto	03
Presidente Ejecutivo de Directorio	01
Superintendente	01
Gerente General	02
Total	45

En cuanto a su nivel de instrucción, todos los participantes de la encuesta cuentan con estudios universitarios, y el mayor número de ellos, cuenta con estudios de maestría (73.3%). La data reveló que el 84.4% de los funcionarios llevaban más de un año trabajando y recibiendo la influencia de los estilos de liderazgo de los líderes del Sector.

2.6.3. Muestreo.

Se consideró a la totalidad de los miembros de la población. El criterio que se consideró para determinar la población de estudio, fue identificar a los altos funcionarios del Sector Vivienda, Construcción y Saneamiento, quienes reportaban directamente a los miembros de la Alta Dirección, conformada por: Ministro (1), Viceministros (2), Jefe de Gabinete (1) y Secretaría General (1). Por lo tanto, recibían la influencia directa de ellos y fueron considerados, para el estudio desarrollado, las personas idóneas para evaluar a los líderes.

La base de datos inicial, estuvo conformada por la población de 52 altos funcionarios del sector. Durante el desarrollo del trabajo de campo no se logró contar con la participación de siete (7) funcionarios, quienes adujeron diversas razones de carácter personal. Esta situación fue prevista de antemano, atendiendo a la naturaleza de la participación voluntaria de la investigación. El índice de participación en las encuestas fue de 87%, lo que significó una representatividad aceptable para los fines del estudio.

Se obtuvo una base de datos final, a la que se consideró como la muestra (n) del estudio, conformada por cuarenta y cinco (45) integrantes, incluyendo a los, directores generales, directores, coordinadores de proyecto, asesores de la Alta Dirección, superintendentes y gerentes generales, quienes fueron denominados evaluadores, para los fines de la investigación (Apéndice D).

2.7. Técnica e Instrumento de recolección de datos

2.7.1. Técnica.

En la investigación se empleó la encuesta como técnica de recolección de fuentes primarias. La investigación por encuestas estudia poblaciones grandes o más pequeñas seleccionando y analizando muestras elegidas de la población para descubrir la incidencia relativa, la distribución y la interrelación de variables. Suelen así denominarse encuestas de muestreo (Saldaña J.P.C. y De Los Godos L.A.A., 2010).

Previamente a la aplicación del instrumento se solicitó autorización al Sr. Ministro, máxima autoridad del Sector Vivienda, Construcción y Saneamiento, mediante carta de solicitud a nombre de la universidad César Vallejo y carta de solicitud personal firmada por

la investigadora, debido a que la muestra elegida incluía la aplicación de encuestas a los funcionarios del más alto nivel del Sector.

Los altos funcionarios fueron invitados a participar del estudio, mediante un correo electrónico de invitación dirigido a sus correos institucionales, adjuntando la carta de invitación respectiva (ver Apéndice E). A través de la carta de invitación se solicitó la participación voluntaria, pidiéndose contestar el cuestionario MLQ 5X y garantizando la absoluta confidencialidad de sus respuestas. La cláusula de consentimiento informado aseguró a los participantes que sus respuestas serían mantenidas en absoluta reserva por la investigadora. Para garantizar la confidencialidad, sus nombres no fueron registrados en los instrumentos de medición administrados. Seguidamente, se reconfirmó la invitación y se realizó un seguimiento telefónico, y se registraron las respuestas positivas.

Una vez recibida la aceptación, los funcionarios fueron contactados telefónicamente para coordinar las visitas y aplicar las encuestas, lo que se llevó a cabo a partir del día 20 de setiembre hasta el día 10 de octubre del 2015.

Para propósitos del procesamiento de la data, cada evaluador recibió sus cuestionarios numerados de manera correlativa, lo que facilitó el trabajo de la investigadora al momento de analizar la información. Frente a cada ítem evaluado, los participantes indicaron sus respuestas usando el formato de Likert, de cinco (5) escalas, seleccionando respuestas desde “nunca” (con puntaje de 0), hasta “casi siempre” (con puntaje de 4). La aplicación del cuestionario tuvo una duración aproximada de 20 minutos.

2.7.2. Instrumento.

Ficha Técnica.

Nombre de la prueba:	Cuestionario Multifactorial de Liderazgo, versión corta - MLQ 5X (Apéndice C).
Tipo de instrumento:	Cuestionario
Autores:	Bruce Avolio y Bernard Bass
Año de publicación:	2004
Procedencia:	Mind Garden, Inc. Versión traducida al castellano, utilizado en países de habla hispana.
Aplicación:	Individual, directa
Duración:	20 minutos aproximadamente
Número de ítems:	45
Rangos de medición:	Formato tipo Likert de 5 escalas
Objetivo:	Medir estilos de liderazgo y variables de desempeño.

Descripción.

Como instrumento de recolección de datos, se utilizó el cuestionario multifactorial de liderazgo, versión evaluador, en su forma corta, MLQ-5X (por sus siglas en inglés), inicialmente desarrollado por Bass (1985) y luego actualizado por Avolio y Bass (2004). El instrumento posibilita dos formatos de evaluación, el que mide el grado de liderazgo a través de la autoevaluación de los líderes, versión del líder (*leader form*, en inglés) y versión de los evaluadores (*rater form*, en inglés). Es el instrumento más utilizado para medir los comportamientos de liderazgo, definidos en el modelo de liderazgo de rango completo. Existe una versión larga de 63 ítems, la cual se recomienda para temas de capacitación y retroalimentación de empleados.

El MLQ 5X, versión corta, ha sido traducido a varios idiomas, en este caso particular, se tomó la versión de los evaluadores, traducido al castellano, para personas de habla hispana, por considerarse el más adecuado a las necesidades de la investigación. Las razones que motivaron esta elección estriban en que representa la versión más reciente, en la que se han recogido las críticas planteadas por muchos investigadores, así como las recomendaciones de expertos (Bass y Avolio, 1993; House et al., 1991; Yukl, 1994, citado en Ayoub, 2011) incorporadas a su versión original y es a su vez, la versión recomendada para investigaciones. Se consideró además, que se trata de uno de los instrumentos más rigurosos, así como comprensibles y acertados para medir estilos de liderazgo, con buenos niveles de fiabilidad y validez (Ayoub, 2011).

El instrumento MLQ 5x, en su versión corta, consta de 45 ítems, 36 de los cuales miden la variable estilos de liderazgo.

El modelo de liderazgo de rango completo, categoriza los estilos de liderazgo en tres (3) dimensiones, a saber: liderazgo transformacional, liderazgo transaccional y liderazgo correctivo/evitador. En la dimensión de liderazgo transformacional, se encuentran cinco (5) sub-dimensiones: influencia idealizada atribuida, influencia idealizada conductual, motivación inspiracional, estimulación intelectual y consideración individualizada. En la dimensión de liderazgo transaccional, se encuentran comprendidas dos (2) sub-dimensiones: recompensa contingente y dirección por excepción activa. En la dimensión de liderazgo correctivo/evitador, se encuentran comprendidas dos (2) sub-dimensiones: dirección por excepción y dejar hacer (*laissez faire*). Los nueve (9) ítems restantes, miden las variables de desempeño. El modelo mencionado considera tres dimensiones para estas variables: esfuerzo extra, eficacia y satisfacción. Las cuales representan los resultados que pueden ser

alcanzados o no por los subordinados, como efecto de los estilos de liderazgo practicados por sus jefes. Para realizar la medición se utilizó una escala de Likert de cinco (5) niveles, en donde 0 representa “Nunca”, 1 representa “De vez en cuando”, 2 representa “A veces”, 3 representa “Bastante” y 4 representa “Casi siempre”.

Variables demográficas.

En adición a los 45 ítems que conforman el cuestionario MLQ 5X, se les solicitó a los funcionarios, brindar la siguiente información: Nombre y cargo del jefe a evaluar, entre los cuales se consideraron a los miembros de la Alta Dirección del Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, cargos desempeñados por el Ministro (01), Viceministros (02), Secretaria General (01) y Jefe de Gabinete de Asesores del Despacho Ministerial (01), durante el año 2015. Cabe mencionar que la Alta Dirección, integrada por cinco (5) miembros, fue evaluada como una unidad, es decir, no se realizó un análisis de liderazgo en base a cada líder, según su cargo, por no considerarse pertinente para los fines de la investigación.

Adicionalmente, se preguntó a los funcionarios el tiempo que llevan trabajando con el jefe, con una medida ordinal de dos categorías: menos de 1 año y más de 1 año. La información que brinda este ítem de la encuesta, es relevante por cuanto se consideró que el tiempo que llevaban trabajando juntos, los líderes y los evaluadores, representa un buen indicador del nivel de conocimiento que tienen los funcionarios acerca de los comportamientos que manifiestan los líderes. Por lo tanto, dicha información se recabó con un propósito confirmatorio de pertenencia a la población objetivo.

Finalmente, se consultó acerca del grado de instrucción con el que cuentan los funcionarios, con una medida ordinal de 4 categorías, en donde (0) representa técnico, (1) representa universitario, (2) representa cursos de especialización, (3) representa maestría y (4) representa doctorado. El propósito de la pregunta fue conocer qué tan homogénea es la muestra y cuál es el nivel académico que han alcanzado, de tal manera que podamos estar en condiciones de inferir que la capacidad de comprensión del instrumento, es adecuada.

Los resultados de la información recogida sobre las variables demográficas puede observarse en el Apéndice F.

Validez y fiabilidad del instrumento.

La validez del cuestionario multifactorial de liderazgo.

La validez está sustentada contundentemente, debido a que ha sido apoyada en distintas investigaciones que ofrecen evidencia sobre la validez factorial del modelo de liderazgo de rango completo de nueve factores (Álvarez, 2009; Antonakis et al., 2003; Bass y Riggio, 2006; Mendoza, 2005; Muenjohn y Armstrong, 2008; Rowold y Heinitz, 2007, citados en Ayoub, 2011). Este modelo, de nueve factores, ha sido probado en muchos países y en casi todos los continentes, bajo diferentes situaciones, tipos de organización y grupos humanos, y en todos los casos ha demostrado consistencia y el mejor grado de ajuste, sin importar quién fuera el evaluador, ya sea el seguidor, un colega, un superior o el mismo líder.

Con el propósito de evaluar la validez factorial del constructo y la fiabilidad del cuestionario multifactorial de liderazgo MLQ 5X (versión corta), no se justificó la realización de un estudio piloto, debido a que el tamaño de la muestra sugerido por los especialistas, para este fin es de treinta (30), número muy similar al tamaño total de la

muestra de la investigación. Por lo antes mencionado, se procedió a realizar las encuestas al total de la población ($n = 45$). Para el análisis de la información se utilizó el software Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales, SPSS (por sus siglas en inglés), versión 22. Para determinar la fiabilidad del instrumento, se analizó la versión corta del MLQ 5X, de 45 ítems, por consistencia interna a través del método Alfa de Cronbach, estadístico que se utiliza para analizar los instrumentos, medidos en escala de tipo Likert, sobre los cuales se espera que cada conjunto agrupado de ítems (sub-dimensiones o factores) mida lo que debe medir y que estén altamente correlacionados. El coeficiente alfa de Cronbach indica el grado de semejanza que existe entre los elementos de una misma escala, tomando valores entre cero (0) y uno (1). La validez se refiere al grado en que un instrumento mide aquello que pretende medir. Cuanto más se acerque el valor de alfa a uno (1), mayor será la consistencia interna de los ítems analizados. El primer paso fue hallar el coeficiente Alfa de Cronbach para cada dimensión y analizar los valores. Se estableció como criterios de selección, eliminar los ítems, que al ser omitidos, incrementan la fiabilidad del constructo, al obtener un coeficiente más cercano al valor uno y/o cuyo valor sea menor a 0.7. George y Mallery (2003, citado en Frías-Navarro, 2014) sugirieron, como criterio general, los siguientes rangos para evaluar los coeficientes Alfa de Cronbach:

Coeficiente alfa > 0.9 es excelente

Coeficiente alfa > 0.8 es bueno

Coeficiente alfa > 0.7 es aceptable

Coeficiente alfa > 0.6 es cuestionable

Coeficiente alfa > 0.5 es pobre

Coeficiente alfa < 0.5 es inaceptable

Fiabilidad de la variable estilos de liderazgo.

El análisis de ítems para las variables de estudio, se puede apreciar en la Tabla 3. Se detalla a continuación el análisis sobre la fiabilidad de las nueve (9) sub-dimensiones o factores de la variable estilos de liderazgo.

Consideración Individualizada (CI).

Que contiene originalmente los ítems P15, P19, P29, P31, se obtiene un Alfa de Cronbach de 0.635, el cual es considerado cuestionable. Sin embargo, una vez que se elimina el ítem P19: “Me trata más como persona individual que como miembro de un grupo”, el alfa de Cronbach aumenta a 0.713, el cual es un valor aceptable. Así, para la sub-dimensión CI, se considerarán únicamente los ítems: P15, P29, P31. Con el mismo orden de ideas, se evaluaron los siguientes constructos.

Influencia Idealizada Atribuida, IIA.

P25: “Da muestras de poder y confianza en sí mismo”, el alfa de Cronbach inicial era de 0.831, no obstante, al retirar el ítem P25, el coeficiente mejora aumentando a 0.838. Así, al mejorar su fiabilidad, la sub-dimensión IIA, considerará únicamente los ítems: P10, P18, P21.

Influencia Idealizada Conductual, IIC.

P6: “Nos habla de los valores y creencias más importantes para él/ella”, el alfa de Cronbach inicial era de 0.863, no obstante es bueno, al retirar el ítem P6, el coeficiente mejora aumentando a 0.893. Así, al mejorar su fiabilidad, la sub-dimensión IIC, considerará únicamente los ítems: P14, P23, P34.

Tabla 3

Fiabilidad del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo MLQ 5X – Alfa de Cronbach

Constructo	Siglas	Ítems iniciales	Alfa de Cronbach inicial	Ítems finales	Alfa de Cronbach final
Liderazgo transformacional					
Influencia idealizada atribuida	IIA	P10, P18, P21, P25	0.831	P10, P18, P21	0.838
Influencia idealizada conductual	IIC	P6, P14, P23, P34	0.863	P14, P23, P34	0.893
Motivación inspiracional	MI	P9, P13, P26, P36	0.921	P9, P13, P26, P36	0.921
Estimulación intelectual	EI	P2, P8, P30, P32	0.828	P2, P30, P32	0.853
Consideración individualizada	CI	P15, P19, P29, P31	0.635	P15, P29, P31	0.713
Liderazgo transaccional					
Recompensa contingente	RC	P1, P11, P16, P35	0.710	P1, P11, P16, P35	0.710
Dirección por excepción activa	DPEA	P4, P22, P24, P27	0.783	P4, P22, P24, P27	0.783
Liderazgo correctivo evitador					
Dirección por excepción pasiva	DPEP	P3, P12, P17, P20	0.607	P3, P12, P20	0.759
Dejar hacer (Laissez Faire)	LF	P5, P7, P28, P33	0.792	P5, P7, P28, P33	0.792
Desempeño					
Eficacia	E	P37, P40, P43, P45	0.821	P37, P40, P43, P45	0.821
Esfuerzo Extra	EE	P39, P42, P44	0.835	P39, P44	0.894
Satisfacción	S	P38, P41	0.746	P38, P41	0.746

Nota: Número de ítems finales: 39

Estimulación Intelectual, EI.

P8: “Considera diferentes perspectivas a la hora de solucionar los problemas”, el alfa de Cronbach inicial era de 0.828, no obstante es bueno, al retirar el ítem P8, el coeficiente mejora aumentando a 0.853. Así, al mejorar su fiabilidad, la sub-dimensión EI, considerará únicamente los ítems: P2, P30, P32.

Dirección por Excepción Pasiva, DPEP.

P17: “Demuestra que cree firmemente en el dicho: “si no está roto, no lo arregles”, el alfa de Cronbach inicial era de 0.607, considerado cuestionable, al retirar el ítem P17, el coeficiente mejora aumentando a 0.759. Así, al mejorar su fiabilidad, la sub-dimensión DPEP, considerará únicamente los ítems: P3, P12, P20.

En lo que se refiere a las sub-dimensiones Motivación Inspiracional (MI), Recompensa Contingente (RC), Dirección por Excepción Activa (DPEA) y Laissez Faire, no fue necesario eliminar ningún factor, debido a que se obtuvieron valores aceptables.

Fiabilidad de las variables de desempeño.

Con respecto a la fiabilidad de las dimensiones de las variables de desempeño, se detalla lo siguiente para cada constructo.

Esfuerzo Extra (EE).

Que contiene originalmente los ítems P39, P42, P44, se obtiene un alfa de Cronbach de 0.835, no obstante es bueno, al retirar el ítem: P42: “Potencia mi deseo de tener éxito”, el coeficiente mejora aumentando a 0.894. Así, al mejorar su fiabilidad, la sub-dimensión EE, considerará únicamente los ítems: P39, P44.

Eficacia (E) y Satisfacción (S).

En lo que se refiere a las dimensiones Eficacia (E) y Satisfacción (S), no fue necesario eliminar ningún factor, debido a que se obtuvieron valores aceptables.

Del análisis factorial realizado, se identificaron seis (6) ítems, que al ser retirados del instrumento MLQ 5X, mejoraron su consistencia interna, a saber: P25, P6, P8, P19, P17, P42. De esta forma el cuestionario quedó modificado a 39 ítems y el coeficiente alfa de Cronbach, del instrumento en su totalidad, obtuvo un valor de 0.919, por lo tanto, se logró obtener un instrumento con un nivel de confiabilidad excelente.

2.8. Métodos de análisis de datos

La información fue recogida a través del cuestionario MLQ 5X, trabajado utilizando el formato de Likert de cinco (5) escalas, constituidas en un rango de puntuación que va desde “nunca” (con puntaje 0), hasta “casi siempre” (con puntaje 4). A continuación, se vació la información a una matriz de condensación de datos, y se empleó el software Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales, SPSS (por sus siglas en inglés), versión 22.

Se emplearon métodos de análisis como la prueba de correlación mediante el coeficiente Tau-b de Kendall, en razón de que es una medida no paramétrica de asociación para variables cualitativas ordinales, como es el caso de los estilos de liderazgo y las variables de desempeño, estudiadas en esta investigación. El signo del coeficiente indica el tipo de relación que existe entre las variables, si es directa se representa en positivo, si es indirecta se representa con signo negativo. Los valores varían entre -1 y 1. Se consideran los valores absolutos para el análisis y se considera una correlación más significativa, mientras más cercano a uno (1) sea el valor del coeficiente Tau-b hallado.

Se realizó el análisis descriptivo de las dimensiones y sub-dimensiones de las variables identificadas, mediante un análisis de frecuencias y porcentajes, y estadísticos descriptivos, identificando los comportamientos más utilizados y los menos empleados por cada estilo de liderazgo estudiado.

Así mismo, se establecieron niveles para identificar el grado en que se percibe la presencia de cada uno de los tres estilos de liderazgo, en la población estudiada; definidos dentro del modelo de liderazgo de rango completo, MLRC, como son transformacional, transaccional y correctivo/evitador; determinando para ello tres niveles, bajo, medio y alto. Con ese propósito se elaboraron los baremos, mediante el uso de los percentiles 33 y 66, con el fin de establecer la correspondencia entre los puntajes directos obtenidos del cuestionario y las escalas del MLRC. Los baremos consisten en asignar a cada puntuación directa un valor numérico (en una determinada escala), el cual informa sobre la posición que ocupa la puntuación directa obtenida, en relación con los que obtienen las personas que integran la escala (Chan Bazalar & Quezada Zevallos, 2013).

Se determinó el percentil 33 y el percentil 66 para distribuir los datos, debido a que empleamos una clasificación de tres rangos: bajo, medio y alto. Si el valor observado es menor a 33, se afirma que el nivel percibido del estilo de liderazgo correspondiente, es bajo; si se encuentra entre los percentiles 33 y 66, se afirma que el nivel percibido es medio y si se ubica por encima del percentil 66, se afirma que se encuentra en un nivel alto de percepción.

En la Tabla 4 se presentan los estadísticos descriptivos de la variable liderazgo transformacional (LTF), se encontraron los valores mínimo y máximo, así como la media y

desviación estándar, de las puntuaciones obtenidas por los líderes en la dimensión LTF.

Tabla 4

Estadísticos descriptivos de la variable liderazgo transformacional

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
Liderazgo transformacional	45	15	64	47.82	12.179
N válido (por lista)	45				

Luego, se procedió a crear el Baremo, mediante los percentiles 33 y 66, como se puede apreciar en la Tabla 5.

Tabla 5

Baremo de la variable liderazgo transformacional

	Estadístico
Media	47.82
Mínimo	15
Máximo	64
Percentil 33	46
Percentil 66	54

Los niveles bajo, medio y alto de liderazgo transformacional encontrados, se presentan en la Tabla 6.

Tabla 6

Rangos y porcentajes liderazgo transformacional

LTF	N	%	Rango
Bajo	13	29%	15 - 45
Medio	17	38%	46 - 53
Alto	15	33%	54 - 64
Total	45	100%	

En la Figura 6 se observa la distribución de la percepción de los funcionarios que identificaron el estilo de liderazgo empleado por los líderes como transformacional. La distribución indica que el 33% en un nivel alto, el 38% de los funcionarios lo percibe en un nivel medio y el 29% lo percibe en un nivel bajo.

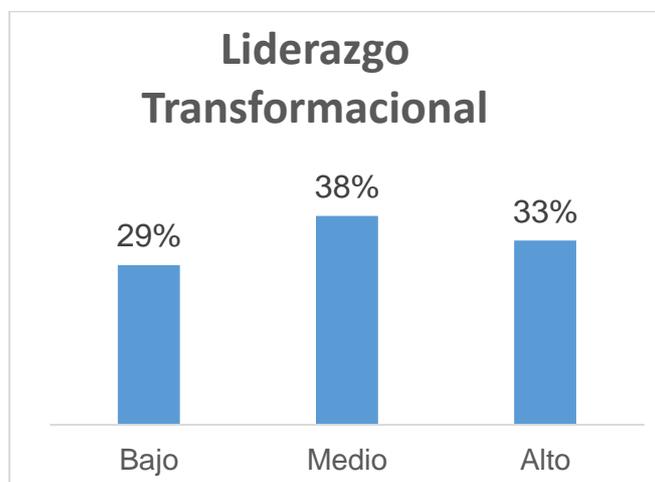


Figura 6. Niveles de liderazgo transformacional.

En la Tabla 7 se presentan los estadísticos descriptivos de la variable liderazgo transaccional (LTR), se encontraron los valores mínimo y máximo, así

como la media y desviación estándar, de las puntuaciones obtenidas por los líderes en la dimensión LTR.

Tabla7

Estadísticos descriptivos de la variable liderazgo transaccional

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
Liderazgo transaccional	45	7	32	20.98	5.203
N válido (por lista)	45				

Luego, se procedió a crear el Baremo, mediante los percentiles 33 y 66, como se puede apreciar en la Tabla 8.

Tabla 8

Baremo de la variable liderazgo transaccional

Liderazgo Transaccional	Estadístico
Media	20.98
Mínimo	7
Máximo	32
Percentil 33	19
Percentil 66	23

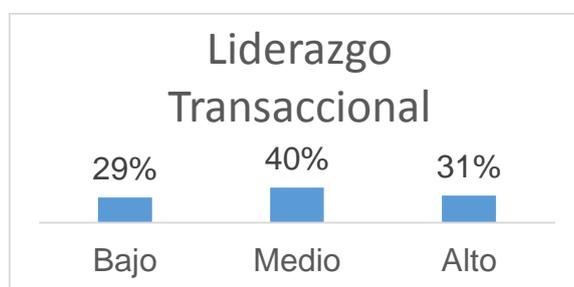
Los niveles bajo, medio y alto de liderazgo transaccional encontrados, se presentan en la Tabla 9.

Tabla 9

Rangos y porcentajes del liderazgo transaccional

LTR_rango	N	%	Mínimo
Bajo	13	29%	7-18
Medio	18	40%	19-22
Alto	14	31%	23-32
Total	45	100%	

En la Figura 7 se observa la distribución de la percepción de los funcionarios que identificaron el estilo de liderazgo empleado por los líderes como transaccional. La distribución indica que el 40% de los funcionarios lo percibe en un nivel medio, el 29% lo percibe en un nivel bajo y el 31% en un nivel alto.

*Figura 7. Niveles de Liderazgo Transaccional.*

En la Tabla 10 se presentan los estadísticos descriptivos de la variable liderazgo correctivo/evitador (LC/E), se encontraron los valores mínimo y máximo, así como la media y desviación estándar, de las puntuaciones obtenidas por los líderes en la dimensión LC/E.

Tabla 10

Estadísticos descriptivos de la variable liderazgo correctivo/evitador

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
Liderazgo correctivo evitador	45	0	20	4.96	5.427
N válido (por lista)	45				

Luego, se procedió a crear el Baremo, mediante los percentiles 33 y 66, como se puede apreciar en la Tabla 11.

Tabla 11

Baremo de la variable liderazgo correctivo/evitador

	Estadístico
Media	4.96
Mínimo	0
Máximo	20
Percentil 33	2
Percentil 66	6

Los niveles bajo, medio y alto de liderazgo correctivo/evitador encontrados, se presentan en la Tabla 12.

Tabla 12

Rangos y Porcentajes liderazgo correctivo/evitador

LC/E_	N	%	Rangos
Bajo	14	31%	0-1
Medio	17	38%	2-6
Alto	14	31%	7-20
Total	45	100%	

Finalmente, en la Figura 8 se observa la distribución de la percepción de los funcionarios que identificaron el estilo de liderazgo empleado por los líderes como correctivo/evitador. La distribución indica que el 38% de los funcionarios lo percibe en un nivel medio, el 31% lo percibe en un nivel bajo y otro 31% en un nivel alto.

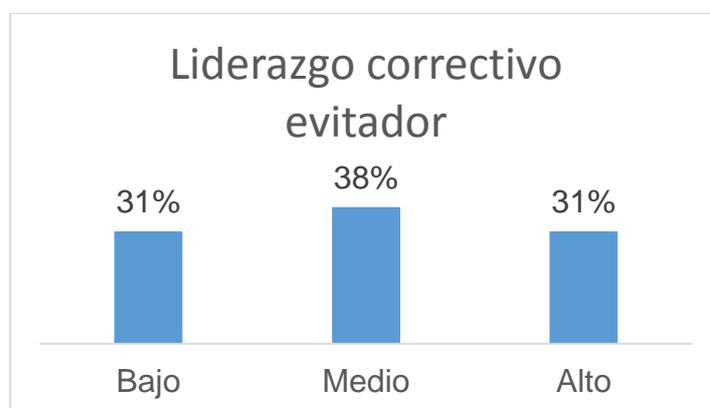


Figura 8. Niveles de Liderazgo Correctivo/Evitador.

III. Resultados

3.1. Descripción de Resultados

3.1.1. Descripción de los Estilos de liderazgo según sus dimensiones.

Para cada estilo liderazgo se analizaron los factores de las dimensiones y sub-dimensiones, encontrando diferencias en sus niveles de participación o utilización, por parte de los líderes.

Como se observa en la Figura 9, en el caso de un nivel alto de utilización del LTF, el factor predominante es la consideración individualizada CI, en un 45% de las veces.

En el caso de que los líderes, empleen el LTF en un nivel bajo, los factores que más utilizan son la influencia idealizada atribuida, IIA y la estimulación intelectual EI, ambas presentes en el 21% de las veces.

Como se observa en la Figura 10, en el caso de que los líderes emplean un nivel alto de influencia idealizada atribuida, IIA, el comportamiento predominante del líder es: “Me hace sentir orgulloso de trabajar con él/ella” (P10), en un 42.6% de las veces.

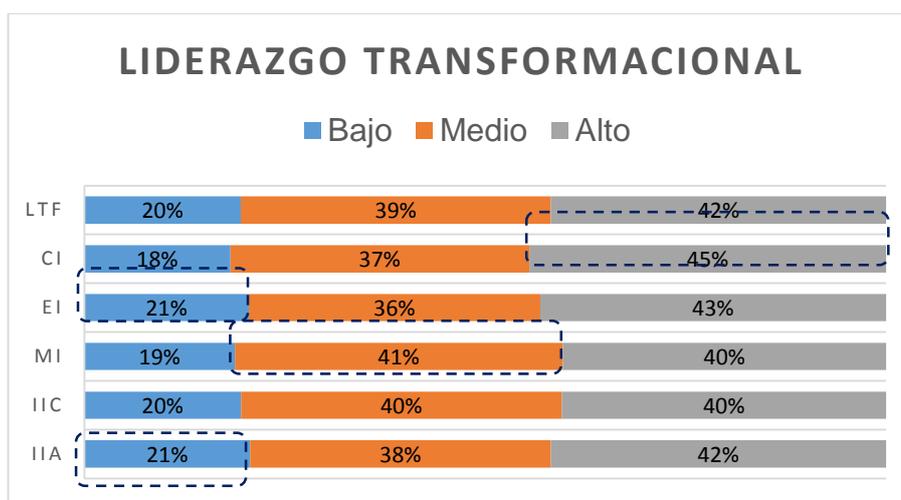


Figura 9. Factor Predominante en el Liderazgo Transformacional.

En el caso de que los líderes, empleen un nivel bajo de IIA, el comportamiento predominante del líder es: “Actúa de forma que se gana mi respeto” (P21), en un 22.8% de las veces.

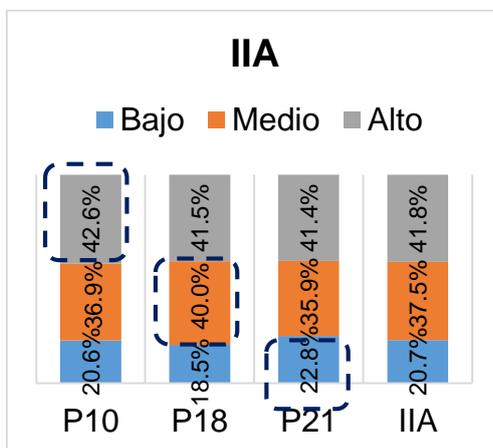


Figura 10. Comportamiento Predominante de la Influencia Idealizada Atribuida

Como se observa en la Figura 11, en el caso de que los líderes empleen un nivel alto de Influencia idealizada conductual, IIC, el comportamiento predominante del líder es: “Me hace sentir orgulloso de trabajar con él/ella” (P10), en un 42.6% de las veces.

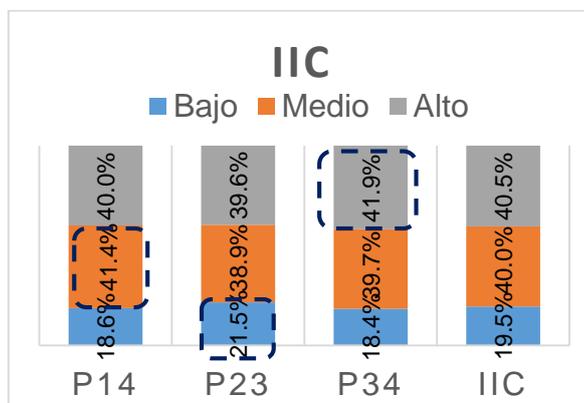


Figura 11. Comportamiento Predominante de la Influencia Idealizada Conductual

En el caso de que los líderes, empleen un nivel bajo de Influencia idealizada conductual, IIC, el comportamiento predominante del líder es: “Considera las consecuencias éticas y morales de sus decisiones” (P23), en un 41.9% de las veces.

Como se observa en la Figura 12, en el caso de que los líderes empleen un nivel alto de Motivación Inspiracional, MI, el comportamiento predominante del líder es: Habla del futuro con optimismo” (P9), en un 41.3% de las veces. En el caso de que los líderes, empleen un nivel bajo de Motivación Inspiracional, MI, el comportamiento predominante del líder es: “Muestra confianza en que se conseguirán los objetivos” (P36), en un 21.2% de las veces.

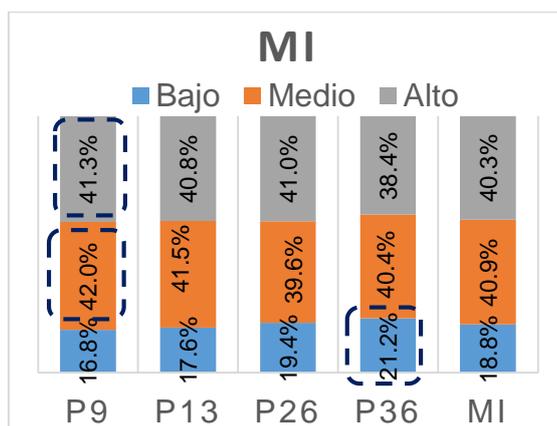


Figura 12. Comportamiento Predominante de la Motivación Inspiracional.

Como se observa en la Figura 13, en el caso de que los líderes empleen un nivel alto de Estimulación Intelectual, EI, el comportamiento predominante del líder es: Sugiere nuevas maneras de realizar el trabajo asignado” (P32), en un 43.7% de las veces.

En el caso de que los líderes, empleen un nivel bajo de Estimulación Intelectual, el comportamiento predominante del líder es: “Reexamina los supuestos cruciales para ver si son adecuados” (P2), en un 21.1% de las veces.

Como se observa en la Figura 14, en el caso de de que los líderes empleen un nivel alto de Consideración Individualizada, CI, el comportamiento predominante del líder es:

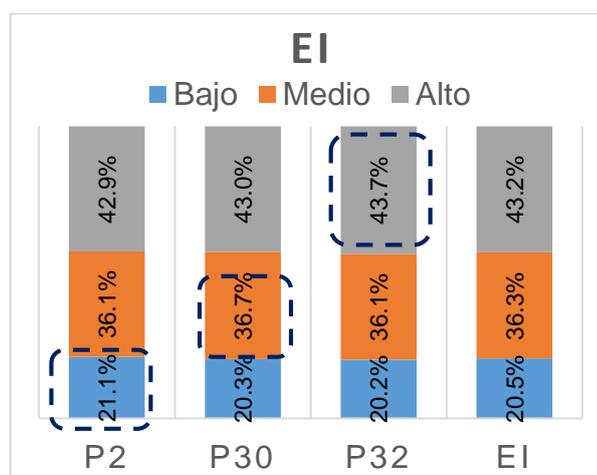


Figura 13. Comportamiento Predominante de la Estimulación Intelectual.

“Dedica tiempo a la enseñanza y a la formación” (P15), en un 47.4% de las veces. En el caso de que los líderes, empleen un nivel bajo de Consideración Individualizada, el comportamiento predominante del líder es: “Considera que tengo diferentes necesidades, capacidades y aspiraciones que otras personas.” (P29), en un 20.5% de las veces.

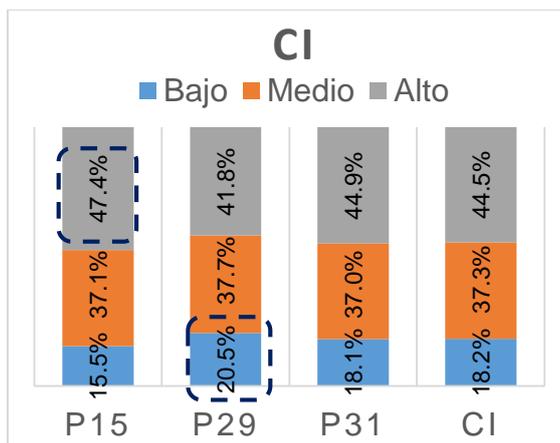


Figura 14. Comportamiento Predominante de la Consideración Individual.

Como se observa en la Figura 15, cuando se analiza el Liderazgo transformacional, en términos de los ítems más utilizados por los líderes, en el caso de un nivel alto de utilización del LTF, el comportamiento percibido como el más utilizado es: “Dedica tiempo a la enseñanza y a la formación” (P15), en un 47.4% de las veces, el cual forma parte del constructo consideración individualizada.

En el caso de que los líderes, empleen el LTF en un nivel bajo, el comportamiento percibido como el más utilizado es: “Actúa de forma que se gana mi respeto” (P21), en el 22.8% de las veces, el cual forma parte del constructo IIA.

Como puede observarse en la Figura 16, en el caso de un nivel alto de utilización del liderazgo transaccional (LTR), el factor predominante es la dirección por excepción activa (DPEA), en un 43% de las veces. En el caso de que los líderes, empleen el LTR en un nivel bajo, el factor que más utilizan es la recompensa contingente, RC, en el 23% de las veces.

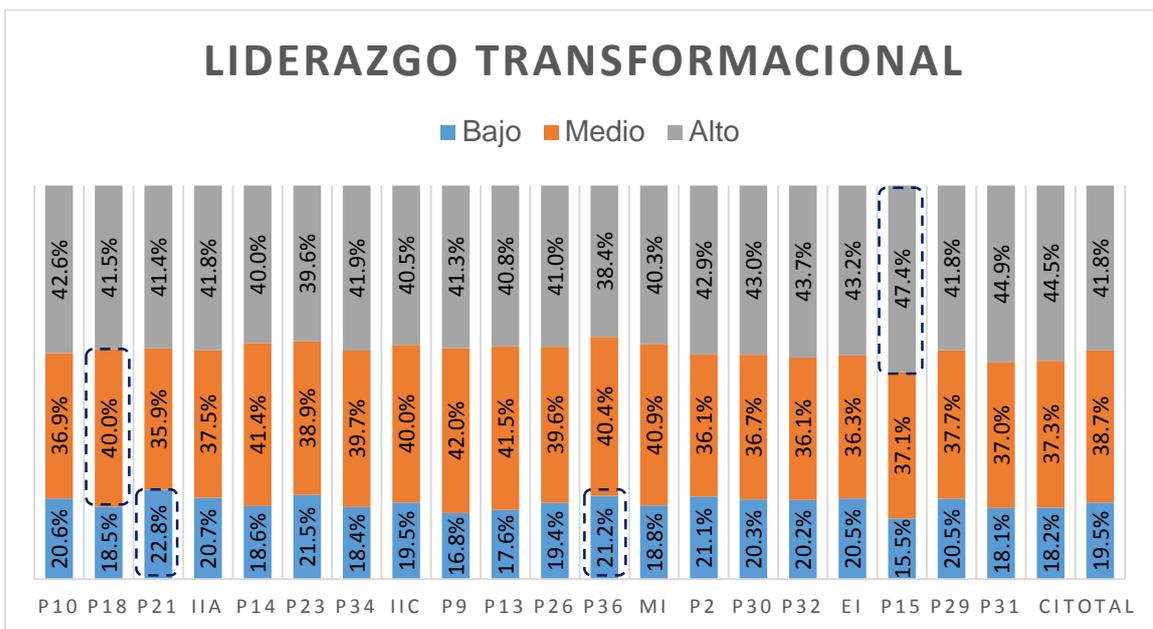


Figura 15. Comportamiento predominante en el liderazgo transformacional.

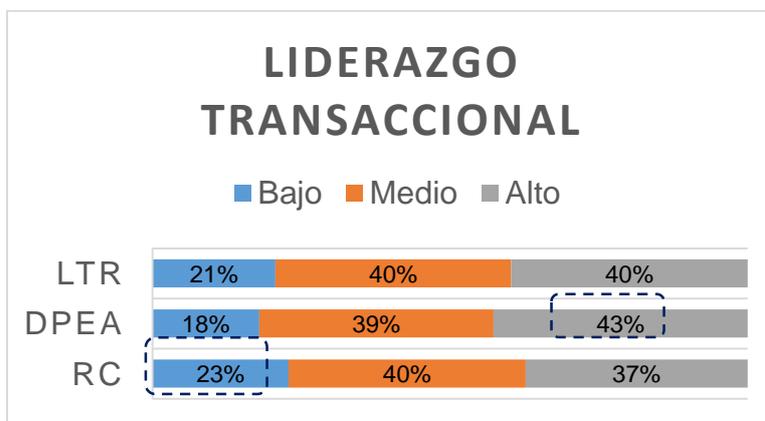


Figura 16. Factor Predominante en el Liderazgo Transaccional.

Como se observa en la Figura 17, en el caso de que los líderes empleen un nivel alto de recompensa contingente, RC, el comportamiento predominante del líder es: “Deja claro lo que uno puede recibir si se consiguen los objetivos” (P16), en un 45% de las veces.

En el caso de que los líderes, empleen un nivel bajo de recompensa contingente, el comportamiento predominante del líder es: “Me ayuda a cambio de mis esfuerzos.” (P1) y “Expresa satisfacción cuando cumpla las expectativas.” (P35), ambas en un 24% de las veces.

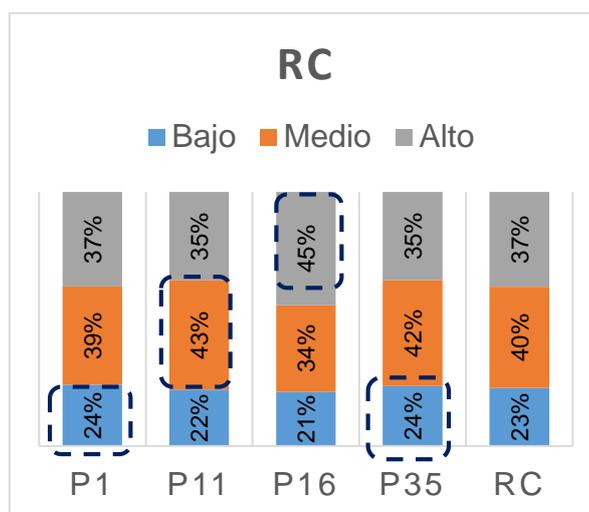


Figura 17. Comportamiento Predominante de la Recompensa Contingente.

Como puede observarse en la Figura 18, en el caso de que los líderes empleen un nivel alto de dirección por excepción activa, DPEA, el comportamiento predominante del líder es: “Lleva un registro de todos los errores” (P24), en un 51% de las veces. En el caso de que los líderes empleen un nivel bajo de DPEA, el comportamiento predominante del líder es: “Hace que dirija mi atención hacia las fallas a la hora de cumplir lo establecido.” (P27), en un 22% de las veces.

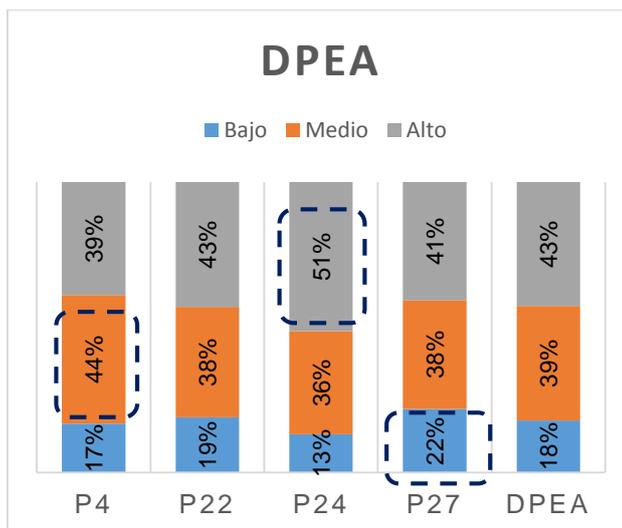


Figura 18. Comportamiento Predominante de la Dirección por Excepción Activa.

Como se aprecia en la Figura 19, cuando se analiza el liderazgo transaccional, LTR, en términos de los ítems más utilizados por los líderes, en el caso de un nivel alto de utilización de LTR, el comportamiento percibido como el más utilizado es: “Lleva un registro de todos los errores” (P24), en un 51% de las veces, el cual forma parte del constructo dirección por excepción activa. En el caso de que los líderes, empleen el LTR en un nivel bajo, el comportamiento percibido como el más utilizado es: “Me ayuda a cambio de mis esfuerzos” (P1), y “Expresa satisfacción cuando cumpla las expectativas” (P35); en ambos casos, están presentes en el 24% de las veces, y forman parte del constructo recompensa contingente.

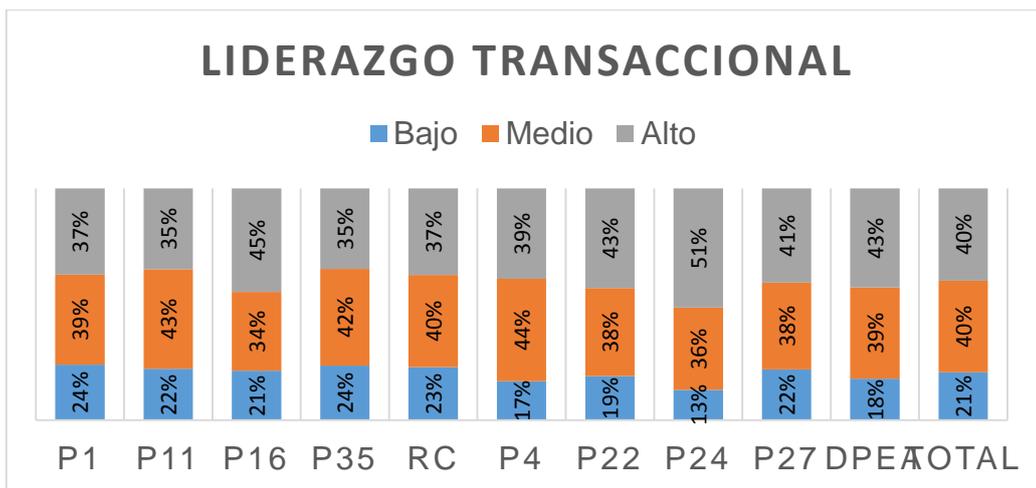


Figura 19. Comportamiento Predominante en el Liderazgo Transaccional.

Como se observa en la Figura 20, en el caso de un nivel alto de utilización del liderazgo correctivo/evitador (LC/E), el factor predominante es laissez faire (LF) o dejar pasar, en un 78% de las veces. En el caso de que los líderes, empleen el LC/E en un nivel medio, el factor que más utilizan es la dirección por excepción pasiva, DPEP, en el 30% de las veces. El nivel bajo de uso de comportamientos correctivos evitadores, es insignificante estadísticamente.

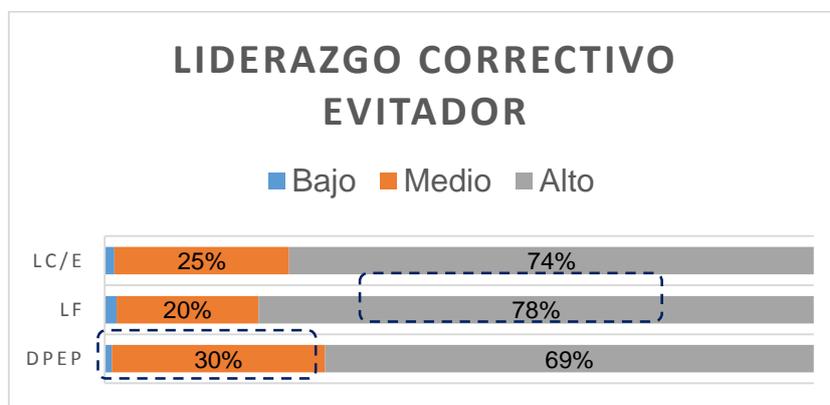


Figura 20. Factor predominante en el liderazgo correctivo/evitador.

Según se muestra en la Figura 21, en el caso de que los líderes empleen un nivel alto dirección por excepción pasiva, DPEP, el comportamiento predominante del líder es: “Espera a que las cosas vayan mal antes de actuar” (P12), en un 84% de las veces.

En el caso de que los líderes empleen un nivel medio de DPEP, el comportamiento predominante del líder es: “Deja que los problemas se vuelvan crónicos antes de actuar” (P20), en un 21% de las veces.

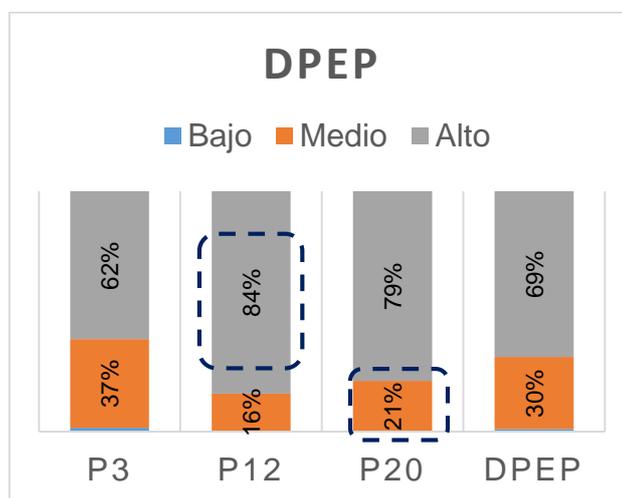


Figura 21. Comportamiento predominante de la dirección por excepción pasiva.

Como se muestra en la Figura 22, en el caso de que los líderes empleen un nivel alto de laissez faire o dejar hacer, LF, el comportamiento predominante del líder es: “Evita involucrarse cuando surge algún problema importante” (P5), en un 89% de las veces. En el caso de que los líderes empleen un nivel medio de LF, el comportamiento predominante del líder es: “Retrasa la respuesta a las cuestiones urgentes” (P33), en un 21% de las veces.

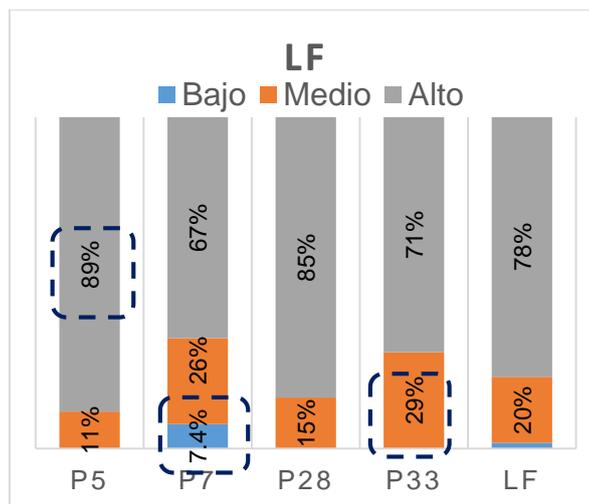


Figura 22. Comportamiento predominante de laissez faire o dejar hacer.

El nivel bajo de uso de comportamientos laissez faire o dejar hacer, el comportamiento predominante del líder es: “Esta ausente cuando se le necesita” (P7), en un 7.4% de las veces.

Como se muestra en la Figura 23, cuando se analiza el liderazgo correctivo evitador, LC/E, en términos de los ítems más utilizados por los líderes, en el caso de un nivel alto de utilización de LC/E, los comportamientos percibidos como los más utilizados son: “Espera a que las cosas vayan mal antes de actuar” (P12), en un 84% de las veces, y “Evita tomar decisiones” (P28), en un 85% de las veces.

En el caso de que los líderes, empleen el LC/E en un nivel bajo, el comportamiento percibido como el más utilizado es: “Me ayuda a cambio de mis esfuerzos” (P1), y “Esta ausente cuando se le necesita” (P7); en un 7.4% de las veces, y forma parte del constructo laissez faire.

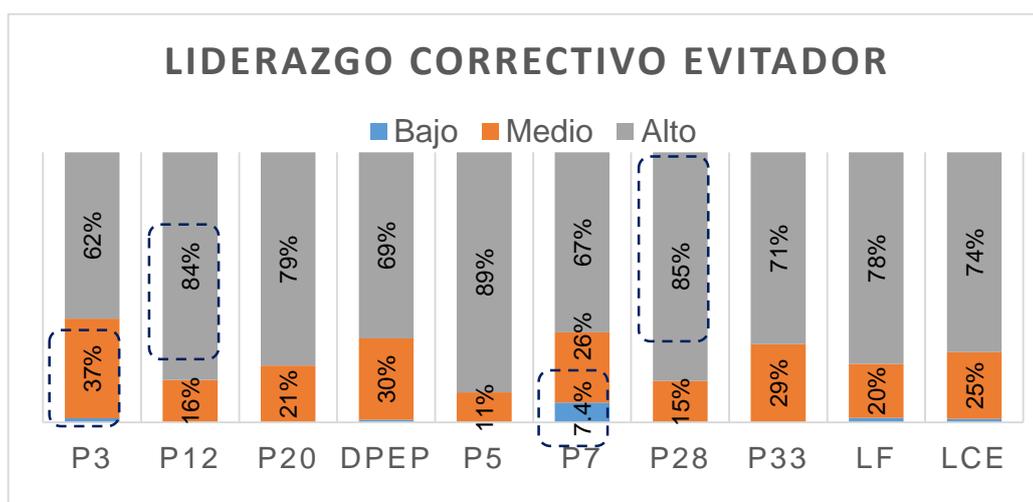


Figura 23. Factor predominante en el liderazgo correctivo evitador.

3.1.2. Prueba de hipótesis.

El criterio utilizado para discriminar entre aceptar o rechazar las hipótesis, ha sido el siguiente: Si el nivel de significancia es menor a 0.05, entonces se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alterna (H_1), donde la H_1 es igual a cada una de las hipótesis generales y específicas, planteadas en la investigación.

Si H_0 : $\tau_b = 0$ No existe relación entre las variables

Si H_1 : $\tau_b \neq 0$ Existe relación entre las variables

Prueba de hipótesis general.

En la Tabla 13 se presentan los resultados para contrastar la hipótesis general: Existe relación entre los estilos de liderazgo de la alta dirección y las variables de desempeño de los funcionarios en el sector vivienda, construcción y saneamiento – 2015.

Los niveles de significancia encontrados, entre los estilos de liderazgo y las variables de desempeño son menores a 0.05, por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

Tabla 13

Correlación entre estilos de liderazgo y variables de desempeño

Tau_b_Kendall		Esfuerzo		
		Eficacia	Extra	Satisfacción
LTF	Coefficiente de correlación	,583**	,612**	,752**
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000
LTR	Coefficiente de correlación	,604	,362	,561
	Sig. (bilateral)	.000	.002	.000
LC/E	Coefficiente de correlación	-,349	-,305	-,337
	Sig. (bilateral)	.002	.009	.004

Nota: ** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Podemos afirmar con un nivel de significancia de 1%, que existe relación entre los estilos de liderazgo, transformacional (LTF), transaccional (LTR) y correctivo/evitador (LC/E) con las variables de desempeño: eficacia, esfuerzo extra y satisfacción. Esta relación se puede observar en la Figura 24.

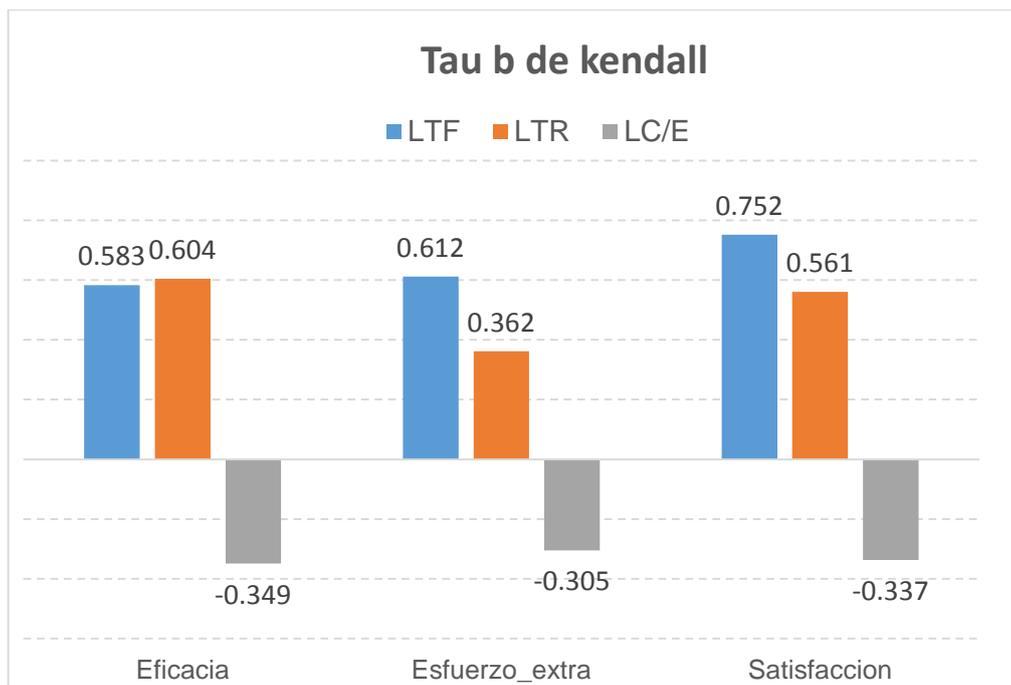


Figura 24. Correlación entre los estilos de liderazgo y variables de desempeño.

Prueba de hipótesis específicas.

Prueba de hipótesis específica 1.

No se formuló hipótesis específica 1.

Prueba de hipótesis específica 2.

En la Tabla 14 se presentan los resultados para contrastar la hipótesis específica 2: Existe relación entre el estilo de liderazgo transformacional y las variables de desempeño de los altos funcionarios del sector vivienda, construcción y saneamiento – 2015.

Tabla 14

Correlación del estilo de liderazgo transformacional con las variables de desempeño

Tau_b de Kendall		LTF	Eficacia	Esfuerzo_extra	Satisfaccion
	Coeficiente de correlación	1.000	,583**	,612**	,752**
LTF	Sig. (bilateral)		.000	.000	.000
	N	45	45	45	45

Nota: ** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

El liderazgo transformacional se relaciona positivamente con las variables de desempeño. Para el caso de su correlación con la variable de eficacia, se obtuvo un coeficiente de correlación Tau-b de 0.583, con la variable esfuerzo extra, se obtuvo un Tau-b de 0.612, con la variable satisfacción, se obtuvo un coeficiente de correlación de tau-b de 0.752; en los tres casos, con un nivel de confianza de 99%. El LTF se relaciona más consistentemente con la variable satisfacción, en comparación con eficacia y esfuerzo extra. Lo que quiere decir que a mayor liderazgo transformacional, mayores serán los niveles de eficacia, satisfacción y esfuerzo extra.

Los niveles de significancia encontrados, entre el estilo de liderazgo transformacional y las variables de desempeño son menores a 0.05, por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Podemos afirmar con un nivel de significancia de 1%, que existe relación entre el estilo de liderazgo transformacional y las variables de desempeño: eficacia, satisfacción y esfuerzo extra. Esta relación se puede observar en la Figura 24.

Prueba de hipótesis específica 3.

En la Tabla 15 se presentan los resultados para contrastar la hipótesis específica 3: Existe relación entre el estilo de liderazgo transaccional y las variables de desempeño de los altos funcionarios del Sector Vivienda, Construcción y Saneamiento – 2015.

Tabla 15

Correlación del estilo de liderazgo transaccional con las variables de desempeño

Tau_b de Kendall	LTR	Eficacia	Esfuerzo_extra	Satisfaccion
Coeficiente de correlación	1.000	,604**	,362**	,561**
LTR Sig. (bilateral)		.000	.002	.000
N	45	45	45	45

Nota: **. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

El liderazgo transaccional (LTR) se relaciona positivamente con las variables de desempeño. Para el caso de su correlación con la variable de eficacia, se obtuvo un coeficiente de correlación Tau-b de 0.604, con la variable esfuerzo extra, se obtuvo un coeficiente Tau-b de 0.362, con la variable satisfacción, se obtuvo un coeficiente tau-b de 0.561, en todos los casos con un nivel de confianza de 99%. El LTR se relaciona más consistentemente con la variable eficacia, en comparación con satisfacción y esfuerzo extra. Lo que quiere decir que a mayor liderazgo transaccional, mayores serán los niveles de eficacia, satisfacción y esfuerzo extra.

Los niveles de significancia encontrados, entre el estilo de liderazgo transaccional y las variables de desempeño son menores a 0.05, por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Podemos afirmar con un nivel de significancia de 1%, que existe relación entre el estilo de liderazgo transaccional y las variables de desempeño: eficacia, satisfacción y esfuerzo extra. Esta relación se puede observar en la Figura 24.

Prueba de hipótesis específica 4.

En la Tabla 16 se presentan los resultados al contrastar la hipótesis específica 4: Existe relación entre el estilo de liderazgo correctivo/evitador y las variables de desempeño de los altos funcionarios del Sector Vivienda, Construcción y Saneamiento – 2015.

Tabla 16

Correlación del estilo de liderazgo correctivo/evitador con las variables de desempeño

Tau_b de Kendall		LC/E	Eficacia	Esfuerzo_extra	Satisfaccion
	Coefficiente de correlación	1.000	-,349**	-,305**	-,337**
LC/E	Sig. (bilateral)		.002	.009	.004
	N	45	45	45	45

Nota: **. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

El liderazgo correctivo/evitador (LC/E) se relaciona negativamente con las variables de desempeño. Para el caso de su correlación con la variable de eficacia, se obtuvo un coeficiente de correlación Tau-b de Kendall de -0.349, con la variable esfuerzo extra, se obtuvo un coeficiente Tau-b de -0.305, con la variable satisfacción, se obtuvo un coeficiente

tau-b de -0.337, en todos los casos con un nivel de confianza de 99%. Lo que quiere decir que a mayor liderazgo correctivo/evitador, menores serán los niveles de eficacia, satisfacción y esfuerzo extra.

Los niveles de significancia encontrados, entre el estilo de liderazgo correctivo/evitador y las variables de desempeño son menores a 0.05, por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

Podemos afirmar con un nivel de significancia de 1%, que existe relación entre el estilo de liderazgo correctivo/evitador y las variables de desempeño: eficacia, satisfacción y esfuerzo extra. Esta relación se puede observar en la Figura 24.

IV. Discusión

“Este modelo plantea que un mismo líder puede mostrar conductas propias de un líder transformacional y/o de un líder transaccional” (Bass, 1985, citado por Rico, Alanis y Lerma, 2015). Los resultados obtenidos en el estudio son bastante consistentes con la teoría sobre el liderazgo transformacional y el modelo de liderazgo de rango completo (MLRC) y con las observaciones realizadas por múltiples investigaciones que utilizan este modelo como base de análisis en diferentes realidades y países.

Otro concepto relevante del modelo es el que se refiere a la efectividad del líder, el cual también ha sido comprobado en el estudio realizado. “El éxito del líder en esta teoría va a depender de la capacidad que tenga de poder interpretar correctamente las características de la situación, del contexto organizacional, de los subordinados y de las tareas que deben realizarse” (Bass y Riggio, 2006, citado en Nader y Sánchez Santa-Bárbara, 2010). Si bien es cierto que se requieren estudios más profundos para identificar si la mezcla desarrollada por los líderes del sector durante el 2015 fue óptima, los hallazgos demuestran que se desplegaron los tres estilos de liderazgo en el intento por dirigir las actividades del sector.

El estudio ha confirmado el planteamiento de la teoría del modelo de liderazgo de rango completo, en lo referente a la relación positiva entre el estilo de liderazgo transformacional y el estilo de liderazgo transaccional con las variables de desempeño, como son eficacia, satisfacción y esfuerzo extra. Asimismo, se ha confirmado también la relación negativa que existe entre el estilo de liderazgo correctivo/evitador con las variables de desempeño contempladas.

La investigación realizada comprobó un concepto adicional de la teoría del modelo de liderazgo de rango completo, la cual establece que los estilos de liderazgo

transformacional y transaccional no se oponen y no son excluyentes entre sí, sino que más bien son complementarios y pueden presentarse por un mismo líder, dependiendo de las circunstancias y las características de los subordinados a su cargo.

Ha quedado demostrado, para el caso del sector vivienda, construcción y saneamiento, que el empleo del estilo de liderazgo transformacional durante el año 2015, tiene una correlación altamente significativa y positiva con las variables de desempeño, eficacia, esfuerzo extra y satisfacción, con niveles de correlación de 0.583, 0.612 y 0.752 respectivamente, con un 99% de confianza. En lo que corresponde al liderazgo transaccional, la correlación identificada con las variables de desempeño, eficacia y satisfacción, es también altamente significativa y positiva, con valores de .604 y .561 respectivamente. Con respecto a la correlación del LTR con la variable esfuerzo extra, que mide el deseo de los funcionarios de hacer más de lo estrictamente necesario por la institución, es positiva, aunque muestra un valor significativamente menor, en comparación con las otras variables de desempeño, con un coeficiente de 0.362 y 99% de confianza.

Adicionalmente, cabe recalcar que la variable satisfacción, de los funcionarios con respecto a su líder, observa el mayor grado de correlación con el liderazgo transaccional, con un coeficiente de 0.752. De igual forma se halló que los líderes que logran obtener un mayor nivel de esfuerzo extra por parte de los funcionarios del sector, son los líderes transformacionales.

Tradicionalmente se ha considerado que el tipo de organización estructurada, entre las que se encuentran los ministerios, dependencias y organismos públicos, existe poco espacio para la innovación, la creatividad y la motivación de los trabajadores. Las teorías

organizacionales, durante varias décadas han establecido que aplicar estilos de liderazgo transaccionales, en este tipo de estructuras, obtendrían resultados más eficaces. A la vista de los resultados de la investigación, se ha demostrado que en el sector vivienda, construcción y saneamiento, año 2015, en la alta dirección, el empleo de comportamientos transformacionales ha aportado no sólo al resultado en eficacia, sino también al de satisfacción y esfuerzo extra, elementos indispensables para ser traducidos en la capacidad de brindar un servicio público de mejor calidad a los ciudadanos (Fitriati, 2014, citado en Cabrera, 2014).

Se puede observar un cambio de actitudes tanto de los colaboradores como de los líderes, en tanto se realizan esfuerzos consistentes por lograr la modernización del Estado Peruano.

En cuanto a las limitaciones del estudio, estos radican en el diseño de estudio transversal, y por tratarse de un estudio de caso, sobre el análisis de los estilos de liderazgo, de la Alta Dirección del Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento del Perú – 2015, los hallazgos de la investigación no podrán ser generalizados a otra área geográfica, a otro sector del gobierno peruano, o a otros contextos distintos de gestión.

V. Conclusiones

Primera

Los resultados del estudio demuestran que existe correlación entre los estilos de liderazgo y las variables de desempeño de los funcionarios del sector vivienda, construcción y saneamiento durante el 2015.

Segunda

Se halló evidencia de la presencia de los tres estilos de liderazgo, transformacional, transaccional y correctivo/evitador, desarrollándose en simultáneo, en las manifestaciones y comportamientos de liderazgo de los miembros de la alta dirección del Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento del Perú, durante el año 2015.

El liderazgo transformacional, fue percibido por los funcionarios en un nivel alto con el 33%, en un nivel medio con el 38% y en un nivel bajo con un 29%. Se identificó al factor consideración Individualizada como el más utilizado (45%) y dentro de él, el comportamiento más reconocido en ellos fue: “Dedica tiempo a la enseñanza y a la formación” (47.4%).

El estilo transaccional, se identificó en nivel alto con el 31%, en un nivel medio con el 40% y en un nivel bajo con un 29%. En el caso de que los líderes fueron identificados como altamente transaccionales, el factor que mayor puntaje obtuvo fue la dirección por excepción activa (DPEA), con un 43% y el comportamiento más identificado por los seguidores fue: “Lleva un registro de todos los errores” (51%).

El estilo de liderazgo correctivo/evitador fue identificado en un nivel alto con el 31%, en un nivel medio con el 38% y en un nivel bajo con un 31%. En el caso de que los líderes

fueron identificados como altamente correctivo/evitadores, el factor que mayor puntaje obtuvo fue *laissez faire* (dejar hacer), con un 78% y el comportamiento más reconocido por los seguidores fue: “Evita tomar decisiones” (85%).

Los resultados demuestran que para cada uno de los tres estilos de liderazgo estudiados, los funcionarios percibieron que la distribución de las percepciones los ubica en los niveles alto, medio y bajo, de forma equitativa; es decir, se asignó casi un tercio de las observaciones tanto al nivel alto, medio y bajo, en cada estilo de liderazgo; y en todos ellos se identificó una ligera predominancia en el nivel medio.

Las observaciones de la investigación comprueban las afirmaciones de la teoría del liderazgo transformacional con respecto al tipo de relación que presentan los estilos de liderazgo y las variables de desempeño.

Tercera

Se identificó una relación significativa y directa entre el estilos de liderazgo transformacional (LTF) de los líderes y las variables de desempeño: satisfacción, eficacia y esfuerzo extra, de los funcionarios del sector, con un nivel de significancia del 1%. Se encontró que el LTF se relaciona en mayor grado con la variable satisfacción, que con las variables eficacia y esfuerzo extra.

Cuarta

Se identificó una relación significativa y directa entre el estilo de liderazgo transaccional de los líderes y las variables de desempeño: satisfacción, eficacia y esfuerzo extra, de los funcionarios del sector, con un nivel de significancia del 1%.

Quinta

Se encontró la existencia de una relación significativa e indirecta entre el estilo de liderazgo correctivo/evitador y las variables de desempeño: satisfacción, eficacia y esfuerzo extra, de los funcionarios del sector, con un nivel de significancia de 1%. Este tipo de liderazgo se relaciona en mayor grado con la variable de desempeño eficacia.

VI. Recomendaciones

Primera

Ampliar la investigación para identificar cuáles son los estilos de liderazgo empleados por los líderes de nivel medio y bajo del sector vivienda, construcción y saneamiento y cuál es la relación que manifiestan con las variables de desempeño en los trabajadores.

Segunda

Consideramos imprescindible identificar y desarrollar las destrezas necesarias en los líderes para generar cambios importantes en el sector público y por lo tanto en la vida de los ciudadanos. En ese sentido, se sugiere utilizar los hallazgos de este estudio en el mapeo de puestos y las actividades de capacitación y desarrollo para los colaboradores que tienen expectativas de ocupar cargos en la alta dirección del Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento.

En este orden de ideas, se ha identificado que el comportamiento: “Dedica tiempo a la enseñanza y a la formación”, dentro de las prácticas del liderazgo transformacional es altamente valorado en el sector y se considera importante en la generación de satisfacción en los funcionarios. En cuanto al comportamiento transaccional: “Lleva un registro de todos los errores”, representa un aporte importante para la obtención de eficacia, lo que indica que en el sector vivienda, construcción y saneamiento, los funcionarios logran mayor eficacia cuando los líderes demuestran estar al tanto de los errores que cometen, y esa situación los motiva a evitar cometerlos.

En lo referente al comportamiento correctivo/evitador: “Evita tomar decisiones”, representa una condición importante que impide la consecución de eficacia. Este tipo de prácticas ha sido tradicional y comúnmente relacionado con la burocracia peruana; sin

embargo, como ya ha sido establecido, no se considera un comportamiento deseable dentro del proceso de modernización iniciado por el Estado peruano y debe ser desalentado y abandonado.

Tercera

Continuar con las investigaciones sobre estilos de liderazgo y su relación con las variables de desempeño en las diferentes entidades del sector vivienda, construcción y saneamiento y del estado peruano en su conjunto. Existen muy pocos esfuerzos de investigación en este campo y está establecida la importancia que este tema conlleva para lograr la modernización del estado, el bienestar de los trabajadores del sector público, en términos de la satisfacción que encuentran en su centro de trabajo y su motivación para brindar un esfuerzo extra y lograr un desempeño eficaz en sus labores. Todo ello reviste vital importancia al verse reflejado en la eficacia de las entidades del gobierno y la calidad de servicio que los servidores públicos brindan a la población.

Cuarta

Fomentar el liderazgo transformacional en el sector, debido a que los líderes transformacionales son quienes cuentan con la habilidad para identificar la necesidad de emplear tanto comportamientos transformacionales como transaccionales, adecuándose a los requerimientos de la situación y de las características de los funcionarios a su cargo. Al haberse encontrado que ambos estilos de liderazgo se correlacionan positivamente con las variables de desempeño, este nuevo estilo de líderes abonará al bienestar y al desarrollo efectivo de los servicios del sector.

VII. Referencias

- Aguirre Milling, H., & Villarreal Álvarez, M. (4 de febrero de 2012). *Eumed*. Recuperado el 4 de 12 de 2015, de <http://www.eumed.net/ce/2012/>
- Ambrose, D. J. (2009). *La identificación de la existencia y el impacto del liderazgo transformacional en el sector público australiano (tesis doctoral)*. Southern Cross University, Australia.
- Arenilla Sáez, M. (2011). (Netbiblo, Editor) Recuperado el 05 de Diciembre de 2015, de Casa del Libro.com: <http://www.casadellibro.com/libro-crisis-y-reforma-de-la-administracion-publica/9788497455169/>
- Avolio, B., & Bass, B. M. (2004). *Multifactor leadership questionnaire: Manual and sampler set*. Redwood City, CA: Mind Garden.
- Ayala-Mira, M., Luna Lara, M. G., Navarro Contreras, G., & Rodríguez Morril, E. (mayo-agosto de 2012).
El liderazgo transformacional como recurso para el bienestar en el trabajo. *Uaricha Revista de Psicología*(19), 107. Recuperado el 05 de diciembre de 2015, de <http://www.revistauaricha.umich.mx/uaricha19a.html>
- Ayoub Pérez, J. L. (febrero de 2011). Estilos de liderazgo y su eficacia en la administración pública mexicana. (Primera). (I. Lulu Enterprises, Ed.) Estados Unidos. Recuperado el 15 de noviembre de 2015, de www.lulu.com
- Ayoub Pérez, J. L. (2011). *Estilos de liderazgo y su eficacia en la administración pública mexicana (tesis doctoral)*. Universidad Autónoma de Madrid, España. Recuperado el 30 de 11 de 2015, de <http://www.lulu.com>
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.
- Cabrera, D. R. (Noviembre de 2014). *Liderazgo en el Sector Público: Una Revisión de la Literatura*. (E. Doyma, Editor) Obtenido de www.elsevier.es: <http://www.elsevier.es/es-revista-suma-negocios-208-articulo-liderazgo-el-sector-publico-una-90375930>
- Chan Bazalar, L. A., & Quezada Zevallos, J. Z. (2013). Baremos de pruebas psicológicas: Niños y adolescentes. *Investigación en Psicología*.
- Covey, S.R. (2014). Los 7 hábitos de las familias altamente efectivas. (Palabra, Ed.) Madrid, España. Recuperado el 04 de diciembre de 2015, de <https://books.google.com.pe>
- Duro Martín, A. (2010). *Introducción al liderazgo organizacional.: Teoría y metodología*. Madrid: Librería-Editorial Dykinson.

- Frías-Navarro, D. (2014). *Apuntes de SPSS*. Universidad de Valencia. Recuperado el 10 de Octubre de 2015, de <http://www.uv.es/~friasnav/ApuntesSPSS.pdf>
- Hernández, Fernández, & Baptista. (2010). *Metodología de la investigación* (Quinta ed.). Mexico: Editorial Mc Graw Hill.
- Huici, C., Molero, F., Gómez, Á., & Morales, F. J. (2015). *UNED*. (UNED, Editor) Recuperado el 12 de Noviembre de 2015, de Psicología de los grupos: www.uned.es/publicaciones
- Javier, A., & Pilar, E. (2014). *Liderazgo y educación*. (P. Ediciones, Ed.) Editorial Universidad de Cantabria. Recuperado el 05 de Noviembre de 2015, de <http://www.editorial.unican.es/librodigital/liderazgo-y-educacion>
- Lupano Perugini, M. L., & Castro Solano, A. (2013). Estudios sobre el liderazgo. Terías y evaluación. *Psicología, Cultura y Sociedad*(6), 110. Recuperado el 18 de 11 de 2015, de <http://www.palermo.edu/cienciassociales/publicaciones/pdf/Psico6/6Psico%2008.pdf>
- Martínez Contreras, Y. (2011). *El liderazgo transformacional en la gestión educativa de una institución educativa pública en el distrito de Santiago de Surco (tesis de maestría)*. Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú. Obtenido de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/4678>
- Nader, M., & Sánchez Santa-Bárbara, E. (enero de 2010). Estudio Comparativo de los valores de líderes transformacionales y transaccionales civiles y militares. *Anales de Psicología*, 26(1), 72-79. Recuperado el 15 de 11 de 2015, de <http://revistas.um.es/analesps>
- Navarro García , F. (2012). *Responsabilidad social corporativa: Teoría y práctica*. (ESIC, Ed.) Madrid. Obtenido de www.esic.es
- Normas Legales. (09 de enero de 2013). DECRETO SUPREMO No. 004-2013-PCM. (E. Peruano, Ed.) *El Peruano*, págs. 1-21. Obtenido de <http://www.elperuano.com.pe/edicion/default.aspx>
- Olsen, J. (2006). Maybe it is time to rediscover bureaucracy. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16, 1-24.
- Palomo Vadillo, M. T. (2010). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. (ESIC, Ed.) Recuperado el 02 de noviembre de 2015, de <http://www.esic.edu/editorial>
- Parra Rivas, R. (08 de Noviembre de 2011). Liderazgo transformacional del director y desempeño laboral de los docentes. *Revista Científica Digital del Centro de*

- Investigación y Estudios Gerenciales* (2), 54-72. Recuperado el 04 de noviembre de 2015, de <http://www.grupocieg.org/>
- Pérez, M., Bañuelos, D. C., & Moreno, B. (2015). Estilo de liderazgo y su percepción de la eficacia en educación superior: Evidencias de México. *Revista Internacional Administración y Finanzas*, 8(6), 39-52. Obtenido de www.theIBFR.com
- Perry, J. L., & Hondgehem, A. (2008). *Motivation in public management. The call of public service*. Oxford: Oxford UP.
- Rico Pérez, M., Alanis Bañuelos, D. C., & Lerma Moreno, V. (2015). Estilo de liderazgo y su percepción de la eficacia en educación superior: Evidencias de México. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 8(6), 39-52. Obtenido de www.theIBFR.com
- Saldaña, J., & De Los Godos, L. (2010). *Metodología de la investigación científica en postgrado*. Obtenido de <https://books.google.com.pe>
- Silva, D. S. (Setiembre de 2011). La motivación por el servicio público: Entendiendo las claves para tener un buen funcionario público. *Gestión Pública y Desarrollo*, 13. Perú.
- Thieme, C., & Treviño, E. (Enero-Marzo de 2012). Liderazgo en educación: Al final sólo el carisma importa. *Espacio Abierto*, 21(1), 37-57. Recuperado el 02 de 12 de 2015, de Espacio Abierto: <http://www.redalyc.org>
- Vásquez Alatorre, A. (2013). Interdependencia entre el liderazgo transformacional, cultura organizacional y cambio educativo: Una reflexión. *REICE: Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 11(1), 73-91. Obtenido de dialnet.unirioja.es
- Vega Villa, C., & Zavala Villalón, G. (enero de 2004). *Adaptación del cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ forma 5X corta) de Bass y B. Avolio al contexto organizacional chileno*. Universidad de Chile. Obtenido de http://www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile/2004/vega_c/sources/vega_c.pdf
- Wright, B. E., Moynihan, D. P., & Pandey, S. K. (2012). Pulling the levers: Transformational leadership, public service motivation and mission valence. *Public Administration Review*, 72(2), 206-215.

Apéndices

Apéndice A

Matriz de Consistencia: Estilos de Liderazgo y Variables de Desempeño de los Funcionarios del Sector Vivienda, Construcción y Saneamiento

– 2015

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES E INDICADORES DE LAS VARIABLES	METODOLOGÍA / DISEÑO
<p><u>Problema General (PG)</u></p> <p>¿Cuál es la relación que existe entre los estilos de liderazgo de la alta dirección y las variables de desempeño de los funcionarios del Sector Vivienda, Construcción y Saneamiento – 2015?</p>	<p><u>Objetivo General (OG)</u></p> <p>Determinar la relación que existe entre los estilos de liderazgo de la alta dirección y las variables de desempeño de los funcionarios del Sector Vivienda, Construcción y Saneamiento – 2015.</p>	<p><u>Hipótesis General (HG)</u></p> <p>Existe relación entre los estilos de liderazgo de la alta dirección y las variables de desempeño de los funcionarios del Sector Vivienda, Construcción y Saneamiento – 2015.</p>	<p><u>Variables:</u></p> <p>1) Estilos de liderazgo 2) Variables de desempeño</p> <p><u>Definición Conceptual:</u></p> <p>Estilos de Liderazgo Las pautas coherentes del comportamiento exhibidas por un individuo, percibidas por los demás, cuando trata de influir en las actividades de otros (Hersey et al., 2007, p. 104, como se citó en Ayoub, 2011, p.59).</p> <p>Indicadores de Desempeño Las medidas subjetivas que utilizan los funcionarios para evaluar la eficacia del liderazgo que reciben, a través de las variables esfuerzo extra, satisfacción y eficacia percibida (Avolio y Bass, 2004).</p> <p><u>Definición Operacional:</u></p> <p>Estilos de Liderazgo De acuerdo al Modelo de Liderazgo de Rango Completo (MLRC) o Full Range Leadership (FRL), desarrollado por Bass & Avolio (1994, como se citó en Ayoub, 2011, p.25),</p>	<p>1) Estilos de Liderazgo</p> <p><u>Dimensiones:</u> 1) Liderazgo Transformacional 2) Liderazgo Transaccional 3) Liderazgo Correctivo/Evitador</p> <p><u>Indicadores / Subdimensiones:</u> Liderazgo Transformacional - LTF 1. Influencia idealizada (Atribuida) – IIA 2. Influencia idealizada (Conductual) – IIC 3. Motivación Inspiracional – MI 4. Estimulación Intelectual – EI 5. Consideración Individualizada – CI</p> <p>Liderazgo Transaccional - LTR 6. Recompensa Contingente - RC 7. Dirección por Excepción Activa - DPEA</p> <p>Liderazgo Correctivo/ Evitador - L C/E (Laissez Faire, LF) 8. Dirección por Excepción Pasiva - DPEP 9. Dejar Hacer (Laissez Faire) – LF</p>	<p><u>Método de investigación:</u> Cuantitativo</p> <p><u>Tipo de Investigación:</u> Descriptivo - Correlacional</p> <p><u>Diseño del estudio:</u> Diseño no experimental, transversal. (Hernández et al., 2010)</p> <p><u>Técnica recolección de datos:</u> Encuesta</p> <p><u>Instrumento:</u> En base al Modelo de Liderazgo de Rango Completo (MLRC), se diseñó el Cuestionario Multifactor Leadership Questionnaire, Short Form (Avolio & Bass, 2004), el cual fue traducido para habla hispana y modificado en su versión inicial y se creó el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo, versión corta – MLQ 5X (por sus siglas en inglés). Esta constituye su última versión. El Cuestionario se diseñó en dos versiones, una para el Líder y otra para los Evaluadores. En el trabajo de</p>
<p>PROBLEMAS ESPECIFICOS (PE)</p>	<p>OBJETIVOS ESPECIFICOS (OE)</p>	<p>HIPÓTESIS ESPECÍFICAS</p>			
<p>PE1 ¿Cómo son los estilos de liderazgo empleados por la alta dirección del Sector Vivienda, Construcción y Saneamiento – 2015?</p>	<p>OE1 Describir los estilos de liderazgo empleados por la alta dirección del Sector Vivienda, Construcción y Saneamiento – 2015</p>	<p>HE1 No se formularon hipótesis para problemas descriptivos.</p>			
<p>PE2 ¿Cuál es la relación que existe entre el estilo de liderazgo Transformacional y las variables de desempeño de los funcionarios del Sector</p>	<p>OE2 Determinar la relación que existe entre el estilo de liderazgo Transformacional y las variables de desempeño de los funcionarios del Sector</p>	<p>HE2 Existe relación entre el estilo de liderazgo Transformacional y las variables de desempeño de los funcionarios del Sector</p>			

Vivienda, Construcción y Saneamiento – 2015?	Vivienda, Construcción y Saneamiento – 2015.	Vivienda, Construcción y Saneamiento – 2015.	<p>los Estilos de Liderazgo están comprendidos en tres dimensiones: Transformacional (consta de cinco (5) sub-dimensiones), Transaccional (consta de dos (2) sub-dimensiones) y Correctivo/Evitador (consta de dos (2) sub-dimensiones).</p> <p>Las tres dimensiones de Liderazgo contienen, en conjunto, nueve (9) sub-dimensiones, cada una de las cuales está</p>	<p>2) Variables de Resultado <u>Dimensiones / Indicadores</u> 1. Esfuerzo Extra 2. Satisfacción 3. Eficacia</p>	<p>investigación se utilizó sólo la versión de los Evaluadores.</p> <p><u>Muestreo:</u> Muestreo Censal, intencional (Hernández et al., 2010).</p>
<p>PE3 ¿Cuál es la relación que existe entre el estilo de liderazgo Transaccional y las variables de desempeño de los funcionarios del Sector Vivienda, Construcción y Saneamiento – 2015.</p>	<p>OE3 Determinar la relación que existe entre el estilo de liderazgo Transaccional y las variables de desempeño de los funcionarios del Sector Vivienda, Construcción y Saneamiento – 2015.</p>	<p>HE3 Existe relación entre el estilo de liderazgo Transaccional y las variables de desempeño de los funcionarios del Sector Vivienda, Construcción y Saneamiento – 2015.</p>	<p>Compuesto por cuatro (4) factores o ítems, por lo que el MLQ-5X tiene treinta y seis (36) ítems relativos al Liderazgo.</p> <p>Indicadores de Desempeño Las variables de desempeño están comprendidas en tres (3) dimensiones: el esfuerzo-extra, la satisfacción y la eficacia. Cada dimensión está compuesta por tres (3) factores o ítems, por lo que el MLQ-5X tiene nueve (9) ítems relativos a las variables de desempeño.</p>		<p><u>Población y Muestra:</u> 45 individuos. Grupo conformado por funcionarios de alto nivel del Sector Vivienda, Construcción y Saneamiento del Perú - 2015.</p> <p><u>Métodos de Análisis de Datos:</u> Métodos estadísticos descriptivos y correlacionales, como: frecuencias y porcentajes, Baremos, coeficiente de correlación Tau-b de Kendall.</p>

Apéndice B

Matriz de Operacionalización de las Variables

Variables	Dimensiones / Subdimensiones Definición Conceptual	Dimensiones / Definición Operacional	Sub-dimensiones / Definición Operacional	Ítems	VAR
Estilos de Liderazgo	<p>Liderazgo Transformacional</p> <p>Un proceso de influencia de los líderes sobre sus seguidores de forma tal que les permiten trascender sus propias necesidades para ir en busca de niveles superiores de desempeño, moral y motivación y del beneficio de la organización (Bass, 1985).</p> <p><u>Sub-Dimensiones:</u></p> <p>1. Influencia idealizada (Atribuida) – IIA: Mide atribuciones de carisma. El líder como modelo.</p> <p>2. Influencia idealizada (Conductual) – IIC: El líder transmite una misión colectiva.</p> <p>3. Motivación Inspiracional – MI: El líder actúa como un modelo, comunica una visión y los seguidores se sienten poderosos.</p> <p>4. Estimulación Intelectual – EI:</p>	<p>Puntaje directo obtenido de la sumatoria de las puntuaciones obtenidas por las cinco (5) subdimensiones: Influencia Idealizada Atribuida (IIA), Influencia Idealizada Conductual (IIC), Motivación Inspiracional (MI), Estimulación Intelectual (EI) y Consideración Individualizada (CI), del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo, MLQ-5X (por sus siglas en inglés).</p> <p>Las personas a quienes se aplica la encuesta versión Evaluador, asignan puntajes a cada ítem, los cuales fluctúan entre cero (0) y cuatro (4). Donde: Nunca=0, De vez en cuando =1, A veces =2, Bastante = 3, Casi siempre =4. Esta forma de asignación de puntajes es común a todas las dimensiones del Cuestionario.</p>	<p>1. <u>Influencia idealizada (Atribuida): IIA</u> Puntaje directo obtenido de la sumatoria de las puntuaciones asignadas a cada factor de la sub-dimensión IIA del MLQ-5X,</p>	<p>10. Hago que la gente a mi cargo se sienta orgullosa de trabajar conmigo. 18. Voy más allá de mi propio interés en beneficio del grupo. 21. Actúo de forma que me gano el respeto de la gente que trabaja conmigo. 25. Doy muestras de poder y confianza en mí mismo.</p>	LTF
			<p>2. <u>Influencia idealizada(Conductual): IIC</u> Puntaje directo obtenido de la sumatoria de las puntuaciones asignadas a cada factor de la sub-dimensión IIC del MLQ-5X.</p>	<p>6. Hablo a la gente a mi cargo de los valores y creencias más importantes para mí. 14. Hago ver la importancia de llevar a cabo lo que nos proponemos. 23. Considero las consecuencias éticas y morales de mis decisiones. 34. Enfatizo la importancia de tener un sentido colectivo de la misión a realizar.</p>	LTF
			<p>3. <u>Motivación Inspiracional: MI</u> Puntaje directo obtenido de la sumatoria de las puntuaciones asignadas a cada factor de la sub-dimensión MI, del MLQ-5X.</p>	<p>9. Hablo del futuro con optimismo. 13. Hablo con entusiasmo acerca de los logros que deben alcanzarse. 26. Presento una convincente visión del futuro. 36. Muestro confianza en que se conseguirán los objetivos.</p>	LTF

SIGLAS:

IIA=Influencia Idealizada Atribuida

Idealizada Conductual MI=Motivación Inspiracional

CI=Consideración Individualizada

DPEA=Dirección por Excepción Activa

EI=Estimulación Intelectual

EE=Esfuerzo Extra

RC=Recompensa Contingente

DPEP=Dirección por Excepción Pasiva

LTF=Liderazgo Transformacional

S=Satisfacción

LC/E=Liderazgo Correctivo/Evitador

LTR=Liderazgo Transaccional

E=Efectividad IIC=Influencia

LF=Laissez-Faire

VAR= Variables

	<p>proporcionar un flujo de nuevas ideas que desafían los viejos paradigmas.</p> <p>5. Consideración Individualizada – CI: Los líderes prestan atención a las necesidades individuales y cumplen una función orientadora.</p>		<p>4. Estimulación Intelectual: EI Puntaje directo obtenido de la sumatoria de las puntuaciones asignadas a cada factor de la sub-dimensión EI, del MLQ-5X.</p>	<p>2. Reexamino los supuestos cruciales para ver si son adecuados. 8. Considero diferentes perspectivas a la hora de solucionar los problemas. 30. Hago que la gente a mi cargo contemple los problemas desde muchos ángulos diferentes. 32. Sugiero nuevas maneras de realizar el trabajo asignado.</p>	LTF
			<p>5. Consideración individualizada: CI Puntaje directo obtenido de la sumatoria de las puntuaciones asignadas a cada factor de la sub-dimensión CI, del MLQ-5X.</p>	<p>15. Dedico tiempo a la enseñanza y a la formación. 19. Trato a la gente más como persona individual que como miembro de un grupo. 29. Considero que cada uno de los miembros de mi equipo tiene diferentes necesidades, capacidades y aspiraciones que otras personas. 31. Ayudo a que la gente de mi equipo desarrolle sus capacidades.</p>	LTR
<p>Liderazgo Transaccional Los líderes suelen premiar o, intervenir negativamente (sancionando) en virtud de verificar si el rendimiento de los seguidores es acorde o no a lo esperado.</p> <p><u>Sub Dimensiones:</u> 6. Recompensa Contingente – RC: El líder clarifica lo que se puede esperar si se cumple con la tarea. 7. Dirección por Excepción Activa – DPEA: El líder busca, detecta y corrige las desviaciones de la norma.</p>	<p>Sumatoria del puntaje directo obtenido en las escalas Recompensa Contingente (RC) y Dirección por Excepción Activa (DPEA) del MLQ, por las personas que serán sometidas a evaluación para la versión Evaluador, en la presente investigación.</p>		<p>1. Recompensa Contingente: RC Puntaje directo obtenido de la sumatoria de las puntuaciones asignadas a cada factor de la sub-dimensión RC, del MLQ-5X.</p>	<p>1. Ayudo a la gente a mi cargo a cambio de sus esfuerzos. 11. Señalo de forma concreta quién es el responsable de lograr determinados objetivos de rendimiento. 16. Dejo claro lo que uno puede recibir si se consiguen los objetivos. 35. Expreso satisfacción cuando se cumplen las expectativas.</p>	LTR
			<p>2. Dirección por Excepción Activa: DPEA Puntaje directo obtenido de la sumatoria de las puntuaciones asignadas a cada factor de la sub-dimensión DPEA, del MLQ-5X..</p>	<p>4. Presto atención a las irregularidades, fallos, excepciones y desviaciones con respecto a la norma esperada. 22. Concentro toda mi atención en subsanar los errores, reclamaciones y fallos. 24. Llevo un registro de todos los fallos. 27. Hago que la gente a mi cargo dirija su atención hacia los fallos a la hora de cumplir lo establecido.</p>	LTR
<p>Liderazgo Correctivo/Evitador (Laissez Faire) Es un estilo de liderazgo ineficaz, porque implica la ausencia de liderazgo ya que las decisiones no son tomadas, las acciones son demoradas y las responsabilidades del líder son ignoradas.</p>	<p>Sumatoria del puntaje directo obtenido en las escalas: Dirección por Excepción Pasiva (DPEP) y Liderazgo orrectivo/Evitador (LF) del MLQ, por las personas que serán sometidas a evaluación para la versión Evaluador, en la presente investigación.</p>		<p>1. Dirección por Excepción Pasiva: DPEP Puntaje directo obtenido de la sumatoria de las puntuaciones asignadas a cada factor de la sub-dimensión DPEP, del MLQ-5X.</p>	<p>3. Evito intervenir hasta que los problemas se agravan. 12. Espero a que las cosas vayan mal antes de actuar. 17. Demuestro que creo firmemente en el dicho “si no está roto, no lo arregles”. 20. Dejo que los problemas se vuelvan crónicos antes de actuar.</p>	LCE

	<p>Sub Dimensiones: 8. Dirección por excepción pasiva – DPEP: El líder espera a que los errores sucedan y sean crónicos antes de actuar. 9. Dejar Hacer (Laissez Faire) – LF: El líder evita participar.</p>		<p>2. Dejar Hacer (Laissez Faire): LF Puntaje directo obtenido de la sumatoria de las puntuaciones asignadas a cada factor de la sub-dimensión LF, del MLQ-5X.</p>	<p>5 7 28 33</p> <p>5. Evito involucrarme cuando surge algún problema importante. 7. Estoy ausente cuando se me necesita. 28. Evito tomar decisiones. 33. Retraso la respuesta a las cuestiones urgentes.</p>	L C/E
Variables de Desempeño	<p>1. Eficacia: Comprensión que tiene el subordinado sobre la capacidad del líder para dirigir y satisfacer las necesidades y requerimientos del grupo y de sus integrantes (Avolio & Bass, 2004, como se citó en Pérez et al. 2015).</p>	<p>Eficacia (E) Puntaje directo obtenido de la sumatoria de las puntuaciones asignadas a cada factor de la dimensión E, del MLQ-5X.</p>		<p>37 40 43 45</p> <p>37. Soy efectivo a la hora de satisfacer las necesidades laborales de las personas de mi equipo. 40. Soy eficaz a la hora de representar a la gente de mi equipo ante la autoridad superior. 43. Soy eficaz a la hora de cumplir las demandas de la organización. 45. El grupo que dirijo es eficaz.</p>	E
	<p>2. Esfuerzo Extra: Disposición del subordinado de emplear mayor energía y ánimo en las actividades, tareas y objetivos que persigue el grupo u organización a la que pertenece, como respuesta al estilo de liderazgo del líder (Avolio & Bass, 2004, como se citó en Pérez et al. 2015).</p>	<p>Esfuerzo Extra (EE): Puntaje directo obtenido de la sumatoria de las puntuaciones asignadas a cada factor de la dimensión EE, del MLQ-5X.</p>		<p>39 42 44</p> <p>39. Consigo que la gente rinda más de lo que ellos mismos esperaban. 42. Potencio el deseo de tener éxito en la gente de mi equipo. 44. Incremento el deseo de trabajar más en la gente de mi equipo.</p>	EE
	<p>3. Satisfacción: Grado de aceptación de la actuación del líder y confianza del subordinado en los métodos del liderazgo utilizados por el líder, así como la forma en que el líder se relaciona y trabaja con el seguidor y con los demás (Pérez et al. 2015).</p>	<p>Satisfacción (S): Puntaje directo obtenido en la dimensión Satisfacción del MLQ, por las personas sometidas a evaluación para la versión Evaluador en la presente investigación.</p>		<p>38 41</p> <p>38. Uso métodos de liderazgo satisfactorios. 41. Trabajo de forma satisfactoria con la gente a mi cargo.</p>	S

Apéndice C

Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (versión Evaluadores)

Nombre del líder evaluado (Jefe Directo): _____

Cargo del líder evaluado: _____ Fecha: _____

Tiempo lleva trabajando con la persona que evaluará: Menos 1 año Más 1 año

Grado de Instrucción:

0. Técnico 1. Universitario 2. Cursos Especialización 3. Maestría 4. Doctorado

- El cuestionario sirve para describir el estilo de dirección o liderazgo de su jefe inmediato, la persona mencionada arriba, tal como es percibida por usted.
- A continuación figuran cuarenta y cinco frases (45) descriptivas. Indique el grado en que cada frase se ajusta a la manera de dirigir de la persona mencionada arriba.
- Por favor responda todos los ítems, usando la siguiente escala de clasificación.
- Marque la opción elegida con un círculo.

Nunca	De vez en cuando	A veces	Bastante	Casi siempre
0	1	2	3	4

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 1. Me ayuda a cambio de mis esfuerzos..... | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 2. Reexamina los supuestos cruciales para ver si son adecuados..... | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 3. Evita intervenir hasta que los problemas se agravan..... | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 4. Presta atención a las irregularidades, fallos, excepciones y desviaciones.....
con respecto a la norma esperada. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 5. Evita involucrarse cuando surge algún problema importante..... | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 6. Nos habla de los valores y creencias más importantes para él/ella..... | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 7. Esta ausente cuando se le necesita..... | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 8. Considera diferentes perspectivas a la hora de solucionar los problemas. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 9. Habla del futuro con optimismo..... | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 10. Me hace sentir orgulloso de trabajar con él/ella..... | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 11. Señala de forma concreta quién es el responsable de lograr determinados.....
objetivos de rendimiento. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 12. Espera a que las cosas vayan mal antes de actuar. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 13. Habla con entusiasmo acerca de los logros que deben alcanzarse..... | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 14. Hace ver la importancia de llevar a cabo lo que nos proponemos..... | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 15. Dedicar tiempo a la enseñanza y a la formación. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 16. Deja claro lo que uno puede recibir si se consiguen los objetivos | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 17. Demuestra que cree firmemente en el dicho: "si no está roto, no lo arregles"..... | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |

Nunca 0	De vez en cuando 1	A veces 2	Bastante 3	Casi siempre 4
18. Va más allá de su propio interés en beneficio del grupo.	0	1	2	3 4
19. Me trata más como persona individual que como miembro de un grupo.....	0	1	2	3 4
20. Deja que los problemas se vuelvan crónicos antes de actuar.	0	1	2	3 4
21. Actúa de forma que se gana mi respeto	0	1	2	3 4
22. Concentra toda su atención en subsanar los errores, reclamaciones y fallos.....	0	1	2	3 4
23. Considera las consecuencias éticas y morales de sus decisiones.....	0	1	2	3 4
24. Lleva un registro de todos los errores.	0	1	2	3 4
25. Da muestras de poder y confianza en sí mismo.....	0	1	2	3 4
26. Presenta una convincente visión del futuro.	0	1	2	3 4
27. Hace que dirija mi atención hacia las fallas a la hora de cumplir lo establecido.....	0	1	2	3 4
28. Evita tomar decisiones.	0	1	2	3 4
29. Considera que tengo diferentes necesidades, capacidades y aspiraciones que..... otras personas.	0	1	2	3 4
30. Me hace contemplar los problemas desde muchos ángulos diferentes.....	0	1	2	3 4
31. Me ayuda a desarrollar mis capacidades.	0	1	2	3 4
32. Sugiere nuevas maneras de realizar el trabajo asignado.....	0	1	2	3 4
33. Retrasa la respuesta a las cuestiones urgentes.	0	1	2	3 4
34. Enfatizo la importancia de tener un sentido colectivo de la misión a realizar.....	0	1	2	3 4
35. Expresa satisfacción cuando cumpla las expectativas.....	0	1	2	3 4
36. Muestra confianza en que se conseguirán los objetivos.....	0	1	2	3 4
37. Es efectivo a la hora de satisfacer mis necesidades laborales	0	1	2	3 4
38. Usa métodos de liderazgo satisfactorios.....	0	1	2	3 4
39. Me hace rendir más de lo que yo mismo esperaba.....	0	1	2	3 4
40. Es eficaz a la hora de representarme a ante la autoridad superior.....	0	1	2	3 4
41. Trabaja conmigo de forma satisfactoria	0	1	2	3 4
42. Potencia mi deseo de tener éxito	0	1	2	3 4
43. Es eficaz a la hora de cumplir las demandas de la organización.....	0	1	2	3 4
44. Incrementa mi deseo de trabajar más	0	1	2	3 4
45. El grupo que dirige es eficaz.	0	1	2	3 4

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN. SUS RESPUESTAS SERÁN TRATADAS DE FORMA CONFIDENCIAL.

Apéndice D

Base de Datos - Evaluadores

<u>Oficina</u>	<u>Cargo</u>
1 Gabinete de Asesores del Despacho Ministerial	Asesor
2 Gabinete de Asesores del Despacho Ministerial	Asesor
3 Gabinete de Asesores del Despacho Ministerial	Asesor
4 Gabinete de Asesores del Despacho Ministerial	Asesor
5 Gabinete de Asesores del Despacho Ministerial	Asesor
6 Gabinete de Asesores del Despacho Ministerial	Asesor
7 Gabinete de Asesores del Despacho Ministerial	Asesor
8 Gabinete de Asesores del Despacho Ministerial	Asesor
9 Gabinete de Asesores del Despacho Ministerial	Asesor
10 Viceministerio de Vivienda y Urbanismo	Viceministro
11 Viceministerio de Construcción y Saneamiento	Viceministro
12 Secretaría General	Secretaria general
13 Jefe de Gabinete de Asesores	Jefe de Gabinete
14 OGMEI	Director General (e)
15 Superintendencia de Bienes Nacionales	Superintendente
16 COFOPRI	Director Ejecutivo
17 FONDO MIVIVIENDA	Gerente General
18 SENCICO	Gerente General
19 SENCICO	Psdt. Ejec. Directorio
20 Programa Nacional de Tambos	Director General
21 Comunicaciones	Director General
22 Oficina General de Administración	Director General
23 Oficina General de Gestión de Recursos Humanos	Director General
24 Oficina General de E e Informática	Director General
25 Oficina General de Planeamiento y Presupuesto	Director General
26 Oficina de Gestión Documentaria y Archivo	Directora
27 Secretaría General	Asesora
28 Secretaría General	Asesor
29 Dirección Gral. de Polít. y Regulación de Vivienda y Urbanismo	Director General
30 Dirección Gral. de Prog. y Proyectos de Vivivienda y Urbanismo	Director General
31 PGSU	Director Ejecutivo
32 Programa de Mejoramiento Integral de Barrios	Director Ejecutivo
33 Programa Nuestras Ciudades	Asesor/Dir. Ejec.
34 Programa Nacional de Vivienda Rural	Director Ejecutivo
35 Programa Nuestras Ciudades	Coord. Proy.
36 Programa Nuestras Ciudades	Director Ejecutivo
37 Programa Nuestras Ciudades	Coord. Proy.
38 Programa Nuestras Ciudades	Coord. Proy.
39 Gabinete de Asesores del Viceministerio	Asesor Viceministerio
40 Dirección Gral. de Prog. y Proy. de Construcción y Saneamiento	Director General
41 Programa Nacional de Saneamiento Urbano	Director Ejecutivo
42 Programa Nacional de Saneamiento Rural	Director Ejecutivo
43 OTASS	Director Ejecutivo
44 Gabinete de Asesores del Viceministerio	Asesor Viceministerio
45 Gabinete de Asesores del Viceministerio	Asesor Viceministerio

Apéndice E

Lima, setiembre 2015

Estimado participante,

Usted está invitado a participar en un estudio que pretende investigar los Estilos de Liderazgo en la Alta Dirección del Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento (MVCS) -2015.

Esta investigación es llevada a cabo por Wendy Leigh, contiene fines puramente académicos y forma parte del Trabajo de Investigación, que viene siendo desarrollado para optar al grado de Magister en Gestión Pública, de la Universidad César Vallejo.

Esta investigación, primera en su tipo dentro del MVCS, pretende determinar y proporcionar una instantánea sobre los estilos de liderazgo y el grado en que ellos son aplicados, en una de las instituciones del sector público peruano, dentro del paradigma del Liderazgo Transformacional.

El tiempo estimado para responder el cuestionario es de máximo 20 minutos.

Su participación es voluntaria y será muy valiosa para lograr los fines del estudio.

Como investigadores, es nuestro deber asegurarle que ninguna información personal será recogida, su nombre y ninguna otra información de identificación formará parte de los datos recogidos y cualquier información dada por usted estará protegida y no será compartida.

Si tiene cualquier duda o preguntas adicionales, por favor no dude en contactarme.

Wendy Leigh
Maestría Universidad César Vallejo

Apéndice F

Información Demográfica

Líder o Evaluador

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Evaluador	45	100,0	100,0	100,0

Nivel_Estudios del Evaluador

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Universitario	6	13,3	13,3	13,3
Especialización	4	8,9	8,9	22,2
Maestría	33	73,3	73,3	95,6
Doctorado	2	4,4	4,4	100,0
Total	45	100,0	100,0	

Tiempo_Trabajo_Conjunto

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Más de 1 Año	38	84,4	84,4	84,4
Menos de 1 Año	7	15,6	15,6	100,0
Total	45	100,0	100,0	