

# Estilos de liderazgo desde la perspectiva de rango total

## Leadership styles from a full range perspective

Mary Luz ORDOÑEZ Santos [1](#); Belcy BOTELLO Bautista [2](#); Luz Edilma MORENO Mogollón [3](#)

Recibido: 23/08/2017 • Aprobado: 15/09/2017

### Contenido

[1. Introducción](#)

[2. Metodología](#)

[3. Resultados](#)

[4. Conclusiones](#)

[Referencias bibliográficas](#)

#### RESUMEN:

El presente artículo se fundamenta en los resultados de la investigación sobre los estilos de liderazgo en los procesos de apoyo y gestión en la Universidad Simón Bolívar, sede Cúcuta. Para el efecto, líderes de los referidos procesos institucionales fueron evaluados por 57 personas, de diferentes roles administrativos y académicos, mediante la aplicación del cuestionario de liderazgo multifactorial (MLQ -5X) del modelo de rango total de Bass y Avolio. Del análisis de los resultados, se colige que el estilo de los líderes responsables de la gestión y apoyo organizacional, no presenta diferencias significativas, aun siendo estos de naturaleza diferente. Sin embargo, es destacable la prevalencia de la motivación inspiracional y la gerencia por excepción activa, en el ejercicio de los liderazgos transformacional y transaccional, respectivamente. En la misma dirección, el análisis de los resultados muestra que, dentro de la aplicación de los mismos estilos, los evaluadores encontraron menos valiosos los factores de consideración individualizada, en el liderazgo transformacional y de recompensa contingente, en el transaccional. No obstante que, los modelos de liderazgo transformacional y transaccional son mundialmente reconocidos, la institución dada su naturaleza, podría hacer aproximaciones teórico-prácticas a otros modelos de liderazgo para retroalimentar y fortalecer los procesos y roles de sus directivos en el afán de alcanzar los más óptimos

#### ABSTRACT:

The article is based on the research of leadership styles with regard to the support and management process at Simón Bolívar University, Cúcuta. The leaders of these processes were evaluated by 57 people with different academic and administrative roles. The multifactor leadership questionnaire (MLQ 5X), based on Bass and Avolio full range leadership model, was carried out and results indicate that the leadership style of those responsible for the management and organizational process does not present significant differences; however, there is a prevalence of inspirational motivation and active management by exception in transformational and transactional leaderships, respectively. Results also show that individualized consideration in transformational leadership and contingent reward in transactional leadership were less important. Although transformational leadership and transactional models are internationally recognized the Simón Bolívar University, given its nature, could use other theoretical and practical approaches for alternative leadership models in order to give feedback and strengthen the processes and management roles in an effort to achieve higher performance levels.  
**Keywords** leadership, transactional leadership, transformational leadership

# 1. Introducción

Desde tiempos inmemoriales, la humanidad siempre ha mostrado particular interés por los temas de liderazgo y sus fenómenos asociados. De hecho, a través de los siglos la dirección y el gobierno de las sociedades, avanzaría de la ley del más fuerte en la época prehistórica, a los liderazgos globales en las épocas de la modernidad y la posmodernidad. Sin embargo, solo a finales del XVIII, con el nacimiento y posterior consolidación del capitalismo y la aparición de las primeras organizaciones industriales y comerciales, el liderazgo comenzó a ser estudiado desde aproximaciones científicas, respondiendo de forma racional a elementales preguntas como, ¿son los líderes individuos dotados de unas cualidades excepcionales?

Dentro del campo del conocimiento científico, los conceptos de liderazgo transformacional y transaccional, son universalmente usados para estudiar y explicar la conducta del líder y sus aportaciones a la empresa, en cuanto a, las relaciones, percepciones e inspiración, que existe entre, el estilo de liderazgo, el compromiso y los valores de los seguidores.

El modelo de rango total, presentado por Bass y Avolio es evaluado por el cuestionario de liderazgo multifactorial (Multifactor Leadership Questionnaire – MLQ), a través de una frecuencia de factores transaccionales y transformacionales.

El presente estudio, centró su interés en investigar el perfil del liderazgo transformacional y transaccional en los líderes de los procesos de apoyo y procesos de gestión misional, en la Universidad Simón Bolívar, sede Cúcuta.

El artículo presenta inicialmente los aportes teóricos más relevantes para el estudio. Seguidamente, describe cada uno de los elementos que integraron la metodología usada en la aplicación del instrumento Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ–5X). Posteriormente, reporta los hallazgos de la investigación en las cinco Is del liderazgo transformacional, liderazgo transaccional, comportamiento pasivo-evasivo y resultados de liderazgo. Finalmente, se exponen los comentarios y conclusiones subsecuentes.

## 1.1. Fundamentación teórica

Uno de los primeros referentes es Thomas Carlyle (1795-1881), quien amparado en las teorías biológicas y psicológicas sobre las diferencias individuales de los hombres, propuso la “teoría del gran hombre”, según la cual, los líderes son personas que nacen con unas cualidades excepcionales (Carlyle, 1993); con el paso del tiempo, investigaciones realizadas en la Universidad de Ohio, permitieron aplicar el cuestionario denominado Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ), analizando cuantitativamente factores diferenciales, los que describieron, cómo los líderes llevaban a cabo su rol, en cuanto a, la estructura de iniciación a la tarea y a la consideración. Por su parte, Robert Blake y Jane Mouton (1964), desarrollaron una rejilla o malla de liderazgo que combinaba dos variables: la preocupación hacia la producción y la preocupación hacia las personas. De otra parte, los estudios relacionados con el modelo normativo, revisados por Vroom y Jago en 1988, definen el liderazgo, como lo que debe hacer el líder en cada situación y sus formas de toma de decisiones, de acuerdo al grado de participación del subordinado.

Igualmente, House y Mitchell, postulan la teoría el camino a la meta, la cual hace referencia a que la función del líder es, proporcionar a los seguidores la ayuda y el sostén, que ellos no encuentran en el ambiente, con cuatro tipos de liderazgo: directivo, de apoyo, participativo y orientado hacia finalidades, (House, 1992). De otra parte, en la década de los ochenta, Fiedler (citado por Fiedler 2015), construye la escala LPC (Least Preferred Coworker), la cual cuenta, con tres variables contingenciales: la posición de poder del líder, la estructura de las tareas y las

relaciones personales entre el líder y los dirigidos. Adicionalmente, el estudio del liderazgo señala, la teoría de la atribución, dentro de las relaciones causales de la conducta para estudiar el comportamiento del ser humano y las relaciones específicas, en las cuales se involucran sentimientos y afectos; investigaciones complementadas por Avolio, Waldman, Yammarino. (1991).

Graen (1995), aborda el tema, proponiendo la teoría del intercambio líder-miembro (ILM), la cual sostiene, que debido a las presiones de tiempo, los líderes establecen una relación especial con un pequeño grupo de subordinados, así que, otros subordinados, caen dentro del grupo externo, donde ellos, obtienen menos tiempo del líder, menos de las recompensas preferidas que éste controla y tienen relaciones superior-subordinado, basadas en las interacciones de la autoridad formal; dentro de esta dinámica de estudio, el profesor Heifetz (1997) presenta, el liderazgo adaptativo, el cual involucra esencialmente, cómo movilizar a un grupo para que afronte situaciones difíciles y prospere, basando la propuesta en delimitar sus criterios, desde, dónde está presente, el aprendizaje requerido, para abordar los conflictos de valores, hasta preguntarse, si liderar, se convierte en movilizar a las personas para que enfrenten sus problemas.

En sendos estudios, Whittington y sus colaboradores (2013) analizaron, cómo la teoría del liderazgo de interacción entre el líder, seguidor y ambiente, puede influir positivamente en los comportamientos, compromisos y rendimiento de los empleados; sobre la base de los estudios de Bass y Avolio y otros (1990, 1994, 1996, 1997, 1999, 2000, 2003), quienes a su vez, analizaron la interrelación de las cinco Is: atributos idealizados -confianza y respeto-; comportamientos idealizados; motivación inspiracional; estímulo intelectual, consideración individualizada, recompensa contingente, gerencia por excepción activo-pasivo y laissez-faire, aportes incluidos en la literatura, dentro de los conceptos de liderazgo transformacional y transaccional.

Los trabajos referidos de Avolio y Bass, son la fuente del modelo de Rango Total, y definen el liderazgo transformacional, como un proceso de influencia de los líderes sobre sus seguidores - que al tiempo- que permite transformar la conciencia de éstos, les permite, valorar lo importante; rendir más allá de las expectativas y, asumir los retos de maneras novedosas. Consecuentemente, si los niveles de desempeño esperado son elevados, la motivación inspiracional y el reconocimiento contingente, incrementarán la confianza de los seguidores para alcanzar los desafíos. En esta dirección, por definición, los líderes transformacionales son proactivos y proclives a la innovación y al desarrollo individual (Chaimongkonrojna, 2015).

Desde otra perspectiva, Berson y sus colaboradores (2003), explicando el modelo de Rango Total, consideraban el liderazgo transaccional como el reflejo de comportamientos asociados con transacciones constructivas y correctivas, desde los límites del estilo constructivo, llamado recompensa contingente y el estilo correctivo, denominado gerencia por excepción. En este sentido, Jung (2009) y Abrell (2014), definían predictores de éxito asociados al cambio y las expectativas, las cuales bajo su interpretación promueven, rendimientos para alcanzarla efectos positivos en los seguidores, eso sí, impulsados por líderes de alcance total, quienes sean capaces de operar a todo los niveles y de desplegar conductas proactivas y visionarias.

Sin embargo, es importante reconocer, que los autores, no evalúan el liderazgo transformacional como opuesto, al transaccional (Judge, 2004), ni las dimensiones del primero, como remplazantes del segundo, al contrario, las incrementan (Yahaya, 2016). De tal manera, que los líderes transformacionales, pueden ser transaccionales, si las circunstancias lo requieren, de aquí, surge la idea, según la cual, el liderazgo transformacional aumenta los efectos del liderazgo transaccional (Zopiatis, 2012; Khalifa, 2015).

Así las cosas, diversos autores, continúan investigando las características de los líderes transformacionales, como el carisma o ejemplo a seguir, o la inspiración, que provee significado a las acciones de sus subordinados; o la estimulación intelectual, en la búsqueda de soluciones alternativas a problemas cotidianos y la consideración individualizada, manifestada en la preocupación por las necesidades individuales de los subordinados o asociados; y es que, en

opinión de Dumdum (2002), el comportamiento transformacional se encuentra en todo tipo de organización, y cada vez más, empieza a sentirse su presencia en las empresas, lo que se asocia positivamente con, el trabajo, las actitudes y comportamientos, tanto a nivel individual, como a nivel organizacional.

Bajo esta interpretación, Gregory (2004), determinó la indubitabilidad relación del liderazgo transformacional, como proceso que entabla conexiones con otros, para elevar la motivación y la moral, a fin de desarrollar el máximo potencial y el liderazgo servidor, que se rodea de humildad, altruismo, visión, confianza e impulso hacia una cultura organizacional basada en el servicio.

Recientemente, Dartey-Baah (2015), contribuye a nivel teórico al triangular las teorías de liderazgo transformacional, transaccional y resiliente; el autor, en la búsqueda por ofrecer explicaciones en términos de intersubjetividad, observa cualidades como pensamiento estratégico, inteligencia emocional, adaptación al cambio, orientación al desempeño y liderazgo colectivo, ambicionando proponer, una revolución conceptual más flexible sobre los anteriores constructos.

Numerosos investigadores han abordado sus objetos de estudio, desde el instrumento MLQ-5X de Mind Garden Inc., el cual ha demostrado validez, confiabilidad y evidencia de predicción, en los resultados que entrega mediante el reporte del perfil de liderazgo y que permite obtener una medida actualizada de los factores, además de proveer, la retroalimentación necesaria, para acreditar la optimización, en las frecuencias de uso, dentro de los resultados organizacionales (Taylor, 2015). Al respecto, diversos trabajos documentan la aplicación del cuestionario MLQ, con las escalas estudiadas dentro de límites adecuados y fiables (Xirasagar, 2008; Edwards 2012; Schyns, 2012).

## 2. Metodología

Este estudio busca observar el fenómeno, sin intervenir ni controlar las variables analizadas, específicamente, averigua cuál es la caracterización del estilo de liderazgo en los procesos de apoyo y de gestión misional de la Universidad Simón Bolívar, sede Cúcuta (figura1).

La investigación incorpora las tipologías aplicada, de campo, descriptiva, transversal y ex post-facto. Igualmente es de tipo cuantitativo, en cuanto que recopila, mide, procesa y analiza la información resultante de la aplicación del instrumento "Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ – 5X), planteado por Bass y Avolio, para la caracterización del estilo del líder en una organización o empresa; la validación del instrumento emplea un análisis factorial confirmatorio, con una rotación Varimaxy, utilizado con la autorización del Mind Garden Inc. de la Universidad de Binghamton, Nueva York, copyright 1996, 2003, 2010. El cuestionario está compuesto por 45 ítems que miden múltiples variables, de acuerdo a la estructura factorial expuesta en la tabla No. 01.

**Tabla No.1**  
Estructura factorial del MLQ

<b>Estructura factorial del MLQ</b>		
<b>Factores de liderazgo transformacional</b>		
Influencia idealizada (atribuida) (Confianza y Respeto)	AI	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.
Comportamientos Idealizados	CId	Son líderes que demuestran altos estándares de moral, valores, creencias y principios, centrados en conductas

		específicas.
Motivación inspiracional (Inspira a otros a alcanzar todo su potencial)	MI	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.
Estimulación intelectual (Desafía a otros a alcanzar Pensamiento innovador)	EI	Estos líderes estimulan a sus colaboradores a ser innovadores, creativos y buscar por sí mismo, la solución a los problemas que puedan plantearse.
Consideración individualizada (Desarrolla Seguidores en líderes)	CI	Los líderes con puntaje alto en este factor, prestan atención a las necesidades individuales de logro y crecimiento de los miembros de su equipo, actuando como mentores.
<b>Factores de liderazgo desarrollo /transaccional</b>		
Recompensa contingente (Establece expectativas claras y recompensas Logro)	RC	El líder clarifica las expectativas de sus seguidores y proporciona reconocimiento cuando se consiguen los objetivos.
Dirección por excepción: activa (Supervisa activamente para errores)	GPEA	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.
<b>Liderazgo pasivo/correctivo/evitador</b>		
Dirección por excepción: pasivo (Retrasos Corrección Cosas)	GPEP	Estos líderes, suelen dejar las cosas como están y, en todo caso, sólo intervienen cuando los problemas se vuelven serios.
Laissez-faire (Evita la Toma de Decisiones)	LF	Este factor señala a aquellos líderes que, evitan tomar decisiones y verse implicados en los asuntos importantes.
<b>Variables de resultado</b>		
Satisfacción con el liderazgo	SI	Indica la satisfacción personal en la trayectoria, hacia el logro de objetivos
Esfuerzo extra	EE	Son capaces de obtener el esfuerzo extra, requerido de los seguidores, para lograr niveles óptimos de desarrollo y desempeño
Efectividad Individual	EI	Optimizan recursos materiales y humanos del grupo.

Fuente: Multifactor Leadership Questionnaire MLQ. Mind Garden.

Como se puede observar en la tabla 01, el cuestionario está estructurado como un modelo jerárquico de nueve factores, compuesto, por tres variables de alto orden, a saber: Liderazgo

Transformacional, Liderazgo de Desarrollo/Transaccional, Liderazgo pasivo/Correctivo/Evitador. De otra parte, el MLQ evalúa actitudes y comportamientos relacionados con los estilos de liderazgo descritos en la teoría, dentro de las variables de resultado; así que, para lograr identificarlas, los autores construyeron el instrumento basándose en una escala de tipo Likert (tabla 02), la cual consiste en "un conjunto de ítems que se presentan en forma de afirmaciones o juicios frente a los cuales se pide la reacción de las personas a las cuales se les administra" (Hernández y otros, 1994, pág. 26). De esta manera, se solicitó a cada persona que contesta el MLQ, que externalice su reacción ante un ítem, eligiendo uno de los cinco puntos de la siguiente escala:

**Tabla 2**  
Convenciones Likert

Nunca	Rara Vez	A Veces	A Menudo	Frecuentemente, sino Siempre
0	1	2	3	4

A cada opción, se le ha asignado un valor numérico, de manera que el sujeto evaluador, al escoger una, obtiene una puntuación, respecto de esa afirmación. Cada variable, tiene una puntuación directa, lo que significa, que a mayor puntaje en ésta, mayor es la presencia de las conductas y actitudes que le caracterizan. Finalmente, la puntuación total, se obtiene, sumando todas las puntuaciones obtenidas con relación a las afirmaciones del instrumento, en base a las variables de más alto orden, enunciadas anteriormente.

Para garantizar la validez estadística del trabajo, se tomó una muestra de 66 elementos de una población de 79 individuos, ubicados en diferentes niveles jerárquicos dentro de la organización, a saber: directivos, jefes, coordinadores, auxiliares y docentes (ver tabla No. 3)

El muestreo probabilístico aplicado a todos los elementos que conforman la población, permitió que cada unidad de muestreo, tuviera la misma posibilidad de integrar la muestra y ser representativa de la población objeto de investigación, al representar en lo posible con exactitud, las características administrativas de la Institución.

El tamaño de la muestra de  $n = 66$  elementos, asegura un margen de error del 5%, un nivel de confianza del 95%, que garantiza representatividad de la población y permite hacer inferencias de las características poblacionales (tabla 03).

$$n = 66 \quad \text{y} \quad N = 79 \quad \text{entonces} \quad P = 66/79 = 0,84$$

**Tabla 3**  
Valor de la probabilidad al seleccionar la muestra

Nivel jerárquico	Población	Muestra
Directivos -de superior jerarquía-	6	$6 * 0,84 = 5$
Jefes -de igual jerarquía-	8	$8 * 0,84 = 7$
Coordinadores -de inferior jerarquía-	25	$25 * 0,84 = 21$

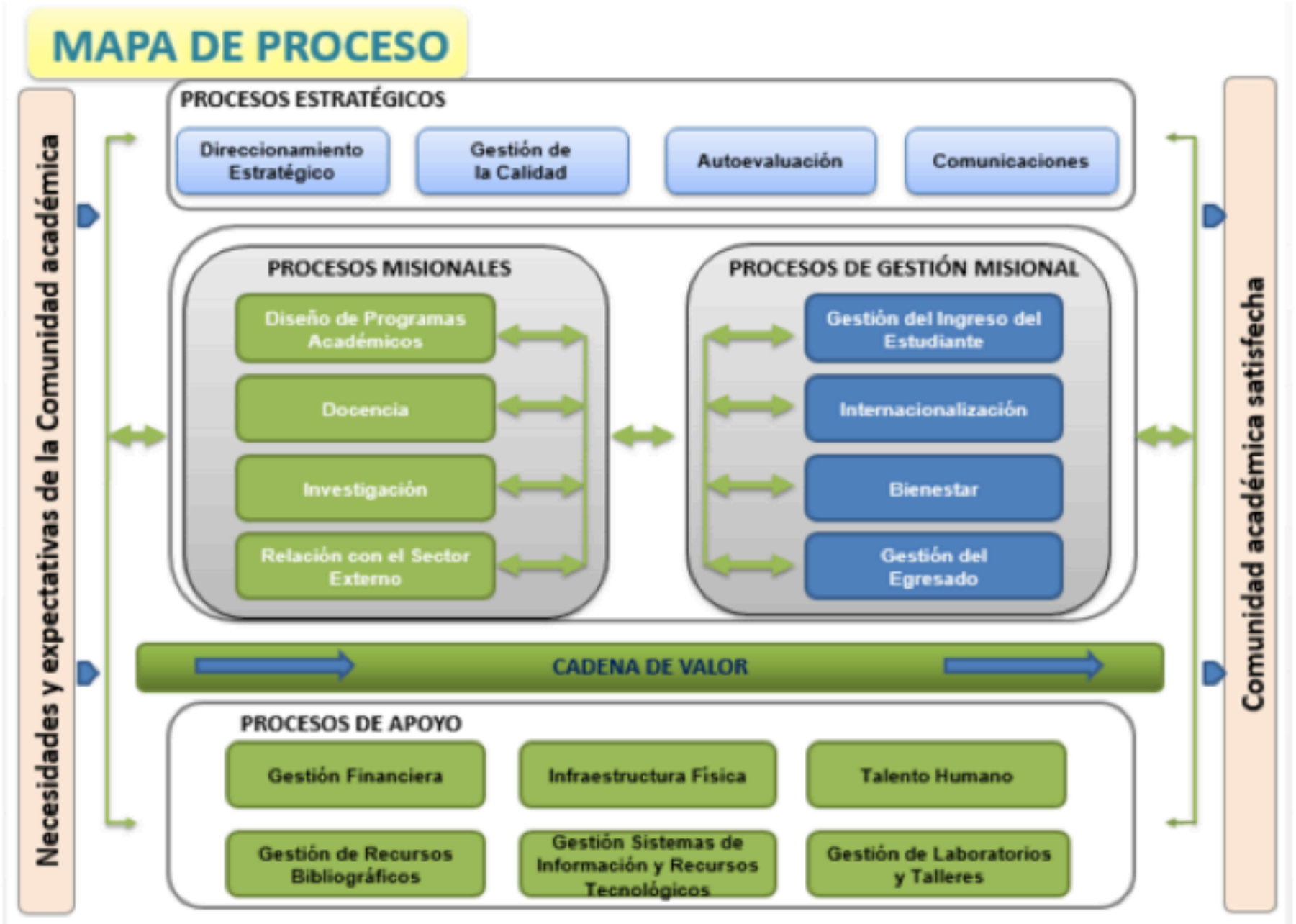
Auxiliares -de inferior jerarquía-	28	$28 * 0,84 = 23$
Docentes -de otros niveles jerárquicos-	12	$12 * 0,84 = 10$
<b>Total</b>	<b>79</b>	<b>66</b>

Fuente: Elaboración propia

Del total de la muestra, 57 individuos contestaron el cuestionario MLQ, para una tasa de respuestas del 90%, sobre el tamaño de la misma, lo que se ajusta, a los principios establecidos en las técnicas de muestreo, dentro de los límites o valores aceptables. La muestra estratificada por niveles, está integrada por, 4 directivos, 5 jefes, 18 coordinadores, 21 auxiliares, 9 docentes; en relación con el género, está constituida por un 23% de hombres y un 77% de mujeres; respecto, al tiempo de antigüedad en la Institución, un 58% tienen vinculación con la Institución, entre 0 y 5 años; un 25%, tienen vinculación con la Institución, entre 6 y 10 años; un 18%, tienen vinculación con la Institución, entre 11 y 16 años; con relación, al nivel educativo, el 7%, es bachiller, el 19%, es técnico; el 5%, es tecnólogo; el 30%, es profesional; el 35%, es especialista; el 4%, es magister.

**Figura No. 1**

Mapa de Procesos Universidad Simón Bolívar, sede Cúcuta



### 3. Resultados

Después de procesar la información recolectada, entre los 57 evaluadores de diferentes niveles jerárquicos, en las cinco I`s del liderazgo transformacional, desde la perspectiva del modelo de rango total, con aplicación del Cuestionario Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ); en una escala de 0 a 4, donde 0 corresponde a la opción "nunca", 1 a "rara vez", 2 a "a veces", 3 "a menudo" y 4 a "frecuentemente o siempre", en los factores denominados: Atributo Idealizado, Comportamiento Idealizado, Motivación Inspiracional, Estímulo Intelectual y Consideración Individualizada, se evidencia que el líder de apoyo, alcanzó 2.9, 3.1, 3.4, 3.3 y 2.6; puntajes que, demuestran que dentro del ejercicio del liderazgo transformacional, se privilegia, la dimensión Motivación Inspiracional, especialmente referida, a la motivación de sus subordinados, a fin de alcanzar todo su potencial dentro de la organización; mientras que, en el líder del proceso de gestión, se observa que, alcanza los siguientes puntajes 3.3, 3.4, 3.7, 3.5 y 2.9, en los mismos factores respectivamente, así, se confirma, la prevalencia del mismo estilo de liderazgo, lo que se explica, desde permanentes acciones de estímulo individual y de equipo, a través de, medidas emprendidas en beneficio de sus seguidores y asociados, en pro de los objetivos organizacionales. También se observa que, ambos líderes, registraron la más baja evaluación, en la consideración individualizada, con 2.6 y 2.9, respectivamente, lo que sugiere que, los líderes son proactivos en la motivación de sus asociados como grupo, pero solo "a veces" apoyan, el desarrollo individualizado del talento humano en particular (ver gráfica 1).

**Gráfica 1**

Evaluación del liderazgo transformacional de los líderes de apoyo y gestión en la Universidad Simón Bolívar, sede Cúcuta



Fuente: Resultados de aplicación del Cuestionario MLQ

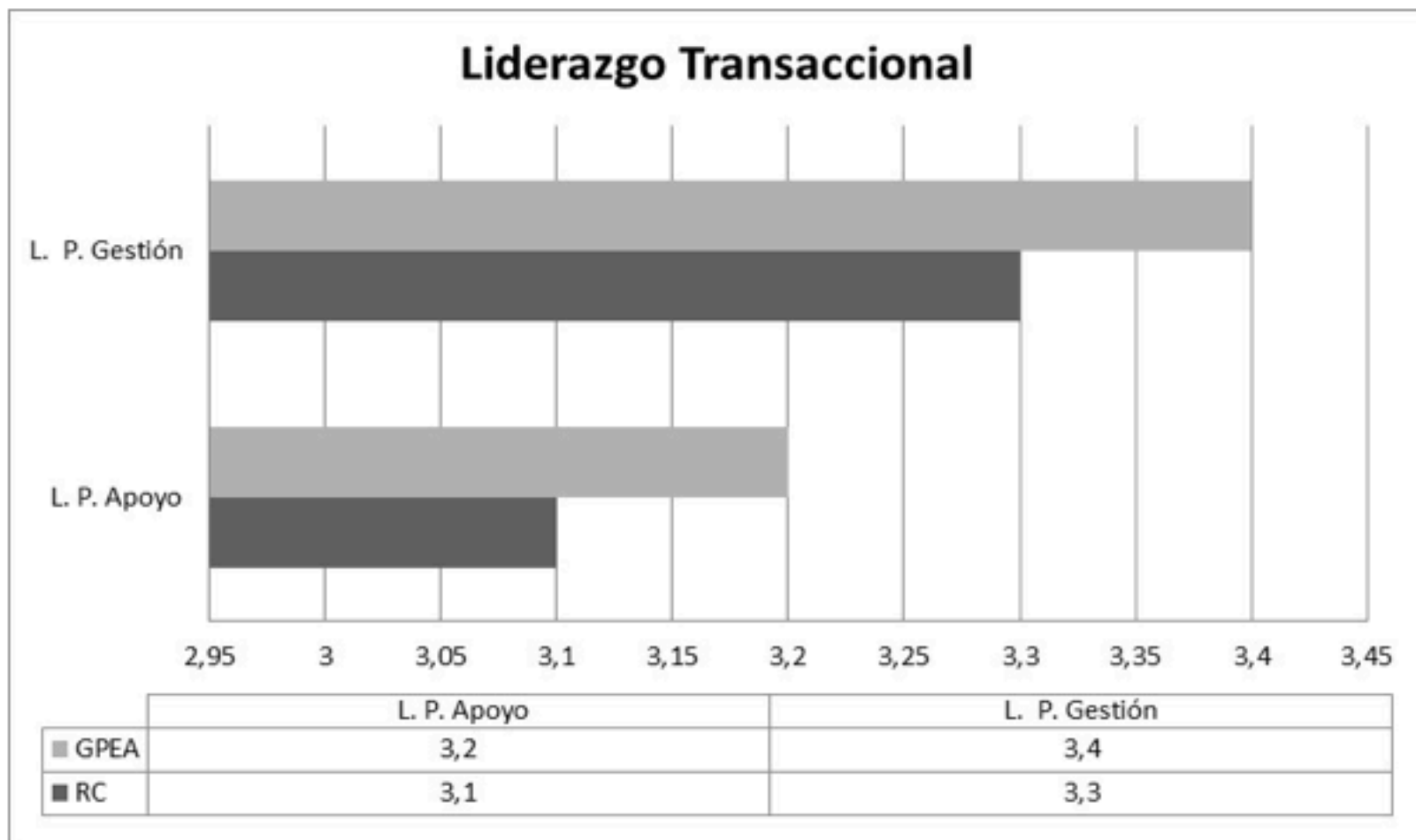
De otra parte, los resultados de la evaluación de los factores del liderazgo transaccional, muestran que, respecto a las Recompensas Contingentes (expectativas y logros) y Gerencia por Excepción, el líder de apoyo, obtiene 3.1 y 3.2, respectivamente, mientras que el líder de gestión, alcanza 3.3 y 3.4. Estos resultados sugieren que, ambos líderes "a menudo", imponen a sus subordinados y asociados altos estándares de cumplimiento y amonestan a quienes, se desvían, cometen errores o fallas y toman acciones correctivas, sobre estos comportamientos,



sin embargo, al igual que, en la evaluación del liderazgo transformacional, y según las respuestas de los subordinados, en la ejercitación del liderazgo transaccional, se requieren refuerzos permanentes en la ayuda y el estímulo a los subordinados o asociados y en la claridad del dialogo con los mismos.

**Gráfica No. 2**

Evaluación del liderazgo transaccional de los líderes de apoyo y gestión en la Universidad Simón Bolívar, sede Cúcuta



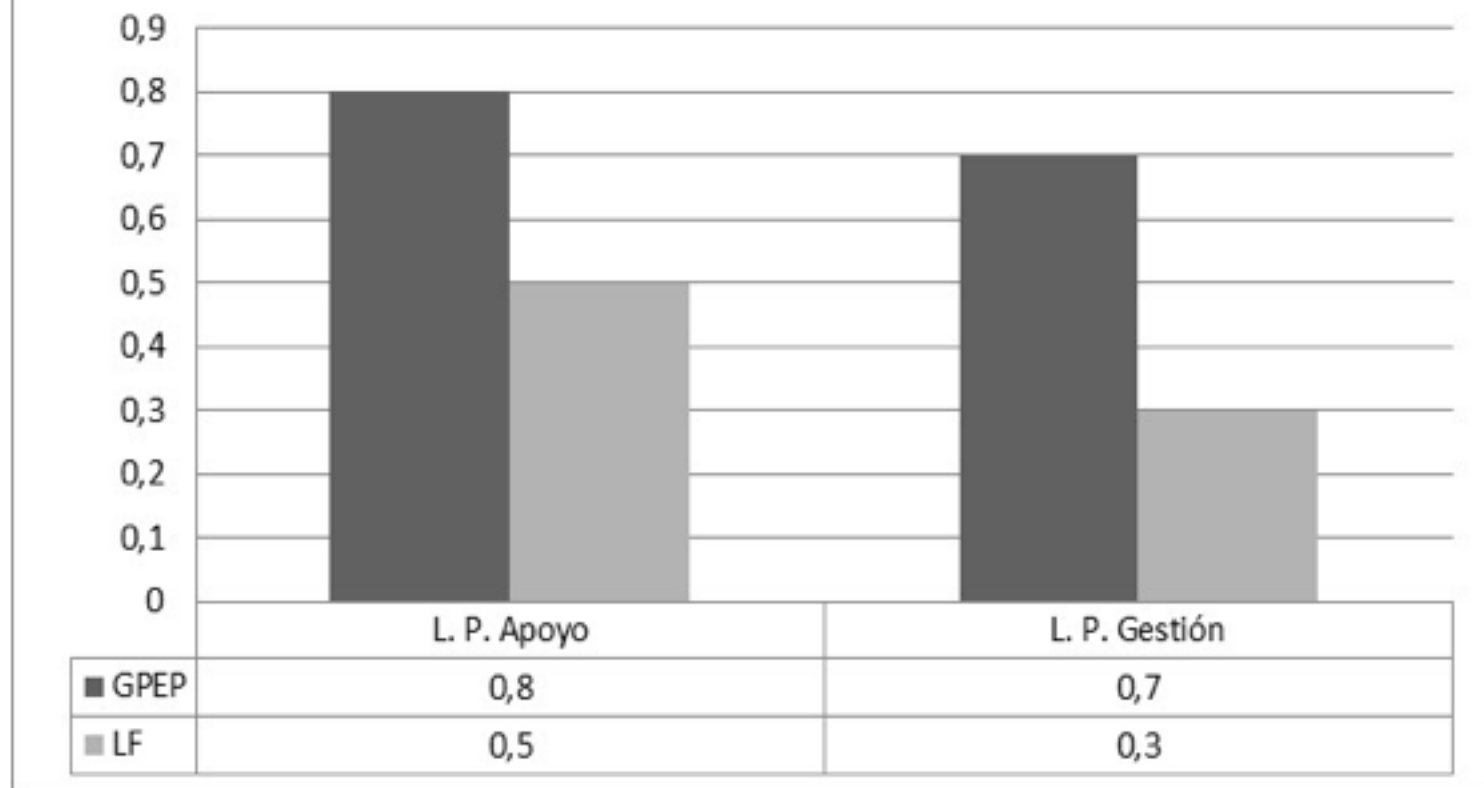
Fuente: Resultados de aplicación del Cuestionario MLQ

Respecto a los factores referidos, en el comportamiento pasivo-evasivo, medidos a través de, la Gerencia por Excepción Pasiva (retrasos, correcciones), Laissez-Faire (dejar hacer), los resultados, arrojan puntajes de 0.8 y 0.5 y 0.7 y 0.3, para los líderes de apoyo y gestión, respectivamente, lo que sugiere que, ambos evidencian conductas activas en las correcciones y/o soluciones de los problemas y solo "rara vez", dan muestra de pasividad.

**Gráfica No. 3**

Resultados de comportamiento pasivo-evasivo en los líderes de apoyo y gestión.

## Comportamiento Pasivo-Evasivo

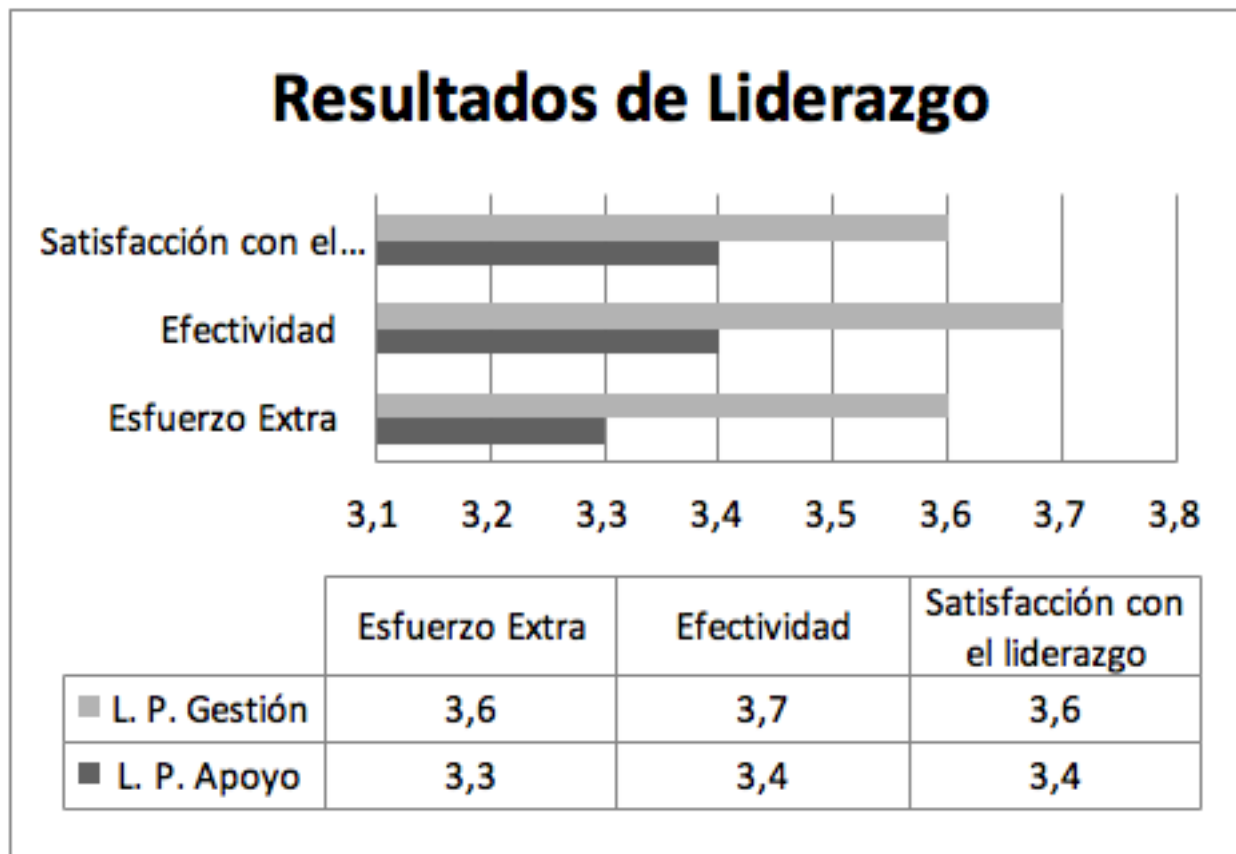


Fuente: Resultados de aplicación del Cuestionario MLQ

Por último, los resultados del liderazgo, medidos a través de: la satisfacción, la efectividad y el esfuerzo extra, alcanzan cifras de 3.6, 3.7 y 3.6, para el líder de gestión; y, 3.3, 3.4 y 3.4, respectivamente, para el líder de apoyo. Si bien, la evaluación de ambos líderes está cerca de la calificación óptima (4), no menos cierto es que, se perciben mayores niveles de satisfacción, en la evaluación del líder de gestión, derivados de, un permanente ("a menudo"), que se expresa, en la capacidad para potenciar el esfuerzo extra requerido de sus seguidores, en el afán de lograr niveles óptimos de desempeño y optimizar los recursos materiales y humanos del grupo, mientras que, el líder de apoyo "frecuentemente" o "casi siempre", impulsa acciones en este sentido.

### Gráfica No. 4

Resultados de liderazgo en los líderes de apoyo y gestión.



Fuente: Resultados de aplicación del Cuestionario MLQ

## 4. Conclusiones

La realización del estudio sobre los estilos de liderazgo en los procesos de gestión y apoyo de la Universidad Simón Bolívar, sede Cúcuta, sin demeritar la importancia de otras teorías y modelos de liderazgo, permite demostrar que, el modelo de Rango Total formulado por Bass y Avolio, evidencia para la institución un completo y útil análisis de los factores de liderazgo dentro de la organización, en cuanto que, sus explicaciones involucran las cinco Is del liderazgo transformacional, el liderazgo transaccional, el comportamiento pasivo-evasivo y otras dimensiones como, el esfuerzo extra, la efectividad y la satisfacción con el liderazgo.

En la misma dirección, la aplicación del instrumento "Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ -5X), planteado por Bass y Avolio para la caracterización del estilo del líder, permite caracterizar, las percepciones sobre los fenómenos asociados al liderazgo, desde diferentes niveles organizacionales (superior, igual, inferior jerarquía), dicha participación, permite la identificación de potencialidades, de aspectos a mejorar en la administración del talento humano, y especialmente las relaciones entre líderes, subordinados y asociados.

Los resultados concretos demuestran que, en la Universidad Simón Bolívar, sede Cúcuta, el estilo de liderazgo prevaleciente en los procesos de apoyo, es el transformacional, que a la vez, presenta como su dimensión más desarrollada, la motivación inspiracional y la consideración individualizada, como la menos desarrollada, respectivamente. En cuanto al liderazgo transaccional, la percepción prevalente es, la gerencia por excepción activa y la de menor percepción es, la recompensa contingente. En relación, al comportamiento pasivo-evasivo, los evaluadores perciben, con bajos niveles de prevalencia, los estilos de Laissez-Faire y la gerencia por excepción pasiva. Respecto, a los resultados de liderazgo, los subordinados y asociados evaluadores perciben, como prevalentes y permanentes, las dimensiones de la efectividad, la satisfacción con el liderazgo y la menos desarrollada, la del esfuerzo extra.

Respecto a la evaluación de los estilos de liderazgo, en los procesos de gestión, igualmente, se encuentra, al liderazgo transformacional como el prevalente y dentro de la dimensión más desarrollada, a la motivación inspiracional y la menos desarrollada, la consideración individualizada; en cuanto, al liderazgo transaccional, la dimensión más desarrollada es, la gerencia por excepción activa y la menos, la recompensa contingente. En el comportamiento

pasivo-evasivo, la dimensión más desarrollada es, la Laissez-Faire y la menos, la gerencia por excepción pasiva y, finalmente, en los resultados de liderazgo, la dimensión más desarrollada es, la efectividad y las menos desarrolladas son, esfuerzo extra y satisfacción. En síntesis, desde la percepción de, los 57 participantes en el ejercicio de evaluación, los procesos de apoyo y gestión en la Institución, se lideran de manera semejante y las mínimas diferencias, no se consideran significativas.

Finalmente y como quiera que, el estudio solamente se aplicó a los procesos de apoyo y gestión, se recomienda que, el ejercicio sea replicado en los procesos estratégicos y misionales en el marco de la autoevaluación con fines de una acreditación institucional exitosa.

---

## Referencias bibliográficas

Abrell-Vogel, C., & Rowold, J. (2014). Leaders' commitment to change and their effectiveness in change—a multilevel investigation. *Journal of organizational change management*, 27(6), 900-921. <http://dx.doi.org/10.1108/JOCM-07-2012-0111>

Antonakis, J., & House, R. J. (2002). The full-range leadership theory: The way forward (Vol. 2). *Amsterdam: JAI-Elsevier Science*. <http://dx.doi.org/10.1108/S1479-357120130000005006>

Avolio, B. J., Waldman, D. A., & Yammarino, F. J. (1991). Leading in the 1990s: The four I's of transformational leadership. *Journal of European industrial training*, 15(4). <http://dx.doi.org/10.1108/03090599110143366>

Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership. *Journal of occupational and organizational psychology*, 72(4), 441-462. <http://dx.doi.org/10.1348/096317999166789>

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). *Transformational leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Consulting Psychologists Press.

Bass B. & Avolio, B. (1994). *Improving Organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA. Sage Publications. Burns, J. M. (1978) *Leadership*, New York: Harper and Row

Bass, B. M. (1996). Is there universality in the full range model of leadership? *International Journal of Public Administration*, 19(6), 731-761. <http://dx.doi.org/10.1080/01900699608525119>

Bass, B. M. (1997). Does the transactional–transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American psychologist*, 52(2), 130. <http://dx.doi.org/10.1037/0003-066X.52.2.130>

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2000). *MLQ: Multifactor leadership questionnaire*. Mind Garden.

Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of applied psychology*, 88(2), 207-218. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.207>

Berson, Y., Avolio, B. J., & Kahai, S. (2003). Level specification: Using triangulation in a grounded theory approach to construct validation. *Multi-level issues in organizational behavior and strategy*, Emerald Group Publishing Limited, 2, 85-112.

Blake, R., & Mouton, J. (1964). *The managerial grid*. Houston: Gulf Publishing.

Chaimongkonrojna, T., & Steane, P. (2015). Effectiveness of full range leadership development among middle managers. *Journal of Management Development*, 34(9), 1161-1180. <http://dx.doi.org/10.1108/JMD-01-2014-0002>

Carlyle, T. (1993). *On heroes, hero-worship, and the heroic in history* (Vol. 1). Univ of California Press

Dartey-Baah, K. (2015). Resilient leadership: a transformational-transactional leadership

mix. *Journal of Global Responsibility*, 6(1), 99-112. <http://dx.doi.org/10.1108/JGR-07-2014-0026>

Dumdum, U. R., Lowe, K. B., & Avolio, B. J. (2002). A meta-analysis of transformational and transactional leadership correlates of effectiveness and satisfaction: An update and extension. <http://dx.doi.org/10.1108/S1479-357120130000005008>

Edwards, G., Schyns, B., Gill, R., & Higgs, M. (2012). The MLQ factor structure in a UK context. *Leadership & Organization Development Journal*, 33 (4), 369-382. <http://dx.doi.org/10.1108/01437731211229304>

Fiedler, F. (2015). Contingency theory of leadership. *Organizational Behavior 1: Essential Theories of Motivation and Leadership*, 232.

Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The leadership quarterly*, 6 (2), 219-247.

Gregory Stone, A., Russell, R. F., & Patterson, K. (2004). Transformational versus servant leadership: A difference in leader focus. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(4), 349-361. <http://dx.doi.org/10.1108/01437730410538671>

Heifetz, R. A., & Laurie, D. L. (1997). The work of leadership. *Harvard business review*, 75, 124-134.

House, R. J. (1992). Charismatic leadership in service-producing organizations. *International Journal of Service Industry Management*, 3(2), 5-16. <http://dx.doi.org/10.1108/09564239210011944>

Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analysis test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>

Jung, D.I., Yammarino, F.J., & Lee, J.K. (2009). Moderating role of subordinates' attitudes on transformational leadership and effectiveness: A multi-cultural and multilevel perspective. *Leadership Quarterly*, 20, 586-603. <http://dx.doi:10.1016/j.leaqua.2009.04.011>

Khalifa, B., & Ayoubi, R. M. (2015). Leadership styles at Syrian higher education: What matters for organizational learning at public and private universities? *International Journal of Educational Management*, 29(4), 477-491. <http://dx.doi.org/10.1108/IJEM-03-2014-0036>

Taylor, T. Z., Psocka, J., & Legree, P. (2015). Relationships among applications of tacit knowledge and transformational/transactional leader styles: An exploratory comparison of the MLQ and TKML. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(2), 120-136. <http://dx.doi.org/10.1108/LODJ-01-2013-0008>

Vroom, V. H., & Jago, A. G. (1988). Managing participation: A critical dimension of leadership. *Journal of Management Development*, 7(5), 32-42. <http://dx.doi.org/10.1108/eb051689>

Whittington, J. L., McKee, V., Goodwin, V. L., & Bell, R. G. (2013). Chapter 12 Applying Fuzzy Set Methodology to Evaluate Substitutes for Leadership. *Configurational Theory and Methods in Organizational Research (Research in the Sociology of Organizations, Volume 38) Emerald Group Publishing Limited*, 38, 279-302. [http://dx.doi.org/10.1108/S0733-558X\(2013\)0000038016](http://dx.doi.org/10.1108/S0733-558X(2013)0000038016)

Xirasagar, S. (2008). Transformational, transactional and laissez-faire leadership among physician executives. *Journal of Health organization and management*, 22(6), 599-613. <http://dx.doi.org/10.1108/14777260810916579>

Yahaya, R., & Ebrahim, F. A. (2016). Leadership styles and organizational commitment: literature review. *Journal of Management Development*, 35(2). <http://dx.doi.org/10.1108/JMD->

01-2015-0004

Zopiatis, A., & Constanti, P. (2012). Extraversion, openness and conscientiousness: The route to transformational leadership in the hotel industry. *Leadership & Organization Development Journal*, 33, 86–104. <http://dx.doi.org/10.1108/01437731211193133>

---

Artículo resultado de investigación, derivado del proyecto de trabajo de grado en la Maestría en Administración e Innovación de la Universidad Simón Bolívar, sede Cúcuta; iniciada en junio de 2014 y aprobada en el comité de investigaciones. Fecha de sustentación: acta 01 del 12/02/2016

1. Doctor en Administración. Profesora Asociada de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de Pamplona. Docente de posgrado en la Universidad Simón Bolívar, sede Cúcuta. mail: [maryluz@unipamplona.edu.co](mailto:maryluz@unipamplona.edu.co)

2. Magister en Administración e Innovación. Universidad Simón Bolívar. Profesional adscrita área de Talento Humano. mail: [botelloba@unisimonbolivar.edu.co](mailto:botelloba@unisimonbolivar.edu.co)

3. Magister en Administración e Innovación. Universidad Simón Bolívar. Profesional adscrita área de Gestión de Ingreso al Estudiante. mail: [lemoreno@unisimonbolivar.edu.co](mailto:lemoreno@unisimonbolivar.edu.co)

---

Revista ESPACIOS. ISSN 0798 1015  
Vol. 38 (Nº 61) Año 2017

[Index]

[En caso de encontrar un error en esta página notificar a [webmaster](#)]

©2017. revistaESPACIOS.com • ®Derechos Reservados