



Universidad Autónoma de Madrid
Facultad de Derecho
Departamento de Ciencia Política y
Relaciones Internacionales

Estilos de liderazgo y sus efectos en el desempeño
de la administración pública mexicana

Tesis doctoral presentada por

José Luis Ayoub Pérez

Directora: Carmen Navarro Gómez

Madrid, 2010

© 2010 por José Luis Ayoub Pérez

Advertencia. De acuerdo con los usos lingüísticos, en este documento se utiliza el masculino gramatical como genérico para referirse a personas de ambos sexos. En el estilo y presentación de referencias se observaron las recomendaciones del manual de publicación de la asociación americana de psicología (American, 2009). En la página Web www.lideragob.com se ofrece información básica a los entrevistados y público en general sobre la encuesta y resultados de la investigación.

*Al que sostiene mi mano derecha,
a Teresa y a mi editora informal*

Proyecto financiado por



Resumen

Estilos de liderazgo y sus efectos en el desempeño
de la administración pública mexicana

por

José Luis Ayoub Pérez
Universidad Autónoma de Madrid

El estudio del liderazgo *cercano* que se desarrolla entre un líder o directivo público y su seguidor o subordinado en la administración pública, es un campo escasamente explorado dentro de la Ciencia Política, ya que generalmente la investigación se ha centrado, por su componente normativo, en el liderazgo político. Asimismo, los ciudadanos esperan del gobierno un alto nivel de desempeño y, en tiempos de crisis, la expectativa se eleva. Es por ello que esta investigación cuantitativa se diseñó para identificar, utilizando el modelo de liderazgo de alcance pleno, cuáles son los estilos de liderazgo que ejercen los funcionarios federales en la administración pública centralizada de México, cuál de estos estilos incrementa en mayor medida el desempeño de los funcionarios (esfuerzo extra y eficacia), y cómo impacta la crisis que el seguidor percibe, en la cantidad de carisma que está dispuesto a atribuir a su líder. Se integró una encuesta de tres partes con preguntas demográficas, del cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ) y de percepción de crisis. La encuesta fue transformada a formato basado en Internet y distribuida a través de correo electrónico. La técnica utilizada y el alto índice de respuestas permitió generar una base de datos altamente representativa de la administración pública federal mexicana ($N = 1,433$). Los instrumentos de medición se validaron mediante análisis factorial confirmatorio y de fiabilidad. En principio, se encontró evidencia de que el liderazgo es un fenómeno presente en el sector público, siendo el estilo transformacional el más utilizado por los funcionarios federales, seguido del transaccional y el menos utilizado el estilo de liderazgo pasivo-evasivo. Los análisis de correlación y regresión lineal simple confirman significativamente que los comportamientos transformacionales, más que los transaccionales, incrementan el desempeño de los funcionarios y la utilización de comportamientos pasivo-evasivos lo disminuyen. Asimismo, y aún cuando el estilo transaccional es eficaz al explicar hasta un 52% de la variabilidad observada en el desempeño, el análisis de regresión múltiple comprueba que utilizar comportamientos transformacionales aumenta 34% más el esfuerzo extra y la eficacia percibida por los funcionarios. En sentido contrario a lo esperado, a mayor percepción de crisis, menor es la cantidad de carisma que el seguidor observa en el líder, probablemente porque le atribuye la situación crítica. Los datos también confirman, mediante ANOVA de un factor, la utilización de comportamientos transformacionales en todos los niveles de la organización, siendo más frecuentes en los niveles altos y menos en los niveles bajos, por lo que la capacitación es recomendada. Finalmente, se discuten las implicaciones para la teoría, la práctica y se sugiere mayor investigación que permita determinar la causalidad en la relación entre variables.

Palabras claves: liderazgo, transformacional, transaccional, eficacia, administración pública, México, crisis.

Abstract

Leadership styles and their impact on the performance
of the Mexican public administration

by

José Luis Ayoub Pérez
Universidad Autónoma de Madrid

The study of *nearby* leadership that develops between a leader or public manager and his follower or subordinate in public administration, is an area scarcely explored in political science, since investigation generally has focused, due its normative component, in political leadership. Furthermore, citizens expect a high level of government performance and, in times of crisis, the expectation increases. That is why this quantitative research was designed to identify, using the *Full Range Leadership Model*, the leadership styles used by federal officials in the central public administration in Mexico, which of these styles further increases officials performance (extra effort and effectiveness), and how the crisis perceived by the follower, impacts on the amount of charisma that is willing to attribute to his leader. A three part survey was integrated with demographic and perception of crisis questions and the multifactor leadership questionnaire (MLQ). The survey was converted into Internet-based format and distributed through e-mail. The technique used and the high response rate allowed to generate a data base highly representative of the Mexican federal public administration ($N = 1,433$). The measurement instruments were validated using confirmatory factor analysis and reliability analysis. First, evidence was found that leadership is a real phenomenon present in the public sector being the transformational style the most often used by federal officials, followed by the transactional style and the least used style the passive-avoidant. The correlation analysis and simple linear regression confirmed with high significance that transformational behaviors are more highly and positively related to performance than transactional and the presence of passive-avoidant behaviors decreases performance. Also, even though the transactional style can be considered effective by explaining 52% of the observed variability in performance, multiple regression analysis found that use of transformational leadership augments 34% more the extra effort and perceived effectiveness by officials. In the opposite direction than predicted, the perception of crisis is negatively correlated with the attribution of charisma, probably because the follower blames the leader for the crisis. The data also confirmed by ANOVA, the use of transformational behaviors at all levels of the organization, being more frequent at higher levels and less frequent on the lower levels, so that training is recommended. Finally, the author discusses the implications for theory and practice and suggests, among others, further research to establish causality in the relationship between variables.

Keywords: leadership, transformational, transactional, effectiveness, public administration, Mexico, crisis.

Agradecimientos

Interminable sería la lista de todas aquellas personas y líderes transformacionales, transaccionales y algunos laissez-faire, que han contribuido en mi desarrollo personal y profesional. No obstante, en esta etapa de elaboración de tesis doctoral, algunas sobresalen *cum laude*. De esta forma, como el efecto dominó del liderazgo transformacional, así ha sido el apoyo recibido de los integrantes de mi Departamento (www.uam.es/cpolitica), empezando y sobre todo por su Directora, quién además dirigió este trabajo, así como su anterior Director (y amigo), y recorriendo el efecto a través del Subdirector Académico (anterior y actual), la Coordinadora del Máster y distinguidos Profesores de calidad indiscutible. Todos ellos maestros, mentores y amigos. No es fortuito que los Programas del Departamento, tanto en Ciencia Política como en Relaciones Internacionales, sean considerados los mejores en su ramo a nivel nacional. Asimismo, entre las instituciones que destacan en este esfuerzo, el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (www.conacyt.mx) y la Biblioteca de Derecho de la UAM (www.biblioteca.uam.es) se llevan los laureles. La primera, por el profesionalismo de sus integrantes y fundamental financiación de este proyecto. La segunda, al confirmar parte de los resultados que se discuten en la literatura, sobre la prominencia de las mujeres en la eficacia y satisfacción de los usuarios: casi el cien por cien de más de cien complicadas solicitudes bibliográficas fueron puestas a mi disposición en tiempo record.

Por otra parte, mi familia y amigos, con sus palabras de ánimo, apoyo y confianza, jugaron un papel fundamental en esta empresa. Asimismo, un merecido reconocimiento a mi *colega-informático* quien programó el software para aplicar las encuestas y a mi *editora informal* quien desde una visión distinta de la Ciencia Política y aún con crecidas responsabilidades profesionales, no dudó en leer con detenimiento cada uno de mis avances y retroalimentarme a través de comportamientos transformacionales como la estimulación intelectual y la consideración individualizada y, en ocasiones, con transaccionales de refuerzos contingentes y críticas agudas pero acertadas. Por ello, este trabajo no es el resultado de un esfuerzo individual, sino de uno colectivo y extraordinario, en el que cada uno de los anteriores actores contribuyó con más de un grano de arena permitiendo la configuración de esta *ópera prima*. Muchas gracias a todos y mi más sincero reconocimiento.

Índice

Dedicatoria.....	iii
Resumen/Abstract.....	v
Agradecimientos.....	vii
Índice.....	ix
Lista de Tablas.....	xii
Lista de Figuras.....	xiii

Capítulo	Página
1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Planteamiento del problema.....	2
1.2. Justificación.....	5
1.3. Contexto.....	7
1.4. Pregunta de investigación.....	13
1.5. Objetivos e hipótesis.....	14
1.6. Marco teórico.....	20
1.7. Metodología.....	23
1.8. Estructura de la investigación.....	24
1.9. Definiciones.....	25
1.10. Conclusión.....	29
2. REVISIÓN DE LA LITERATURA.....	31
2.1. Introducción.....	31
2.2. Evolución de los enfoques de liderazgo.....	32
2.2.1. Enfoque de rasgos.....	32
2.2.2. Enfoque del comportamiento: Estilos de liderazgo.....	34
2.2.3. Enfoque situacional: Teorías contingentes del liderazgo.....	43
2.2.4. Enfoque transaccional.....	52
2.2.5. Conclusión.....	57
2.3. Nuevo enfoque del liderazgo: Teorías carismáticas y transformacionales.....	57
2.3.1. Perspectiva histórica.....	57
2.3.2. Antecedentes teóricos.....	59
2.3.2.1. Max Weber y carisma.....	59
2.3.2.2. La teoría de 1976 sobre liderazgo carismático.....	62
2.3.2.3. James McGregor Burns.....	67
2.3.3. Definiciones de liderazgo carismático y transformacional.....	71
2.4. Teoría de la atribución del liderazgo carismático.....	75
2.4.1. Evolución de la teoría.....	76
2.4.1.1. Componentes del comportamiento carismático.....	76
2.4.1.2. Condiciones situacionales favorecedoras.....	78
2.4.1.3. Procesos motivacionales de la teoría carismática.....	79
2.4.1.4. Predicciones y validez de la teoría.....	81
2.5. Modelo de liderazgo de alcance pleno: Liderazgo transformacional.....	82
2.5.1. Transaccional vs. transformacional.....	83
2.5.2. Evolución del modelo.....	86
2.5.3. Modelo actual de liderazgo de alcance pleno.....	89

2.5.3.1. Proceso transaccional.....	92
2.5.3.2. Proceso transformacional.....	97
2.5.3.3. Condiciones situacionales.....	107
2.6. Liderazgo transformacional, indicadores de desempeño y sector público.....	117
2.7. Crisis, liderazgo transformacional y sector público.....	120
2.8. Conclusión.....	123
3. METODOLOGÍA.....	125
3.1. Introducción.....	125
3.2. Justificación.....	125
3.3. Pregunta de investigación e hipótesis.....	127
3.4. Diseño de investigación.....	128
3.5. Variables: dependientes e independientes.....	130
3.6. Población.....	134
3.7. Selección de la muestra.....	136
3.8. Técnicas de análisis de datos.....	138
3.9. Instrumentos de medición.....	143
3.10. Limitaciones.....	150
3.11. Conclusión.....	151
4. RESULTADOS.....	153
4.1. Introducción.....	153
4.2. Recolección de datos, índice de respuesta y nivel de precisión.....	154
4.3. Análisis descriptivo de variables demográficas.....	157
4.4. Propiedades psicométricas post-test.....	161
4.5. Análisis descriptivo de variables dependientes e independientes.....	173
4.6. Análisis de correlación, regresión lineal y ANOVA.....	177
4.6.1. Correlación entre factores.....	177
4.6.2. Correlación entre factores y desempeño.....	178
4.6.3. Correlación entre crisis y carisma.....	184
4.6.4. Efecto aumentativo transformacional.....	186
4.6.5. Liderazgo transformacional y nivel jerárquico.....	188
4.7. Conclusión.....	190
5. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES.....	193
5.1. Introducción.....	193
5.2. Validez externa de la investigación.....	196
5.3. Perfil demográfico de la administración pública.....	197
5.4. Perfil de liderazgo de la administración pública.....	199
5.5. Perfil de desempeño en la administración pública.....	202
5.6. Percepción de crisis en la administración pública.....	203
5.7. Contrastación de hipótesis.....	204
5.8. Respuesta a la pregunta de investigación.....	217
5.9. Implicaciones para la teoría.....	220
5.10. Implicaciones para la práctica.....	222
5.11. Limitaciones.....	224
5.12. Implicaciones para investigaciones futuras.....	225

Apéndice	Página
A. Licencia para utilizar y reproducir el cuestionario multifactorial de liderazgo.....	227
B. Autorización para distribuir a través de medios electrónicos el cuestionario multifactorial de liderazgo.....	231
C. Invitación, seguimiento/recordatorio y agradecimiento por participar en la encuesta de liderazgo.....	235
D. Encuesta de tres partes: Datos demográficos, MLQ y situación actual del país.	241
E. Encuesta piloto de la escala de crisis.	253
F. Tablas del Capítulo 4. Resultados.	257
Referencias	271

Lista de Tablas

Tabla	Página
1. Niveles y sueldos de la administración pública centralizada	10
2. Evolución del índice de corrupción 1995-2009.....	13
3. Evolución de la teoría camino-meta 1971-1996.....	50
4. Población por dependencia en la administración pública centralizada	135
5. Asignación de entrevistas por nivel en la administración pública centralizada	138
6. Estructura factorial del modelo de liderazgo de alcance pleno	145
7. Nivel de precisión final de la muestra	156
8. Medidas de ajuste para ocho modelos factoriales de liderazgo.....	164
9. Medidas de ajuste para dos modelos factoriales de desempeño.....	166
10. Análisis factorial del modelo de crisis para dos sub-factores.....	169
11. Coeficientes de fiabilidad: Cuestionario multifactorial de liderazgo modificado	170
12. Coeficientes de fiabilidad: Escalas de desempeño	171
13. Coeficientes de fiabilidad: Escala de crisis	172
14. Puntuación media de las escalas de liderazgo y desempeño	176
15. Puntuación media de las sub-escalas de crisis.....	176
16. Matriz de correlación entre los factores del MLQ modificado	178
17. Matriz de correlación entre liderazgo transformacional y desempeño.....	179
18. Matriz de correlación entre liderazgo transaccional y desempeño.....	181
19. Matriz de correlación entre liderazgo pasivo-evasivo y desempeño.....	183
20. Análisis de regresión múltiple: Aumentando el liderazgo transaccional	187
21. Presencia de comportamientos transformacionales por niveles jerárquicos	190
22. Análisis de variables demográficas del/a jefe/a y tamaño de oficina	259
23. Análisis de variables demográficas del/a seguidor/a.....	260
24. Frecuencia de respuestas por dependencia federal.....	261
25. Frecuencia de respuestas por entidad federativa	262
26. Análisis factorial del modelo de liderazgo de alcance pleno de 8 factores	263
27. Análisis factorial del modelo de desempeño de dos factores	264
28. Matriz de correlación inter-elementos para ítems de comportamiento de liderazgo....	265
29. Matriz de correlación inter-elementos de desempeño	266
30. Matriz de correlación inter-elementos de crisis.....	266
31. Análisis de los ítems del cuestionario multifactorial de liderazgo	267
32. Análisis estadístico de las escalas de desempeño.....	267
33. Análisis estadístico de la escala de crisis.....	268
34. Comparativo de medias de los factores del MLQ (Forma 5x-corta).....	268
35. Matriz de correlación entre los factores del MLQ (Forma 5x-corta)	269

Lista de Figuras

Figura	Página
1. Modelo, marco teórico e hipótesis asociadas de esta investigación.	21
2. Modelo del ciclo de vida de la construcción del liderazgo.	56
3. Elementos de la teoría de 1976 sobre liderazgo carismático.	63
4. Proceso de los efectos motivacionales del liderazgo carismático.	67
5. Escala de necesidades humanas de Maslow.	71
6. Evolución del modelo de liderazgo de alcance pleno 1985-2009.	88
7. Modelo de liderazgo de alcance pleno.	91
8. Proceso transaccional.	93
9. Proceso transformacional.	98
10. Diagrama de dispersión del mejor ajuste: Estilo transformacional y desempeño general.	180
11. Diagrama de dispersión del mejor ajuste: Estilo transaccional y desempeño general.	182
12. Diagrama de dispersión del mejor ajuste: Estilo pasivo-evasivo y desempeño general.	184
13. Diagrama de dispersión del mejor ajuste: Percepción de crisis y carisma inspirador.	185
14. Frecuencia de utilización del estilo transformacional en cada categoría jerárquica del sector público mexicano.	189

Capítulo

1. INTRODUCCIÓN

“Sostenemos en este documento que en la era de la complejidad, el cambio, las grandes empresas y los estados-nación, los líderes son más importantes que nunca” (House, Spangler y Woycke, 1991, p. 364).

Como premisa general los gobiernos están obligados a ofrecer a los ciudadanos productos y servicios con el menor dispendio de recursos y, en tiempos de crisis, esta obligación se acentúa. Por ello, resulta necesario formular e implementar políticas públicas que permitan mantener niveles aceptables de eficacia, sin elevar la carga tributaria y sin necesidad de recurrir a reformas estructurales. Como el liderazgo es una variable que interviene en el proceso de implementación (Sabatier y Mazmanian, 2000), orientar a los funcionarios hacia comportamientos más eficaces de liderazgo puede ser una alternativa viable para estos propósitos, sobre todo, si se considera que en la investigación el liderazgo se ha encontrado constantemente relacionado positivamente con indicadores individuales y organizativos de desempeño (Avolio y Bass, 2004; Bass, 2008; Northouse, 2007; Van Wart, 2007; Yukl, 2009) y presente en toda sociedad y tipo de organización (Bass, 2008).

Por ello, esta investigación ha sido diseñada para identificar, sobre una base teórica y empírica sólida –mediante la generación de una base de datos representativa y pionera en su categoría–, cuáles son los estilos de liderazgo que ejercen los funcionarios federales en la administración pública centralizada de México, cómo se relacionan con distintos indicadores de desempeño y cómo impacta la percepción de crisis en la cantidad de carisma que se atribuye al líder. Los datos recabados permitirán ofrecer una alternativa para mejorar los resultados de gobierno, sobre la base de que el estilo transformacional es el más eficaz y que la crisis impacta en el proceso de liderazgo (Bass, 1985; Bass y Riggio, 2006; Williams, Pillai, Lowe, Jung y Herst, 2009).

El Capítulo 1 inicia con el planteamiento del problema, justifica la importancia del trabajo y presenta la pregunta de investigación que guía su desarrollo. Asimismo, describe el contexto gubernamental y de crisis en el que se enmarca la investigación, detalla los objetivos que se persiguen, las hipótesis asociadas a cada objetivo y describe su

fundamento, mecanismo subyacente y marco teórico que serán discutidos en el Capítulo 2. También se introduce la metodología que será detallada en el Capítulo 3, la estructura del trabajo y las definiciones de los conceptos claves que se utilizan en este trabajo. Los capítulos inician con una introducción y cierran con una conclusión, lo que permite un enlace lógico entre ellos.

1.1. Planteamiento del problema

Si bien la existencia de 3'090,862 de funcionarios federales (Presupuesto, 2007), en un país de 103 millones de habitantes y una población económicamente activa de 59 millones (INEGI, 2005, 2010) –aproximadamente un funcionario federal por cada 19 mexicanos de 14 años o más en condiciones de trabajar–, puede hacer suponer la existencia de una burocracia pesada y poco funcional, es posible identificar unidades administrativas eficaces o más eficaces en comparación con otras. La población que interesa a este estudio son todos los funcionarios, con funciones directivas, de la administración pública federal centralizada de México (en el apartado 3.6 se justifica esta decisión, así como los niveles en los que se integran). Entonces, si la población de interés se rige por un proyecto y estrategia común enmarcados en el Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012 (2007) y cuenta con estructuras organizativas, jerárquicas y salariales similares (Presupuesto, 2009) ¿Por qué algunas oficinas de gobierno son más eficaces que otras? ¿Por qué en algunas dependencias públicas la satisfacción de sus empleados es más alta que en otras o el esfuerzo que implementan en su trabajo es mayor? En esta investigación se considera el liderazgo en las organizaciones públicas como la variable clave que puede explicar esta paradoja. La encuesta de clima organizacional que se detalla más adelante en este mismo apartado, ofrece datos que soportan empíricamente la existencia de esta variedad.

En principio, se ha demostrado que el fenómeno del liderazgo se encuentra presente en todo tipo de organización y generalmente relacionado positivamente con mayores niveles de desempeño (Avolio y Bass, 2004; Bass, 1997, 1998; Dumdum, Lowe y Avolio, 2002; Eagly, Johannesen-Schmidt y van Engen, 2003; Judge y Piccolo, 2004; Lowe, Kroech y Sivasubramaniam, 1996; Van Engen y Willemsen, 2004). No obstante, y de forma específica, la evidencia generada hasta la fecha en países iberoamericanos sobre liderazgo en las organizaciones privadas y su relación con indicadores de desempeño ha

sido escasa (cf. Ayman y Chemers, 1991; Mendoza, 2005; Mendoza y Torres, 2008; Molero, Cuadrado, Navas y Morales, 2007; Navarro, 2005; Pascual, Villa y Auzmendi, 1993; Thieme, 2005) y en organizaciones públicas prácticamente nula (Álvarez, 2009; Ayoub, 2008; Cuadra y Veloso, 2007).

Asimismo, aún cuando la investigación en países anglosajones ha sido prolífica, ésta también se ha visto limitada prácticamente al ámbito privado, militar o educativo, posiblemente ante la dificultad para acceder a los funcionarios públicos (Bass, 1998; Kellerman y Webster, 2001; Van Wart, 2003). Las siguientes respuestas recibidas en esta investigación pueden ser ilustrativas de esta dificultad: “Para colaborar por favor si lo puede solicitar mediante oficio explicando el proyecto así como el Vo. Bo. de las instituciones que lo avalan”, “para cualquier otro tipo de interacción con esta dependencia deberá dirigirla al área de Comunicación Social (...) para que se realicen los mecanismos necesarios para apoyarlo en su petición”.

De esta forma, el campo de la investigación en la administración pública se encuentra rezagado, no sólo en países iberoamericanos sino en la mayoría de países, lo que ha generado una carencia de evidencia empírica que permita conocer con precisión el funcionamiento de la administración pública en términos de liderazgo (Kellerman y Webster, 2001; Trottier, Van Wart y Wang, 2008). De acuerdo con Van Wart (2003) el liderazgo administrativo ha recibido poca atención, por lo que se beneficiará de la investigación que vincule modelos de liderazgo con datos concretos en contextos gubernamentales.

Para estos fines, la administración pública federal mexicana ofrece una importante oportunidad de análisis. Como se detalla en el apartado 1.3.1, se trata de un cuerpo de funcionarios numeroso, lo que permitirá establecer parámetros hasta ahora desconocidos y hacer inferencias válidas. Asimismo, haciendo uso de las nuevas tecnologías de la información y aprovechando el momento coyuntural de la apertura de la información pública en México (e.g., Instituto Federal de Acceso a la Información Pública), resulta factible, por primera vez, acceder desde afuera y a través de encuestas con formato basado en Internet (Scherperzcel, 2009), a cada uno de los funcionarios federales, así como discriminar por niveles jerárquicos desde jefe de departamento y hasta secretario de estado.

Para Heike y Walter (2007), la literatura se ha encontrado totalmente ausente de estudios que den un tratamiento completo al liderazgo en los distintos niveles jerárquicos.

En México, la evidencia sobre la presencia del liderazgo en las organizaciones complejas es reducida y prácticamente enfocada a lo privado (cf. Ayman y Chemers, 1991; Mendoza, 2005; Mendoza y Torres, 2008; Navarro, 2005). Un estudio que sobresale en este esfuerzo es la *encuesta de clima organizacional en las dependencias públicas del gobierno federal* que cada año, desde 2002, el gobierno mexicano aplica a sus funcionarios. Aún cuando el objetivo que persigue es medir el clima organizacional, incluye algunos ítems relacionados con el liderazgo de los directivos públicos: 11. Mi jefe es congruente en lo que dice y hace; 27. Mi jefe me proporciona información necesaria para desempeñar mi trabajo; 45. Mi jefe es un servidor público ejemplar; 60. Mi jefe está abierto para recibir sugerencias y comentarios; y, 69. Mi jefe distribuye el trabajo de acuerdo a necesidades.

En su edición 2008 y de acuerdo con los datos que se lograron recopilar (12 Secretarías de Estado, Procuraduría General de la República y 12 organismos paraestatales), para un total de 178,521 encuestas válidas y en una escala del 1 al 100, el 0,10% (183) consideró que el liderazgo de sus directivos era alto con una calificación entre 81 y 85 puntos, el 45.5% (81,244) evaluaron a sus directivos entre 76 y 80 puntos, el 51.7% (92,379) entre 71 y 75 puntos y el 2.6% (4,715) que el liderazgo de sus directivos era bajo (entre 65 y 70 puntos). En cuanto a la satisfacción de los funcionarios, pero sin que exista un análisis de correlación entre liderazgo y nivel de satisfacción, la satisfacción reportada fluctuó entre 65 y 82 puntos. La encuesta de clima organizacional también contiene un factor que mide *enfoque a resultados y productividad*, cuya evaluación osciló entre 68 y 86 puntos. De esta forma, existe evidencia empírica para la administración pública federal de México de que el fenómeno de liderazgo es relevante y que existe variabilidad en la satisfacción de los funcionarios y en el desempeño que perciben. No obstante, la interrogante sigue abierta sobre los estilos de liderazgo que utilizan los directivos públicos, así como la forma en que se relacionan con distintos indicadores de desempeño.

Por otra parte, el estudio de la relación que existe entre crisis y carisma en el sector público también ha sido muy reducido, con su mayor desarrollo en países anglosajones (Bligh, Kohles y Meindl, 2004; Bligh, Kohles y Pillai, 2005; Halverson, Murphy y Riggio, 2004b; House et al., 1991; Merolla, Ramos y Zechmeister, 2007; Pastor et al., 2007; Pillai y

Meindl, 1991; Williams et al., 2009) y algunas excepciones en el contexto iberoamericano (Merolla y Zechmeister, 2009). Por ello, y como en esta tesis se contrasta la hipótesis 3 –a mayor percepción de crisis, mayor atribución de carisma en el líder–, en el apartado 1.3.2 se plasma una imagen del contexto de crisis en el que este estudio se enmarca.

De esta forma y ante la carencia de evidencia empírica sobre el proceso de liderazgo que ocurre en la administración pública, esta investigación pretende identificar los estilos de liderazgo que utilizan los funcionarios federales, cuál de estos estilos se relaciona mejor con los indicadores de desempeño, así como la relación que existe entre crisis y carisma. Se sostiene (a) que el liderazgo se encuentra presente en las organizaciones públicas y que, como variable independiente, puede explicar la variabilidad en los niveles de desempeño entre unidades administrativas del gobierno federal, (b) que el estilo de liderazgo más eficaz para la administración pública es el transformacional sobre el transaccional y éste, sobre el estilo pasivo-evasivo, el cual se relaciona negativamente con los indicadores de desempeño (Avolio y Bass, 1991, 2004; Bass, 1985) y (c) que la percepción de crisis se relaciona positivamente con la cantidad de carisma que se reconoce en el líder.

1.2. Justificación

Identificar por primera vez las características y estilos de liderazgo que ejercen los funcionarios públicos y su distinto impacto sobre indicadores de desempeño, permitirá llenar un vacío hasta ahora existente en la literatura de la administración pública, toda vez que los modelos de liderazgo que se utilizan en esta investigación han sido escasamente contrastados en el sector público y prácticamente en ninguna ocasión para el contexto mexicano. Para ello, se generará una base de datos que ofrecerá información representativa de toda la administración pública federal centralizada y que permitirá contrastar significativamente hipótesis que se encuentran pendientes por la carencia de datos. A nivel práctico, los resultados de este trabajo permitirán proponer políticas para incrementar la eficacia de los funcionarios federales, orientando programas de entrenamiento, capacitación y selección de los distintos niveles jerárquicos en el gobierno. Lowe et al. (1996) sugieren investigaciones sobre el impacto del liderazgo transformacional en el sector público, que ofrezcan información relevante a la luz de la discusión sobre la reinención del gobierno en términos de liderazgo, procesos y ante la clara ausencia de estos en la literatura.

La evidencia empírica sobre el comportamiento de liderazgo en la administración pública a nivel global es muy reducida (Kellerman y Webster, 2001; Trottier et al., 2008; Van Wart, 2003). Por ejemplo, sólo 4 de 84 estudios sobre liderazgo transformacional incluidos en dos meta-análisis se circunscriben a contextos similares a la administración pública centralizada (Eagly et al., 2003; Lowe et al., 1996). Van Wart (2003) realizó una revisión de artículos publicados en *Public Administration Review* y sólo 110 se relacionaron con el tema de liderazgo y, siendo más estricto (liderazgo como objeto del estudio), la lista se redujo a 25 artículos.

Por ello, utilizando las nuevas tecnologías de la información, con el envío de encuestas a grande escala a través de correo electrónico (Scherperzcel, 2009) y aprovechando el tamaño considerable de la población de funcionarios públicos en la administración mexicana, esta investigación permitió generar una base de datos con información hasta ahora desconocida sobre el comportamiento de liderazgo de los funcionarios federales, extender el alcance del modelo de liderazgo de alcance pleno, de la teoría de liderazgo atribucional al contexto latinoamericano y generar una aportación importante a la literatura en este campo.

Se trata del primer estudio del comportamiento de liderazgo y su relación con el desempeño en la administración pública mexicana que se realiza sobre una base teórica sólida (Avolio y Bass, 2004; Bass, 1985; Bass y Riggio, 2006; Billings et al., 1980; Conger, 1989/1991; Conger y Kanungo, 1987, 1998; Pearson y Clair, 1998) y con una muestra considerable de 8,961 (41% del total de funcionarios) encuestas para una población de 22,073 funcionarios incluyendo todos los niveles. Esta investigación ha sido diseñada para incluir 18 de las 21 Dependencias que integran la administración pública centralizada (Ley Orgánica, 2009), así como todos los niveles jerárquicos con funciones de dirección desde jefe de departamento y hasta secretario de estado –lo que permite que el Presidente de la República también pueda ser evaluado (Ley Orgánica, 2009; Presupuesto, 2009). De acuerdo con Heike y Walter (2007) no se conoce de una sola investigación que explícitamente haya probado las diferencias de los comportamientos transformacionales entre niveles jerárquicos.

Asimismo, el caso mexicano de la administración pública se seleccionó y se justifica en función de: 1. La ausencia global de datos de liderazgo para el gobierno, pero

sobre todo en países de habla hispana; 2. La variabilidad existente en las variables de desempeño; 3. El tamaño de la administración pública mexicana y el uso de las nuevas tecnologías, que permitirán recabar información valiosa para ser generalizada y servir de referencia para nuevas investigaciones; 4. Al presentarse actualmente un contexto situacional propicio para la contrastación de las hipótesis; 5. Para determinar si las teorías de liderazgo utilizadas son aplicables en un contexto latinoamericano; y 6. El conocimiento previo (del investigador) sobre la administración pública, lo que incrementa la probabilidad de generar una base de datos adecuada, representativa y única, que sirva para contrastar argumentos e ideas que no han sido comprobadas.

A nivel aplicado, la información recabada se traducirá en una herramienta de utilidad para mejorar los procesos de liderazgo y de políticas públicas al interior de la administración pública. Se considera que es más factible y menos costoso implementar políticas públicas a nivel de dirección, mediante capacitación en comportamientos de liderazgo, que la implementación de reformas estructurales más sofisticadas y costosas. Esto es relevante, toda vez que la sociedad requiere y reclama productos de gobierno que se ajusten a sus expectativas, los recursos son escasos y el liderazgo se encuentra relacionado con niveles más altos de desempeño (Avolio y Bass, 2004; Bass, 1997, 1998b, 2008; Bass y Riggio, 2006; Northouse, 2007; Van Wart, 2007; Yukl, 2009). Asimismo, permitirá orientar los programas de entrenamiento, capacitación, reclutamiento y selección de directivos en los distintos niveles administrativos. Conociendo cuál de los estilos de liderazgo es más eficaz respecto al desempeño y la frecuencia con la que estos comportamientos son utilizados, se pueden determinar las carencias y reforzarlas a través de cursos y seminarios enfocados. Por último, a nivel metodológico, los datos permitirán establecer parámetros que servirán de base para nuevos estudios y estimaciones, así como la validación en un contexto latinoamericano de la última versión en español del cuestionario multifactorial de liderazgo y de la escala de crisis aquí desarrollada.

1.3. Contexto

1.3.1. La administración pública

Cuando en la Ciencia Política se habla de liderazgo, generalmente se asocia con liderazgo político, posiblemente porque la literatura de liderazgo en el sector público se ha

centrado mayormente en cuestiones normativas (Van Wart, 2003). Es decir, se identifica con un tipo de liderazgo distante o indirecto entre el líder y sus seguidores. Hay quienes consideran que la distancia entre el líder y los seguidores es indispensable para el surgimiento del liderazgo carismático, toda vez que la distancia no permite a los seguidores observar al líder en su verdadero yo y sólo a través de la imagen que proyecta (Hollander, 1978; Katz y Kahn, 1978).

En esta investigación se asume que el liderazgo y en especial el transformacional, se encuentra presente en todos los niveles jerárquicos de la organización (Antonakis, Avolio y Sivasubramaniam, 2003; Avolio y Bass, 2004; Bass, 1985, 1999; Conger, 1989/1991; Heike y Walter, 2007; Lowe et al., 1996; Rowold y Heinitz, 2007), por lo que el enfoque es en la relación de liderazgo cercano que se establece entre el directivo público y los empleados federales que dependen directa y funcionalmente de aquel (Alimo-Metcalfe y Alban-Metcalfe, 2001; Graen y Uhl-Bien, 1995). El Presidente del Gobierno puede ejercer un liderazgo distante en relación con sus votantes y uno cercano con los integrantes de su gabinete legal o subordinados directos y mantener su carisma (House et al., 1991). Por lo que una descripción de la organización de la administración pública mexicana será ilustrativa del contexto en el que la relación líder-seguidor se genera y que es de importancia para esta investigación.

De acuerdo con el artículo 49 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (2009), el gobierno federal se divide para su ejercicio en los poderes Ejecutivo, Legislativo y Judicial. El Capítulo III de la Constitución (2009) reglamenta al poder Ejecutivo objeto de esta investigación y establece que éste se deposita en un solo individuo al que se le denomina Presidente de los Estados Unidos Mexicanos; asimismo, la administración pública federal será centralizada y paraestatal, remitiéndose para su organización a la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal (2009).

La Ley Orgánica (2009) en su artículo 1º señala que la Presidencia de la República, las Secretarías de Estado, los Departamentos Administrativos (los Departamentos Administrativos quedarán fuera de esta descripción, ya que en la actualidad han caído en desuso) y la Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal integran la administración pública centralizada. Asimismo, y aún cuando no lo señala expresamente, por analogía del artículo 6 (Ley Orgánica, 2009), la Procuraduría General de la República puede ser considerada

dentro de la administración pública centralizada. Por su parte, la administración pública paraestatal se integra por los organismos descentralizados, las empresas de participación estatal, las instituciones nacionales de crédito, las organizaciones auxiliares nacionales de crédito, las instituciones nacionales de seguros y de fianzas y los fideicomisos. Las relaciones de liderazgo que se generan entre los directivos y los empleados directos en la administración pública centralizada, son el centro de interés de esta investigación.

Por lo tanto, el poder Ejecutivo y/o Presidente de la República para el debido despacho de los asuntos que son de su competencia, se apoya en 18 Secretarías de Estado (Gobernación; relaciones exteriores; defensa nacional; marina; seguridad pública; hacienda y crédito público; desarrollo social; medio ambiente y recursos naturales; energía; economía; agricultura, desarrollo rural, pesca y alimentación; comunicaciones y transportes; función pública; educación pública; salud; trabajo y previsión social; reforma agraria; y, turismo), en la Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal y en la Procuraduría General de la República. Cada una de estas dependencias se subdividen, para la atención de los asuntos, en los niveles jerárquicos u homólogos de presidente de la república, secretario de estado, subsecretario de estado, oficial mayor, jefe de unidad, director general y/o coordinador general, director general adjunto, director de área, subdirector de área y jefe de departamento, así como por dos niveles más de apoyo, denominados de enlace y operativo (Ley Orgánica, 2009; Presupuesto, 2009).

De jefe de departamento a director general adjunto son considerados mandos medios y de director general a secretario de estado, mandos superiores (Presupuesto, 2009). Sólo el cargo de Presidente de la República es de elección popular, los niveles de jefe de unidad a secretario de estado son de libre designación por el superior jerárquico y los niveles de jefe de departamento a director general son asignados mediante concurso público (Constitución, 2009; Ley del Servicio, 2006).

Tabla 1. *Niveles y sueldos de la administración pública centralizada*

Niveles jerárquicos	Prestación total mensual ^a	
	Mínimo	Máximo
Presidente de la república		203,899
Secretario de estado		200,841
Subsecretario de estado	145,287	200,589
Oficial mayor	145,287	195,713
Jefe de unidad	120,962	195,224
Director general y coordinador general	102,487	189,112
Director general adjunto	77,315	153,974
Director de área	46,004	117,001
Subdirector de área	25,281	50,961
Jefe de departamento	19,211	33,720
Enlace	11,833	22,029
Operativo	8,178	12,235

Fuente: Elaboración propia a partir del presupuesto de egresos de la federación para el ejercicio fiscal de 2010 (Presupuesto, 2009).

^aPesos mexicanos e incluye los importes que se cubren al año por concepto de aguinaldo, gratificación de fin de año y prima vacacional.

La Tabla 1 ilustra la estructura de la administración pública centralizada de México y el rango salarial de los funcionarios en cada nivel jerárquico, lo que puede variar de acuerdo con capacidades y niveles de responsabilidad. Esta administración continúa reflejando el modelo burocrático tradicional (Weber, 1956/1964). No obstante, a partir del 2000, se han implementado con mayor énfasis una serie de políticas públicas a efecto de adecuarla a las prácticas de la Nueva Gestión Pública (Plan Nacional, 2001; cf. Kickert, 1997; Peters, 2001; Pollit y Bouckaert, 2005), lo que permite suponer la existencia de cierto grado de flexibilidad, propicio para el desarrollo del liderazgo transformacional (Conger, 1989/1991; Conger y Kanungo, 1998; Ekvall y Arvonen, 1991; Van Wart, 2007). Asimismo y si bien, la información fluye de forma vertical y horizontal y en ambos sentidos, el poder sólo fluye de arriba hacia abajo (*Top-bottom* en inglés; Peters, 1995). La formulación de políticas públicas y la toma de decisiones se genera en los niveles jerárquicos superiores y va fluyendo hacia los inferiores, hasta llegar a los implementadores finales que son los que se encuentran en contacto directo con la ciudadanía (Peters, 1995).

De esta forma, la Oficina de la Presidencia, las 18 Secretarías de Estado, la Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal y la Procuraduría General de la República, se encuentran conformadas por líderes y seguidores que diariamente se relacionan, se

comunican y se involucran en procesos de liderazgo bajo reglas de funcionamiento similares y con el propósito fundamental de ofrecer bienes y servicios a los ciudadanos. Con este estudio se pretende explorar, generando una base de datos pionera, el estilo de liderazgo que los funcionarios están ejerciendo en el sector público mexicano, identificar cuál de estos estilos se relaciona mejor con la eficacia y ofrecer una posible explicación sobre la variabilidad en el desempeño entre las distintas dependencias.

1.3.2. Situación general del país

Como la teoría predice que las situaciones de crisis pueden favorecer el surgimiento de liderazgo transformacional –sobre todo del carismático– (Avolio y Bass, 2004; Bass, 1985; Bryman, 1992; Burns, 1978, 2003; Conger y Kanungo, 1987, 1998; Downtown, 1973; House, 1996; Shamir y Howell, 1999; Weber, 1956/1964; Willner, 1984) y que la percepción de crisis puede influir en la cantidad de carisma que el seguidor está dispuesto a atribuir al líder (Bligh et al., 2004; Bligh et al., 2005; Merolla et al., 2007; Merolla y Zechmeister, 2009; Pillai y Meindl, 1998; Williams et al., 2009), en este apartado se plasma una imagen de la situación general por la que atraviesa actualmente el país. Esta visión de contexto no necesariamente implica que la percepción de todos los funcionarios sea similar. Por ejemplo, en la prueba piloto para el desarrollo de la escala de seis ítems ($N = 42$; $r = 0.80$), la percepción de crisis osciló entre 2 y 4 puntos, donde 0 se percibe que no hay crisis y 4 que es muy alta.

Aún cuando la recesión económica ha sido el común denominador, sobre todo durante el 2009, la pobreza, la seguridad pública y la corrupción, también preocupan a los mexicanos y forman parte de la percepción generalizada de crisis. En lo económico y, a pesar de los signos de recuperación (la inflación pasó del 6,19% en el primer trimestre de 2009 a 3,98% en el último trimestre), el Banco de México estima que el crecimiento económico en el corto plazo será moderado (Banco de México, 2010).

En el rubro de la pobreza y de acuerdo con la primera evaluación de 2008 realizada por el Consejo el Consejo Nacional de Evaluación de Desarrollo de la Política Social (CONEVAL; www.coneval.gob.mx) –el cual mide un índice denominado *pobreza multidimensional* con indicadores de ingresos corrientes per cápita, educación, salud, seguridad social, calidad de vida, servicios básicos de vivienda, alimentación y grado de

cohesión social–, en México existen un 44,2% (47,1 millones) de personas en situación de pobreza multidimensional, del cual el 33,7% (35,9 millones) se encuentran en pobreza moderada y el 10,5% (11,2 millones) en pobreza extrema. El 18,3% (19,5 millones) es considerada población no pobre y no vulnerable.

Actualmente uno de los aspectos que mayor repercusión ha tenido en los medios de comunicación es la inseguridad pública. Con datos de Grupo Reforma (2010a), en México durante el año 2009 se produjeron 6,587 muertes relacionadas con el crimen organizado, lo que representa un aumento de 310% con respecto a 2006; y, en los primeros tres meses del 2010, el número ascendió a 3,269 muertes relacionadas con el crimen organizado. Asimismo, de acuerdo con un reciente informe con datos oficiales entregado por el Ejecutivo Federal al Senado de la República, la lucha contra la delincuencia ha dejado más de 22,000 muertos –el 92% (20,868) han sido ejecuciones. El año más violento 2009, con 8,928 muertos y en los primeros tres meses del 2010 la cuenta asciende a 2,904 muertos (Guerrero y Brito, 2010, abril 13). En cuanto a la percepción de los habitantes a nivel nacional, para julio de 2009, dos de cada tres ciudadanos consideraron que la situación de seguridad pública es peor que la del año pasado y el 24% reporta haber sido víctima (o un familiar) del delito en los últimos tres meses –un incremento del 5,5% con respecto a enero de 2009 (México Unido, 2009). Paradójicamente (ya que sería preferible no ostentarlos), el Ejecutivo Federal en su tercer informe de gobierno resalta los siguientes *récords mundiales de México en la lucha contra el crimen organizado* (Presidencia, 2009, p. 34): mayor decomiso de dinero en efectivo en el mundo proveniente del crimen organizado (205 millones de dólares); mayor cantidad de cocaína decomisada en el mundo (23,5 toneladas); y, mayor decomiso de armamento a grupos criminales.

En el tema de la corrupción, al parecer México no ha mejorado la puntuación en los últimos tres sexenios de gobierno (con el último sexenio todavía por concluir). Transparencia Internacional inició en 1995 con la medición del Índice de la Percepción de la Corrupción (*Corruption Perceptions Index* o *CPI* por sus siglas en inglés). El CPI mide el nivel percibido de corrupción en el sector público en una escala del 0 al 10 (0 = totalmente corrupto). La serie de datos y metodología se encuentran disponibles en www.transparency.org. Para ejemplificar el nivel de corrupción percibido en México y su evolución en los últimos tres sexenios (1995-2009), en la Tabla 2 se relacionan los tres

países que resultaron *más limpios* en la primera evaluación, el caso de México y los tres países que resultaron *más corruptos*.

Tabla 2. *Evolución del índice de corrupción 1995-2009*

País	Año de evaluación														
	95	96	97	98	99	00	01	02	03	04	05	06	07	08	09
N. Zelanda	9.5	9.4	9.2	9.4	9.4	9.4	9.4	9.5	9.5	9.6	9.6	9.6	9.4	9.3	9.4
Dinamarca	9.3	9.3	9.9	10	10	9.8	9.5	9.5	9.5	9.5	9.5	9.5	9.4	9.3	9.3
Singapur	9.2	8.8	8.6	9.1	9.1	9.1	9.2	9.3	9.4	9.3	9.4	9.4	9.3	9.2	9.2
México	3.1	3.3	2.6	3.3	3.4	3.3	3.7	3.6	3.6	3.6	3.5	3.3	3.5	3.6	3.3
Pakistán	2.2	1.0	2.5	2.7	2.2	-	2.3	2.6	2.5	2.1	2.1	2.2	2.4	2.5	2.4
China	2.1	2.4	2.8	3.5	3.4	3.1	3.5	3.5	3.4	3.4	3.2	3.3	3.5	3.6	3.6
Indonesia	1.9	2.6	2.7	2.0	1.7	1.7	1.9	1.9	1.9	2.0	2.2	2.4	2.3	2.6	2.8

Fuente: Elaboración propia a partir de Transparencia Internacional.

Como se aprecia en la Tabla 2, los países originalmente más limpios, prácticamente se han mantenido libres de corrupción durante los últimos 15 años. Los países que originalmente se consideraron más corruptos han incrementado su puntuación (destaca China con un incremento de 1.5 puntos). México para estos efectos, sin contar con la variación que existe entre años y el 2001 con la puntuación más alta (3.7 puntos), posiblemente como consecuencia del ánimo positivo y esperanza de los habitantes ante la alternancia en el poder, entre 1995 y el 2009, sólo ha logrado elevar su puntuación al igual que Pakistán, en un 0.2. Aún con la crítica metodológica a la que se puede sujetar este índice, así como las encuestas y datos que se han citado en este apartado, los resultados ofrecen una orientación sobre el estado actual que guarda el país y permiten asumir que la crisis será percibida por los funcionarios y que tendrá un efecto en la cantidad de carisma que están dispuestos a atribuir a sus líderes.

1.4. Pregunta de investigación

La siguiente es la pregunta que guiará el desarrollo de esta tesis doctoral:

¿Cuáles son los estilos de liderazgo que utilizan los funcionarios de la administración pública federal centralizada de México y de qué manera se relacionan estos estilos con los indicadores de desempeño de esfuerzo extra del seguidor, satisfacción con el líder y eficacia percibida del líder, en un contexto de crisis nacional?

Se sostiene que el estilo predominante de liderazgo en el sector público es el transformacional (Gentry, 2005; Lowe et al., 1996) y que el liderazgo transformacional se relaciona más con los indicadores de desempeño que el liderazgo transaccional y el transaccional en mayor medida que el estilo pasivo-evasivo (Avolio y Bass, 2004; Dum Dum et al., 2002; Lowe et al., 1996; Trottier et al., 2008). Asimismo, que el contexto de crisis favorece el surgimiento del liderazgo transformacional –sobre todo del factor carismático– y que el nivel de crisis percibido influye en la cantidad de carisma que atribuyen al líder (Bligh et al., 2004; Bligh et al., 2005; Halverson et al., 2004b; House et al., 1991; Merolla et al., 2007; Merolla y Zechmeister, 2009; Pastor et al., 2007; Pillai y Meindl, 1991; Roberts y Bradley, 1988; Williams et al., 2009).

1.5. Objetivos e hipótesis

1.5.1. Objetivos principales

Objetivo 1. Estilos de liderazgo. Explorar los estilos de liderazgo que utilizan los funcionarios en la administración pública federal centralizada de México y cuál de ellos es el más recurrente. Con este objetivo se pretende generar evidencia empírica, como punto de partida, sobre la realidad del fenómeno del liderazgo en el sector público y ampliar el alcance del modelo de liderazgo de alcance pleno (Avolio y Bass, 2004; Bass, 1985) al contexto de la administración pública federal mexicana.

El Capítulo 2 presenta una clasificación –elaborada para este trabajo– sobre la evolución de los enfoques de liderazgo considerados más relevantes desde el enfoque de rasgos y hasta el nuevo enfoque de liderazgo (Bass, 2008; Bryman, 1992; Conger y Kanungo, 1998; House y Aditya, 1997; Hunt, 1999; Northouse, 2007). Durante la presentación se distinguen los comportamientos que han sido asociados con el liderazgo, el mecanismo detrás de cada uno de ellos, el soporte empírico generado y la forma cómo han sido reelaborados para finalmente ser incluidos en el modelo de liderazgo de alcance pleno (*Full Range Leadership Model* en inglés; Avolio y Bass, 1991; Bass, 1985). Lo anterior, permite proponer la siguiente hipótesis descriptiva simple:

H_{1a} = *Presencia del liderazgo*. Los funcionarios de la administración pública federal centralizada de México utilizan con una frecuencia mayor que *casi nunca*, los comportamientos de liderazgo transformacional, transaccional y pasivo-evasivo.

En principio, sobre la base de la clasificación de las organizaciones orgánicas y mecanicistas (Burns y Stalker, 1994), la teoría presume que es más factible aunque no necesario, el surgimiento del liderazgo transformacional en las organizaciones orgánica y el transaccional en las mecanicistas (Bass, 1985, 1998b; Pillai y Meindl, 1998; Shamir y Howell, 1999). El sustento de esta predicción se detalla en el apartado 2.5.3.3 y se refiere, entre otros puntos, a que las organizaciones orgánicas son consideradas más flexibles y adaptables y las mecanicistas más rígidas, controladas y estables, lo que limita el surgimiento de transformaciones.

No obstante, en esta investigación se sostiene una predicción distinta, tomando como base que el liderazgo transformacional se encuentra presente en todo tipo de organización (Bass, 2008) y, en ocasiones, con mayor frecuencia en el sector público que en el privado (Dumdum et al., 2002; Gentry, 2005; Lowe et al., 1996; Trottier et al., 2008); que la crisis favorece el surgimiento carismático (i.e., la crisis desencadena en el individuo la necesidad de encontrar un salvador que ofrezca una solución viable al problema que enfrenta; cf. apartados 2.4.1.2; 2.5.3.3.1.1 y 2.7; Burns, 1978; Bryman, 1992; Weber, 1956/1964); así como la orientación colectivista del país que impulsa a los individuos hacia el trabajo en equipo y persecución de intereses colectivos, lo que se asocia con comportamientos transformacionales (cf. apartado 2.5.3.3.1.2; Hofstede, 2001; House et al., 2004; Gupta, Sully de Luque y House, 2004). La siguiente hipótesis descriptiva simple da cuenta de esta posición:

H_{1b} = *Predominio transformacional*. El liderazgo transformacional es el estilo que con mayor frecuencia se utiliza en la administración pública federal centralizada de México, sobre los estilos transaccional y pasivo-evasivo.

Objetivo 2. Estilo de liderazgo más eficaz. Evaluar cómo se relacionan los estilos de liderazgo de los funcionarios de la administración pública federal centralizada de México con los indicadores de desempeño de esfuerzo extra, satisfacción y eficacia.

Toda vez que el líder transformacional busca motivar un esfuerzo extra en sus seguidores (mayor de lo pactado en la transacción), la teoría propone la hipótesis del efecto aumentativo del liderazgo transformacional (Bass, 1985). El liderazgo transformacional aumenta el potencial del liderazgo transaccional. Es decir, explica una mayor proporción de la varianza única en puntuaciones de desempeño que la explicación que brinda el liderazgo transaccional (Avolio y Bass, 2004). Si el liderazgo transaccional logra ser eficaz, la eficacia del liderazgo alcanza su pleno potencial cuándo ambos estilos son utilizados. El liderazgo transformacional no le resta valor al liderazgo transaccional sino que aumenta el impacto positivo que tiene sobre medidas subjetivas y objetivas de desempeño (Bass, 1985, 1999; Bass y Avolio, 1993; Hater y Bass, 1988; Howell y Avolio, 1993; Molero et al., 2007; Rowold y Heinitz, 2007; Seltzer y Bass, 1990; Waldman, Bass y Yammarino, 1990).

El mecanismo detrás de esta hipótesis se detalla en los apartados 2.5.1, 2.5.3.2 y Figura 9 y tiene su base en la teoría de las expectativas (Evans, 1968, 1970; Georgopoulos et al., 1957; Vroom, 1964; citados en Evans, 1996, p. 305), donde los líderes transformacionales elevan en el seguidor, en mayor medida que el líder transaccional, las probabilidades subjetivas de que su esfuerzo se traducirá en un resultado, así como el valor que le otorgan a los resultados. Es decir, se espera que a mayor expectativa de éxito y valor en el resultado, mayor el esfuerzo que está dispuesto a implementar para realizar la tarea. La hipótesis que se contrasta es la siguiente:

H_{2a} = *Efecto aumentativo.* El liderazgo transformacional aumenta la proporción de la varianza explicada por el estilo transaccional sobre medidas subjetivas de desempeño en la administración pública federal centralizada de México.

Bajo el mismo mecanismo subyacente (cf. 2.5.1; 2.5.3.2 y Figura 9) la teoría sostiene un patrón jerárquico del modelo de liderazgo de alcance pleno (Avolio y Bass, 1991, 2004; Bass, 1985; Bass y Avolio, 1993). En una gran variedad de investigaciones el estilo transformacional, más que el transaccional y éste más que el pasivo-evasivo, se han

encontrado relacionados positivamente con indicadores de desempeño objetivos y subjetivos (cf. apartado 2.6; Dum Dum et al., 2002; Lowe et al., 1996; Trottier et al., 2008). Asimismo, y como se detalla en el apartado 2.5.3.1, los comportamientos que componen el estilo pasivo-evasivo representan la inactividad, la ausencia de liderazgo o la no transacción (Bass y Avolio, 1994), por lo que se esperan relacionados positivamente entre sí y negativamente con los indicadores de desempeño (Álvarez, 2009; Avolio et al., 1999; Mendoza, 2005; Pascual et al., 1993; Yammarino y Bass, 1990). El patrón jerárquico se ha dividido en las siguientes hipótesis:

H_{2b} = *Patrón jerárquico positivo*. Los comportamientos transformacionales se relacionan más y positivamente con los indicadores de desempeño que los comportamientos transaccionales en la administración pública federal centralizada de México.

H_{2c} = *Patrón jerárquico negativo*. Los comportamientos de dirección por excepción pasiva y laissez-faire (estilo pasivo-evasivo) se encuentran relacionados positivamente entre sí y negativamente relacionados con los indicadores de desempeño en la administración pública federal centralizada de México.

Objetivo 3. Efecto de la situación actual del país. Evaluar la relación que existe entre el nivel de percepción de crisis y la cantidad de carisma que se atribuye o percibe en el líder.

El Capítulo 2 toma distintos caminos interrelacionados al momento de revisar la literatura. Entre ellos, la presentación de una clasificación desarrollada para este estudio de los enfoques más importantes del liderazgo (cf. apartado 2.2.). Asimismo, una revisión detallada de la teoría de la atribución del liderazgo carismático (cf. apartado 2.4; Conger, 1989/1991; Conger y Kanungo, 1987, 1998) y del modelo de liderazgo de alcance pleno (cf. apartado 2.5; Avolio y Bass, 1991, 2004; Bass, 1985; Bass y Riggio, 2006). En el análisis se resalta la conexión que existe entre la teoría de la atribución y el modelo de alcance pleno a través del factor de influencia idealizada como atribución (uno de los factores que componen el estilo transformacional).

Para todos los factores que integran el modelo de liderazgo de alcance pleno, la teoría asume un enfoque del comportamiento, al medir el liderazgo a través de la frecuencia con la que éstos ocurren (Avolio y Bass, 2004). No obstante, para el factor de influencia idealizada como atribución y como respuesta a recomendaciones de mejora (House et al., 1991), el modelo de alcance pleno asume, para el factor de influencia idealizada como atribución, un enfoque atribucional del liderazgo –donde el liderazgo es aquello que el seguidor atribuye al líder y no sólo su comportamiento (Avolio y Bass, 2004; Avolio et al., 1999; Bass y Avolio, 1990b, 1993; Bass y Riggio, 2006).

Entonces, como en este trabajo el factor de influencia idealizada como atribución se asume bajo el enfoque atribucional, resulta factible formular la siguiente hipótesis, con el propósito de determinar si la percepción subjetiva de crisis del seguidor influye en la cantidad de carisma que el seguidor está dispuesto a atribuir a su líder. El mecanismo que se encuentra detrás de esta hipótesis se detalla en los apartados 2.4.1.2, 2.4.1.3, 2.5.3.3.1.1 y 2.7 (Burns, 1978; Bryman, 1992; Weber, 1956/1964). El seguidor se identifica con el líder carismático en virtud de su poder personal (referente y de experto) y de los mecanismos motivadores que utiliza (Conger, 1989/1991; Conger y Kanungo, 1987, 1998; French y Raven, 1959/2001). Asimismo, la crisis genera un disturbio emocional mayor en los seguidores que propicia que estén dispuestos a invertir más en la persona que ofrezca una solución (Bass, 1985). De acuerdo con Avolio y Bass (2004), la *poderosa fuerza* del liderazgo que caracteriza al transformacional, puede ser más evidente en situaciones de desequilibrio y estrés (Avolio y Bass, 2004).

$H_3 =$ *Crisis y carisma*. El nivel de crisis percibido en el país por el funcionario federal se relaciona positivamente con la cantidad de carisma que atribuye a su jefe, en la administración pública federal centralizada de México.

1.5.2. Objetivos secundarios

Adicionalmente y como prácticamente no existe evidencia empírica sobre los efectos del modelo de liderazgo de alcance pleno en la administración pública mexicana, con esta tesis doctoral también se persiguen los siguientes objetivos secundarios:

Objetivo 4. Efecto del nivel jerárquico. Determinar si el nivel jerárquico de los funcionarios federales de México, afecta el estilo de liderazgo que predomina en cada nivel. No existe evidencia de que se haya probado en un mismo estudio con los distintos niveles, el modelo de liderazgo de alcance pleno (Heike y Walter, 2007).

Aún cuando el modelo de liderazgo de alcance pleno parte de la premisa de que el estilo transformacional se encuentra presente en todos los niveles de la organización (Avolio et al., 1999; Avolio y Bass, 2004; Bass, 1985, 1999; Bass y Riggio, 2006), la teoría presume (y existe evidencia) que el liderazgo transformacional emergerá más fácilmente en los niveles jerárquicos altos de la organización (Bass, 1985; Rusmore, 1984, citado en Bass, 1985; Heike y Walter, 2007; Rowold y Heinitz, 2007). De acuerdo con Shamir y Howell (1999; proposición 13) es más probable que emerja el liderazgo carismático en los niveles altos de la organización que en los bajos, aunque el liderazgo transformacional no se encuentra restringido para los niveles altos. El mecanismo detrás de esta hipótesis se desarrolla en el apartado 2.5.3.3.2.2 y se sostiene en que en los niveles más altos existe mayor oportunidad para la creatividad y control de recursos, necesarios para llevar a cabo los cambios necesarios, que en los niveles más bajos que se encuentran más ocupados cumpliendo con la tarea.

$H_4 =$ Nivel jerárquico y liderazgo. El liderazgo transformacional se encuentra con mayor frecuencia en los niveles jerárquicos superiores que en los niveles inferiores de la administración pública federal centralizada de México.

Objetivo 5. Metodológico. Validar los instrumentos de medición de comportamientos de liderazgo y de crisis utilizados en esta investigación para el contexto mexicano.

A pesar de lo extendido del modelo (Bass, 1997, 1998b; Bass y Riggio, 2006), no se conoce evidencia sobre la utilización del cuestionario multifactorial de liderazgo en el contexto mexicano de la administración pública federal y la investigación que lo ha utilizado en el sector privado es casi inexistente (Mendoza, 2005; Mendoza y Torres, 2008). Lo mismo sucede para la medición de la percepción de crisis en México, toda vez que no se

ha encontrado evidencia de su desarrollo o, los instrumentos utilizados, han sido contruidos a partir de otras encuestas (e.g., Merolla y Zechmeister, 2009).

1.6. Marco teórico

La perspectiva de esta tesis doctoral es multidisciplinar al convergen en torno al proceso del liderazgo la literatura de la Ciencia Política (e.g., Burns, 1978; Willner, 1984), la psicología organizacional (e.g., Bass, 1985; Conger y Kanungo, 1987; House, 1977), la sociología (e.g., Weber, 1956/1964) y los estudios de liderazgo en el sector público que se encuentran todavía en desarrollo (e.g., Kellerman y Webster, 2001; Koehler y Pankowski, 1997; Trottier et al., 2008; Van Wart, 2003, 2007). No obstante, el vínculo más fuerte se establece con la Ciencia Política a través de la sub-disciplina de los estudios de políticas públicas, con su interés en explorar las relaciones entre liderazgo y rendimiento de los productos del gobierno (las políticas públicas) y de proporcionar elementos para que los actores involucrados en este proceso sean eficaces ofreciendo los productos y servicios que la ciudadanía demanda (Aguilar, 2000; Navarro, 2008). Cada día estas demandas son más sofisticadas y los recursos más escasos, por lo que vincular el estudio del liderazgo con el proceso de políticas públicas permitirá ofrecer evidencia para mejorar el desempeño de los funcionarios y hacer más eficaz la administración.

De forma específica el modelo de liderazgo de alcance pleno de Bass (1985; Avolio y Bass, 1991, 2004; Bass y Riggio, 2006), retomado del planteamiento politológico de Burns (1978), proporciona el marco teórico principal para explicar los comportamientos de liderazgo y establecer el vínculo entre estilos de liderazgo e indicadores de desempeño. La teoría de la atribución del liderazgo carismático (Conger, 1998/1991; Conger y Kanungo, 1987, 1998) sirve de base para explicar la forma en la que se atribuye influencia idealizada o carisma al líder. Asimismo, los trabajos de Billings, Milburn y Schaalman (1980) y Pearson y Clair (1998), fundamentan el desarrollo de la escala de crisis que se utiliza en este trabajo para medir la percepción de la situación actual del país. En la Figura 1 se representa el modelo y marco teórico de esta investigación doctoral que se discute a detalle en el Capítulo 2, así como las hipótesis asociadas. La teoría de crisis para elaborar la escala de percepción de crisis se discutirá en el Capítulo 3.

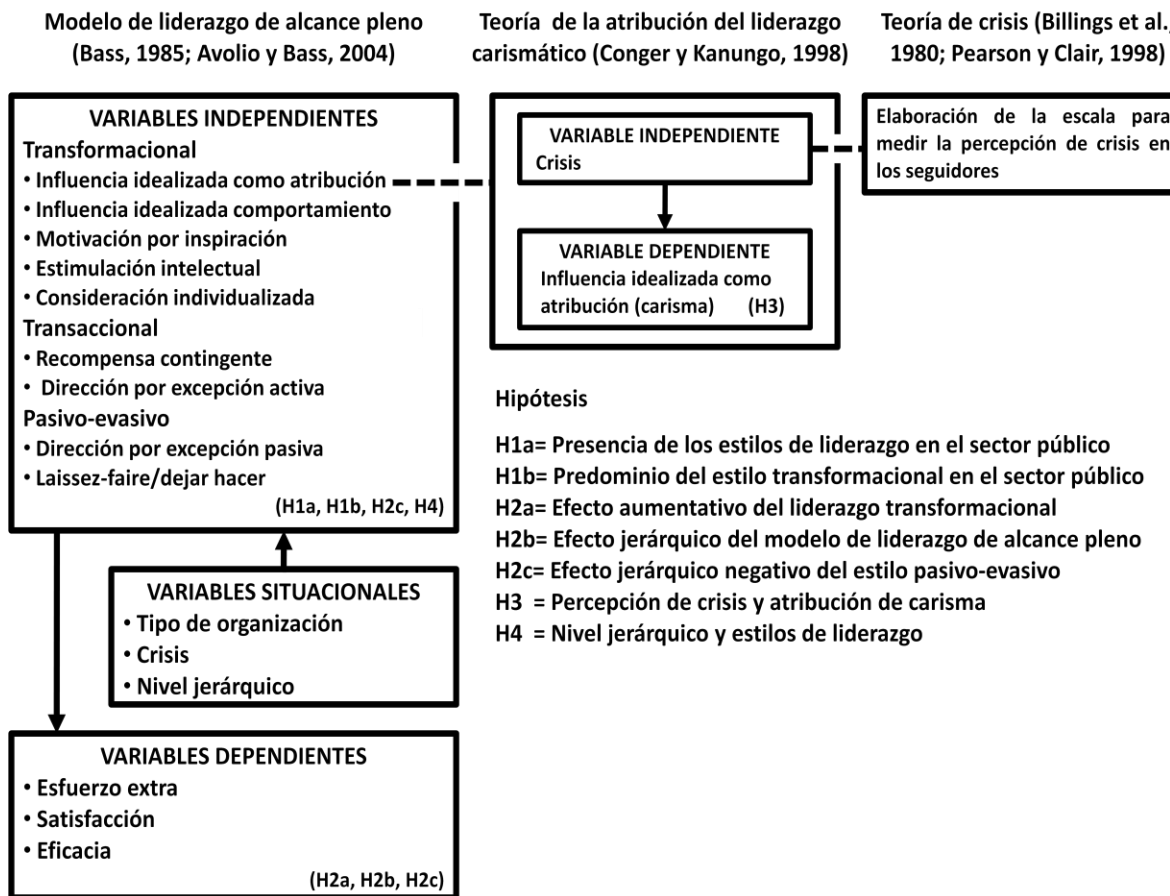


Figura 1. Modelo, marco teórico e hipótesis asociadas de esta investigación.
Fuente: Elaboración propia.

El modelo de liderazgo de alcance pleno asume que los estilos de liderazgo transformacional, transaccional y pasivo-evasivo se encuentran presentes en todo tipo de organización ya sea pública, privada o no lucrativa, por lo que los líderes son tanto transaccionales como transformacionales y aunque se trata de dos estilos diferentes, generalmente estos son exhibidos por el mismo líder pero en diferente cantidad e intensidad (Bass, 1985, 1997, 1998a, 1998b, Bass y Avolio, 1993). Asimismo, el estilo transaccional representa la base para la eficacia pero el transformacional aumenta la eficacia al impulsar al seguidor a realizar un esfuerzo adicional e ir más allá de sus intereses personales. Por último, siendo la influencia idealizada o carisma el factor central de este modelo, las situaciones de crisis se consideran favorecedoras del surgimiento del liderazgo transformacional (Bligh et al., 2004; Bryman, 1992; Burns, 1978, 2003; Downtown, 1973; House et al., 1991; Weber, 1956/1964; Willner, 1984).

La teoría de la atribución del liderazgo carismático (Conger, 1989/1991; Conger y Kanungo, 1987, 1998), inspirada en el trabajo de House (1977), asume al liderazgo carismático como un fenómeno atribucional que puede ser observado y medido –en contraposición con su concepción mística. El carisma es lo que los seguidores atribuyen al líder y no sus características personales (Willner, 1984). En esta tesis se analiza si la percepción de crisis del seguidor influye en la forma en cómo percibe al directivo en la administración pública. Por último, los trabajos que sirven de base para el desarrollo de la escala de crisis (Billings, et al., 1980; Pearson y Clair, 1998), consideran que la percepción de un fenómeno varía entre cada individuo, por lo que una situación para que sea considerada crisis debe ser percibida como una amenaza, tener un alto impacto, existir ambigüedad sobre la mejor forma de solucionarlo, tener la presión del tiempo para tomar decisiones y que exista una discrepancia entre el estado actual y alguno estándar que sirva de referencia.

La teoría transformacional ha sido ampliamente explorada, sobre todo en organizaciones privadas, en lo militar y en la educación y cuenta con suficiente evidencia que soporta la naturaleza de su validez predictiva (Antonakis et al., 2003; Avolio y Bass, 2004; Bass, 1997, 1998b; Dumdum et al., 2002; Lowe et al., 1996). En cuanto a la teoría de la atribución del liderazgo carismático, si bien la investigación sobre la validación de sus predicciones no ha sido muy amplia –lo que ofrece una oportunidad para esta investigación–, los resultados han soportado la estructura de los componentes del comportamiento y su efecto atribucional de carisma (Conger, 1989/1991; Conger y Kanungo, 1992, 1998; Deluga, 1995; Yukl, 1999b; Rowold y Heinitz, 2007; Rowold y Laukamp, 2009).

Es probable que la escasez de evidencia se deba entre otras cosas a que el liderazgo transformacional ha despertado mayor interés, por lo que se tiende a investigar al liderazgo carismático en unión con el transformacional y utilizando su instrumento de medición que también ha predominado en la investigación (Antonakis et al., 2003; Bligh et al., 2005; Bono y Judge, 2004; Dumdum et al., 2002; Javidan y Waldman, 2003; Judge, Piccolo y Ilies, 2004; Yukl, 1999b). De esta forma, ambas son frecuentemente citadas y consideradas entre las teorías contemporáneas más importantes del liderazgo (Bass, 2008; Northouse, 2007; Van Wart, 2007; Yukl, 2009).

1.7. Metodología

Esta investigación pretende medir los comportamientos de liderazgo de los funcionarios del gobierno mexicano y relacionarlos con indicadores de desempeño. Asimismo, la percepción de crisis de los funcionarios y su relación con la atribución de carisma. El universo objeto de estudio son todos los funcionarios con funciones directivas (cf. apartado 3.6) que conforman la administración pública federal centralizada de México y, para acceder a ellos, se diseñó una encuesta de tres partes (datos demográficos; comportamientos de liderazgo y desempeño; y percepción de crisis), transformada a formato basado en Internet y que será distribuida por correo electrónico. Para la parte de comportamientos y desempeño se utiliza la versión más reciente del cuestionario multifactorial de liderazgo en español forma 5x-corta (*MLQ* por sus siglas en inglés; Avolio y Bass, 2004), y para la parte de crisis se diseñó una escala *ad hoc* sobre la base de los trabajos de Billings et al. (1980) y Pearson y Clair (1998). Las variables independientes principales son los estilos de liderazgo transformacional, transaccional y pasivo-evasivo y las dependientes el esfuerzo extra, la eficacia y la satisfacción. Para la parte de crisis, la independiente es la percepción de crisis y la dependiente la escala de influencia idealizada como atribución (carisma) del modelo de liderazgo de alcance pleno.

En cuanto a las técnicas de análisis se ha tomado en cuenta para la selección, los objetivos que se persiguen y el tipo de variables y escala de medición de cada una. Para la primera parte del cuestionario (datos demográficos), destaca la utilización del procedimiento de frecuencias y estadísticos descriptivos. Para la segunda y tercera parte (cuestionario multifactorial de liderazgo: comportamientos y desempeño; y escala de crisis), en primer término, se evalúa la validez factorial y fiabilidad de los instrumentos mediante análisis factorial confirmatorio con el método de máxima verosimilitud (Arbuckle, 2007; Bagozzi, Yi y Phillips, 1991) y el estadístico de fiabilidad alfa de Cronbach (1951). La técnica de análisis de varianza de un factor (*Analysis of variance* o *ANOVA* en inglés) y comparaciones múltiples *post hoc* (Tukey y Games-Howell), son utilizados para contrastar la hipótesis nula de igualdad de medias entre niveles jerárquicos y comportamientos transformacionales (Pardo y Ruiz, 2005).

La parte central del análisis para el cuestionario multifactorial de liderazgo se lleva a cabo a través de las técnicas de correlación lineal (estadístico de Pearson) y regresión

lineal simple y múltiple, así como diagramas de dispersión (Pardo y Ruiz, 2005). Las mismas técnicas son utilizadas para evaluar el grado de variación conjunta entre crisis y carisma. La regresión múltiple (análisis jerárquico de variables) se emplea para determinar si el liderazgo transformacional aumenta la proporción de la varianza de los indicadores de desempeño que es explicada por el liderazgo transaccional (Cohen, Cohen, West y Aiken, 2003; Tornimbeni, Pérez y Olaz, 2008). Para el análisis estadístico se utilizan los programas informáticos SPSS versión 15.0 para Windows (*Statistical Product and Service Solutions* en inglés) y AMOS versión 18.0 (*Analysis of Moment Structures* en inglés) y se trabaja con un nivel de significación de $p < .05$.

1.8. Estructura de la investigación

Esta investigación se divide en tres partes generales. En la primera, se exploran a grande escala los comportamientos de liderazgo que utilizan los funcionarios en la administración pública centralizada de México; en la segunda, se realizan análisis de correlación y de regresión para determinar la significancia de la relación entre los estilos de liderazgo detectados y los indicadores de desempeño propuestos; y, en la tercera, se mide el nivel general de crisis que los funcionarios perciben en el país y se relaciona con el nivel de liderazgo que atribuyen a sus líderes, para determinar si la crisis impacta en esa atribución. Para desarrollar estas tres partes, a continuación se describen los cinco capítulos que componen la investigación. Cada uno inicia con una introducción de contenido, presenta las expectativas y cierra con una conclusión sobre su cumplimiento.

El Capítulo 1, la Introducción, ofrece una visión general del contexto situacional en el que se enmarca la investigación, se plantea el problema de investigación, el propósito del estudio, la pregunta de investigación, los objetivos generales, secundarios y las hipótesis, así como el marco teórico general que sirve de referencia para el siguiente Capítulo, se justifica la realización del trabajo, se marcan los límites de la investigación y se definen los conceptos relevantes que se utilizan durante el trabajo.

La revisión de la literatura se encuentra en el Capítulo 2. Se inicia con un análisis de la evolución de las teorías del liderazgo desde los años 20s y se presenta una clasificación de los enfoques más importantes del liderazgo, así como una definición de liderazgo acorde con cada enfoque, para después discutir con mayor énfasis el llamado *nuevo enfoque de*

liderazgo y dos de sus teorías más representativas: (a) la teoría de la atribución del liderazgo carismático (Conger, 1989/1991; Conger y Kanungo, 1987, 1998) y (b) el modelo de liderazgo de alcance pleno (Avolio y Bass, 2004; Bass, 1985; Bass y Riggio, 2006). Este Capítulo se encuentra estrechamente vinculado con el apartado de objetivos e hipótesis, al brindar la respuesta teórica a las hipótesis que se formulan en esta investigación y, posteriormente, como marco de fondo para discutir los resultados en el Capítulo 5.

En el Capítulo 3 se retoma la pregunta de investigación, hipótesis, se justifica la metodología y se presenta el diseño de investigación, así como las variables, población y selección de la muestra, las técnicas de análisis de datos consideradas más adecuadas y una descripción de los instrumentos de medición, con especial énfasis en la escala de crisis diseñada para este trabajo. Las limitaciones de la metodología son consideradas.

En el Capítulo 4 se presentan los resultados del análisis de datos. El índice de respuesta y nivel de precisión de las estimaciones. Un análisis descriptivo de las variables demográficas, dependientes, independientes y sobre las propiedades psicométricas de los instrumentos de medición utilizados. Asimismo, los resultados de los análisis de correlación, regresión lineal y ANOVA de un factor entre las variables independientes y las dependientes.

Por último, el Capítulo 5 resume la investigación, detalla su validez externa y el perfil demográfico, de liderazgo, de desempeño y de crisis en función de los datos y los resultados. Se presentan conclusiones acerca de las hipótesis planteadas y se responde la pregunta de investigación en el contexto de la literatura revisada en el Capítulo 2. Para finalizar se discuten las implicaciones para la teoría, la práctica, las investigaciones futuras, así como las limitaciones.

1.9. Definiciones

A partir de una revisión exhaustiva de la literatura, Stogdill (1974) concluyó que existen tantas definiciones de liderazgo como personas han tratado de definirlo. Asimismo, es reconocido que no existe una definición estándar de liderazgo, por lo que su idoneidad depende del propósito del investigador (Bass, 2008; Yukl, 2009). A continuación se definen los conceptos que se asumen en esta tesis de doctorado.

Administración pública centralizada: Conjunto de dependencias del gobierno de México determinadas por ley y cuya función es el despacho de los negocios del orden administrativo encomendados al Poder Ejecutivo de la Unión (Ley Orgánica, 2009). En esta investigación (Ley Orgánica, 2009), la administración pública centralizada se considera integrada por la Oficina de la Presidencia, las 18 Secretarías de Estado, la Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal y la Procuraduría General de la República, pero excluyendo del análisis las Secretarías de la Defensa Nacional, de Marina y de Seguridad Pública al encontrarse reservada la mayor parte de su información por motivos de seguridad. Para efectos prácticos en este trabajo también se utilizará el término de sector público o administración pública.

Crisis: Trastorno mayor/crónico en el orden social, religioso, político o económico cuyos efectos amenazan con ser peligrosos o privativos y cuyos resultados son impredecibles (Willner, 1984, p. 52). Para evaluar la magnitud de la crisis se considera (a) el impacto de la situación en el individuo, (b) la discrepancia entre el estado actual y uno deseado, (c) la percepción de la situación como amenaza, (d) la percepción de ambigüedad en la causa, efecto o forma de solucionarlo y (e) la limitación de tiempo para su atención (Billings et al., 1980; Pearson y Clair, 1998).

Comportamiento de liderazgo: Actos particulares que realiza un líder cuando está dirigiendo y coordinando el trabajo de los miembros de un grupo (Fiedler, 1967, p. 36).

Eficacia: Capacidad para cumplir con la tarea o el propósito que se persigue con el nivel de rendimiento esperado, mediante la integración de las subcompetencias cognitivas, sociales y del comportamiento en cursos de acción adecuados (Bandura, 1986/1987, p. 416).

Eficacia del liderazgo: Capacidad del líder para motivar o inspirar a lo demás a realizar el propósito que se persigue, más allá de lo que puede influir con su autoridad formal (Bass, 1960).

Eficacia percibida del líder: 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 y Bass, 2004).

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 y Bass, 2004).

Estilos de liderazgo: 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).

Funcionario federal: Para esta investigación, es el individuo que presta sus servicios en cualquiera de las dependencias de gobierno que conforman la administración pública federal centralizada de México y que se encuentra entre los niveles de jefe de departamento y presidente de la república, quedando excluidos de esta definición los que laboran en órganos desconcentrados, administración pública paraestatal y los niveles operativo, de enlace, empleados contratados por honorarios o eventuales y aquellos que ejercen un cargo de elección popular. Como el liderazgo es considerado un proceso, un funcionario federal dependiendo del contexto en el que se encuentre, puede desempeñar tanto el rol de seguidor como de líder.

Indicador de desempeño: Medida subjetiva utilizada para evaluar la eficacia del liderazgo. En este estudio se mide la eficacia del liderazgo a través de los indicadores de desempeño de esfuerzo extra, satisfacción y eficacia percibida (Avolio y Bass, 2004).

Líder: Es un agente de cambio cuyos actos afectan a otras personas más de lo que los actos de las otras personas le afectan a él (Bass, 2008, p. 25). En términos específicos, se asume que los individuos a los que se les ha asignado formalmente la tarea de dirigir y coordinar las actividades relevantes del grupo son agentes de cambio (Fiedler, 1967). El enfoque de este trabajo está en el proceso de liderazgo y no en la persona en sí misma (con la excepción para el factor de influencia idealizada como atribución como se verá en el apartado 2.5.3.2), por lo que conceptos como directivo, directivo público, funcionario, jefe o superior jerárquico, son utilizados como sinónimos de líder para referirse al individuo que ocupa una posición formal dentro de la organización y del que se espera desempeñe su rol de liderazgo (Yukl, 2009). En este sentido, dependiendo de la posición que guarde el individuo en el contexto, puede ser considerado tanto líder como seguidor.

Liderazgo: Proceso de influir en los demás para entender y ponerse de acuerdo sobre lo que hay que hacer y cómo hacerlo, y el proceso de facilitar el esfuerzo individual y colectivo para el logro de objetivos compartidos (Yukl, 2009, p. 8; cf. Adams y Yoder, 1985; Bryman, 1992; Hollander, 1978; Northouse, 2007).

De la definición propuesta se pueden deducir los siguientes elementos: 1. Proceso dinámico, toda vez que los resultados de la interacción y las metas cambian con el tiempo, 2. Al tratarse de un proceso de influencia mutua, las cualidades necesarias para ser líder no son exclusivas de un individuo y puede haber uno o varios líderes, 3. El proceso representa un intercambio social entre el líder y los seguidores (e.g., el líder provee de dirección hacia el logro de metas deseables y los seguidores al líder con estatus, estima y capacidad de influencia), y 4. La relación de doble vía se encuentra dirigida al logro de objetivos compartidos que son cambiantes (Hollander, 1978).

Liderazgo de alcance pleno: Modelo conceptual de liderazgo llamado de alcance pleno o *Full Range Leadership* (Avolio y Bass, 1991; Bass, 1985), al incluir en su estructura la mayor parte de comportamientos de liderazgo conocidos y que en su conjunto ofrecen un rango más amplio de estilos de liderazgo, más allá de la dicotomía tradicional de los comportamientos de iniciación de estructura y de consideración. Actualmente el modelo comprende tres constructos mayores tratados como dimensiones o estilos de liderazgo (pasivo-evasivo, transaccional y transformacional), constituidos a su vez por nueve tipos de comportamientos (dirección por excepción pasiva y *laissez-faire*; recompensa contingente y dirección por excepción activa; e, influencia idealizada como atribución, como comportamiento, motivación por inspiración, estimulación intelectual y consideración individualizada) (Avolio y Bass, 2004). La Figura 7 exhibe el modelo completo.

Liderazgo carismático: Proceso de influencia que se establece entre el líder y sus seguidores en un contexto determinado, cuando éstos le reconocen y atribuyen rasgos y comportamientos calificados como extraordinarios, lo que genera un fuerte vínculo emocional que lleva a los seguidores a la obediencia, compromiso, respeto y confianza en el líder (Bass, 1985; Bryman, 1992; House y Shamir, 1993; Weber, 1956/1964).

Liderazgo transaccional: Proceso mediante el cual el líder reconoce lo que el seguidor desea obtener de su trabajo y procura velar por que lo obtenga siempre que su desempeño lo justifique; intercambia recompensas y promesas de recompensas por el

esfuerzo demostrado; y responde a las necesidades y deseos de sus seguidores siempre y cuando éstos vayan cumpliendo con el trabajo encomendado (Bass, 1985, p. 11, ampliando hacia el sector público, militar, industrial y educativo, la concepción circunscrita generalmente a grupos políticos de Burns, 1978).

Liderazgo transformacional: Proceso mediante el cual el líder, elevando las probabilidades subjetivas de éxito del seguidor y su nivel de conciencia sobre la importancia y valor de los resultados esperados, impulsa a sus seguidores a un esfuerzo adicional que los lleva a desempeñarse más allá de sus propias expectativas o de las inicialmente pactadas en la transacción (Bass, 1985, p. 20; cf. Burns, 1978; Koehler y Pankowski, 1997). Esta definición se encuentra elaborada en términos de los efectos que produce el proceso de liderazgo en los seguidores (Conger y Kanungo, 1997, 1998; House, 1977; House y Shamir, 1993; Shamir et al., 1993).

Satisfacción: Aceptabilidad y confianza del subordinado con los métodos de liderazgo utilizados por el líder y en la forma en cómo el líder se relaciona y trabaja con el seguidor y con los demás (Avolio y Bass, 2004). Es la satisfacción del seguidor con la actuación del líder.

Subordinado: Individuo al que son dirigidos los efectos del liderazgo y cuyas actividades principales son coordinadas y evaluadas por el líder en función de una relación formal de autoridad (Northouse, 2007; Yukl, 2009). Al igual que para la definición de líder y al tratarse de un proceso de influencia de dos vías donde dependiendo del contexto, el individuo puede adoptar cualquier rol (de líder o seguidor), en esta investigación se utilizan de forma intercambiable los términos de subordinado, seguidor, empleado federal, funcionario o inferior jerárquico.

1.10. Conclusión

El Capítulo estableció las bases para el desarrollo del trabajo. Introdujo el problema y justificó la investigación, presentó el contexto en el que se desarrolla, así como la pregunta que sirve de guía, los objetivos que se persiguen y las hipótesis que se contrastan. También delimitó el marco teórico y describió la metodología, la estructura seleccionada de cinco capítulos y los conceptos claves que se utilizan. Asimismo, resaltó cómo el tamaño de la administración pública mexicana, las nuevas tecnologías y la situación del país, ofrecen

una oportunidad para (a) investigar sobre los procesos de liderazgo, (b) llenar el vacío que existe en la literatura especializada mediante la generación de una base de datos única en su género y (c) ofrecer evidencia que permita orientar a los funcionarios hacia mayores niveles de eficacia. Sobre estas bases y la tesis de que el estilo predominante y más relacionado con la eficacia es el transformacional, a continuación se procede con la construcción del fundamento teórico de este estudio.

Capítulo

2. REVISIÓN DE LA LITERATURA

“La evidencia está por todas partes. Está en nuestra vida cotidiana –en las escuelas, negocios, grupos sociales, organizaciones religiosas y agencias públicas (...) El liderazgo hace la diferencia” (Bass, 2008, p. 3).

2.1. Introducción

El Capítulo 1 estableció las bases, delimitó la investigación y presentó los objetivos principales del estudio: 1. Conocer los estilos de liderazgo presentes en los diferentes niveles jerárquicos del sector público, 2. El impacto de éstos sobre los indicadores de desempeño y 3. La relación entre la percepción de crisis y la atribución de carisma en el líder. Se sostuvo que los estilos de liderazgo transformacional, transaccional y pasivo-evasivo se utilizan en la administración pública; que el más frecuente y eficaz es el transformacional y que la percepción de la situación actual del país tendrá un efecto positivo en la cantidad de carisma que el seguidor atribuye al líder.

El Capítulo 2 construye el fundamento teórico que da origen a las hipótesis enunciadas en el Capítulo 1 y formula la teoría que sostiene las posibles respuestas al problema de investigación (Anduiza, Crespo y Méndez, 1999). Se sostiene que el modelo de liderazgo de alcance pleno es el que mejor representa los estilos de liderazgo que se utilizan en las organizaciones complejas (al integrar la mayor parte de comportamientos de liderazgo identificados en los enfoques anteriores) y que el estilo transformacional se relaciona mejor con indicadores de desempeño –en segundo lugar el transaccional y el pasivo-evasivo con una relación negativa (Avolio y Bass, 1991, 2004; Bass, 1985; Bass y Avolio, 1993). Asimismo, para la percepción de carisma, que el liderazgo es un fenómeno de atribución por lo que en la medida en que se perciba crisis en esa medida se atribuirá carisma al líder (Conger, 1989/1991; Conger y Kanungo, 1987, 1998). La escala de crisis desarrollada para esta investigación, se sostiene en los trabajos más utilizados en la literatura sobre crisis y liderazgo (Billings et al., 1980; Pearson y Clair, 1998).

En la primera parte de este Capítulo 2 se presenta una taxonomía elaborada para este estudio de los principales enfoques de liderazgo y llegando hasta el enfoque transaccional

que dominó la investigación hasta principios de los años 80s. En una segunda parte se presenta el enfoque conocido como el nuevo paradigma del liderazgo (Bass, 2008; Bryman, 1992; Conger y Kanungo, 1998; House y Aditya, 1997; Hunt, 1999; Northouse, 2007), que engloba las teorías neo-carismáticas o transformacionales, también consideradas integracionistas o híbridas al incluir elementos de enfoques predecesores (Bass, 1990; Yukl, 2009) y se desarrollan dos de las principales teorías: 1. La teoría de la atribución del liderazgo carismático (Conger y Kanungo, 1998) y 2. El modelo de liderazgo de alcance pleno (Avolio y Bass, 2004; Bass, 1985). Asimismo, se presentan definiciones de liderazgo acordes a cada enfoque y se cierra con evidencia que soporta la relación entre comportamientos de liderazgo e indicadores de desempeño en la administración pública. Durante el desarrollo del capítulo se resalta el papel que juega la situación de crisis para cada teoría y el impacto que se espera, asimismo, se presenta la evidencia que sostiene la existencia de la relación entre crisis y carisma.

2.2. Evolución de los enfoques de liderazgo

Aún cuando el interés principal de este trabajo es en el modelo de liderazgo de alcance pleno (Avolio y Bass, 1991, 2004; Bass, 1985; Bass y Riggio, 2006) y en la teoría de la atribución del liderazgo carismático (Conger, 1989/1991; Conger y Kanungo, 1987, 1998), para comprender mejor sus elementos, explicaciones y relaciones esperadas con los indicadores de desempeño y con la percepción de crisis, es necesario discutir, en primer término, la evolución del estudio del liderazgo hasta llegar a su etapa integradora (Humphreys y Einstein, 2003). En cómo durante mucho tiempo el interés se centró en la dicotomía del comportamiento de iniciación de estructura y de consideración (Stogdill y Coons, 1957) y cómo las teorías carismáticas y transformacionales surgidas en los 80s, ofrecen actualmente una orientación más amplia para comprender el fenómeno del liderazgo en las organizaciones complejas.

2.2.1. Enfoque de rasgos

Como resultado de uno de los primeros enfoques desarrollado entre 1920 y 1940 sobre la base de la teoría hereditaria del gran hombre (Carlyle, 1840/1967; Cawthon, 1996; Galton, 1869/1998), los partidarios de este enfoque asumen que los líderes nacen con

ciertos atributos naturales que los hacen diferentes de sus seguidores y que les permiten ejercer influencia sobre ellos (Cowley, 1929). La suposición detrás de la teoría es que si el líder cuenta con atributos superiores que lo diferencian de los demás, entonces es posible identificar esas cualidades, ya que permanecerán constantes sin importar la situación en la que se encuentren (Bass, 2008; Mann 1959). Distintas han sido las definiciones formuladas en función de este enfoque (Mann, 1959; Northouse, 2009; Prince, 1929; Tead, 1929/1977; Yukl, 2009; Zaccaro, 2007). No obstante, todas ellas convergen en que el liderazgo es considerado un conjunto de atributos personales, hereditarios o adquiridos, con presencia relativamente estable, que diferencian al individuo de los demás y que condicionan su influencia sobre los miembros del grupo.

Dentro de esta tradición teórica tres importantes revisiones (Mann, 1959; Stogdill, 1948, 1974) y dos más contemporáneas de seguimiento (Kirkpatrick y Locke, 1991; Lord, De Vader y Alliger, 1986), dieron cuenta de los múltiples rasgos considerados como explicaciones del liderazgo durante las primeras décadas de desarrollo. Rasgos comunes en estas revisiones fueron la inteligencia, auto-confianza, honestidad, integridad y sensibilidad interpersonal. Edad, peso o estatura no se encontraron relacionados con el liderazgo.

Con el Proyecto GLOBE (*Global Leadership Organizational Behavior Effectiveness* en inglés; House, Gupta, Hanges, Javidan y Dorfman, 2004, p. 677), se identificaron en 62 países, los siguientes atributos comunes del liderazgo: Digno de confianza, justo, honesto, previsor, que planea con antelación, alentador, positivo, dinámico, motivador, que construye confianza, fiable, inteligente, decisivo, negociador eficaz, solucionador de problemas donde todos ganan, comunicativo, informado, con habilidades administrativas, coordinador, constructor de equipos y orientado hacia la excelencia. Solitario, asocial, irritable, no cooperador, poco explícito, egocéntrico, despiadado y dictatorial son rasgos que se asocian negativamente.

En conclusión, si bien la teoría ha fallado en explicar cuáles son los rasgos específicos de los líderes o una lista de éstos de aplicación ante cualquier situación, la investigación ha permitido orientar la búsqueda hacia un campo mucho más reducido (Bass, 2008). Aún cuando los rasgos identificados no condicionan el surgimiento del liderazgo, contar con ellos pueden facilitar el camino y brindar claves sobre qué tipos de rasgos buscar para elevar la posibilidad de un liderazgo eficaz, por lo que las implicaciones

de esta teoría son de utilidad para integrar modelos teóricos más sofisticados (Judge, Piccolo y Kosalka, 2009). En un meta-análisis que incluyó estudios de gobierno, la extroversión y el neuroticismo se relacionaron con los estilos de liderazgo transaccional y transformacional (Bono y Judge, 2004).

2.2.2. Enfoque del comportamiento: Estilos de liderazgo.

A partir de los años 40s la investigación se enfocó en los estilos de liderazgo desarrollados por los líderes a través de sus actos o comportamientos. El tipo de conducta que puede influenciar a los miembros de un grupo es la principal preocupación de este enfoque. No se trata de una visión normativa sino de una descripción de los componentes de la conducta que despliegan los líderes y que generan influencia (Northouse, 2007). De esta forma y aún cuando surgieron distintas teorías, todas ellas reconocieron principalmente dos tipos generales de comportamientos: 1. Los orientados hacia las tareas y 2. Los orientados hacia las personas.

El comportamiento del líder orientado hacia las tareas proporciona dirección para lograr el cumplimiento de los objetivos que se persiguen en el grupo. El líder con una orientación hacia las personas se preocupa por el bienestar, las necesidades y la satisfacción de sus seguidores. Se considera que el líder será más eficaz en la medida en que logre un balance óptimo entre ambos comportamientos (Horton y Farnham, 2007, p. 434). La vigencia de esta dicotomía se confirmó recientemente en el sector militar del Reino Unido (Cowsill y Grint, 2008).

Distintas son las definiciones que se han formulado dentro del enfoque del comportamiento (Bernard, 1948/1997; Cartwright y Zander, 1968b; Bowers y Seashore, 1966; Hemphill y Coons, 1957; Northouse, 2009). No obstante, todas ellas concuerdan en considerar al liderazgo como el conjunto de conductas o actividades observables que despliega un individuo cuando se encuentra dirigiendo a un grupo y que ejercen un impacto en el comportamiento de sus seguidores para alcanzar los objetivos propuestos. En términos generales este es el enfoque adoptado por el modelo de liderazgo de alcance pleno de interés para esta investigación –particularmente con el cuestionario multifactorial de liderazgo (*MLQ* por sus siglas en inglés; Avolio y Bass, 2004)–, toda vez que se interesa

por medir la frecuencia con la que los seguidores observan ciertos comportamientos cuando el líder se encuentra dirigiendo las actividades del grupo.

En conclusión, el enfoque asume estar ante la presencia de un líder cuando despliega comportamientos orientados hacia las tareas o hacia las personas y será eficaz en la medida en que logre combinar las ventajas de un enfoque más democrático que contribuye al compromiso, participación y satisfacción, con uno autocrático que genera orden, soluciones y consistencia (Bass, 2008). Estos comportamientos por sí solos o sus grados de combinación, motivan los distintos estilos de liderazgo que se desprenden de las teorías que se detallan a continuación.

2.2.2.1. Liderazgo autocrático, democrático y laissez-faire.

Entre los intentos más importantes por estudiar en grupos controlados los efectos de distintos climas sociales o estilos de liderazgo se encuentra la investigación de Lewin, Lippitt y White (1939), con el desarrollo de la siguiente tipología:

1. Autocrático. Las políticas, dirección, técnicas de trabajo y actividades son decididas por el líder sin tener en cuenta la opinión del grupo. Los autócratas destacan la obediencia, lealtad y observancia de los roles y pueden emerger a través del ejercicio del poder, generalmente de coerción y de recompensa (French y Raven, 1959/2001).

2. Democrático. Las políticas y decisiones son discutidas y tomadas por el grupo bajo la asistencia del líder. Los miembros son libres de elegir con quién trabajar y cómo repartirse las tareas y cuándo se requiere asistencia técnica el líder sugiere alternativas. El líder se considera a sí mismo como un instrumento para promover el bienestar del grupo, solicita consejo y está abierto a las opiniones (Adams y Yoder, 1985).

3. Laissez-faire. El líder no participa en el grupo, otorgando total libertad a sus miembros para decidir y actuar, sólo proporciona los materiales necesarios y deja claro que intervendrá si se le pregunta (Lewin et al., 1939). No se interesa en participar y presenta una personalidad despegada, cautelosa, introvertida, indecisa, conformista e irracional (Bass, 2008). El modelo de liderazgo de alcance pleno reproduce al laissez-faire como uno de los factores del estilo pasivo-evasivo (Avolio y Bass, 2004).

Aún cuando el objetivo del experimento era estudiar las conductas agresivas en grupos pequeños y no los estilos de liderazgo, al reproducir experimentalmente los climas

autocrático, democrático y de no liderazgo, la misma sirvió para estimular gran parte de la subsecuente investigación.

2.2.2.2. Teoría X y Y.

Esta teoría pretende ofrecer una explicación sobre el origen de la dualidad autocrático-democrático como parte integral del dilema de la naturaleza humana (Bass, 2008). La dicotomía entre buenas y malas conductas ya era considerada en China del siglo XI para clasificar la burocracia, sobre el supuesto de que el tipo de conducta afecta a la administración. La buena conducta se considera variable objetiva para construir tipologías del comportamiento donde los virtuosos son leales al Estado, cordiales y, los indignos, el polo opuesto y en busca del interés personal (Liu, 1959).

Los teólogos y filósofos constantemente se han cuestionado si el ser humano está maldecido por el pecado original o si se encuentra bendecido con una habilidad inherente para encontrar la salvación (Bass, 2008, p. 439). Para el primero caso, la naturaleza humana es maligna por lo que los individuos requieren de dirección y orden a través de la autoridad, lo que sería consecuente con la teoría X. Para el segundo, el ser humano es bueno en esencia, por lo que debe contar con libertad para actuar, aprender y tomar decisiones, lo que se corresponde con la teoría Y.

McGregor (1960) propone que la visión que se tenga sobre la naturaleza humana determina el estilo de liderazgo. Si el individuo tiene una visión negativa considerará la coerción y el control necesarios para garantizar el cumplimiento de las metas. Si tiene una visión positiva, tenderá a un estilo más democrático al considerar que el ser humano se puede auto-motivar y auto-dirigir. La teoría Y considera que la organización sufrirá si ignora las necesidades y metas personales de los individuos, por lo que será más eficaz en la medida en que alcance un balance entre sus objetivos y las necesidades y objetivos de sus miembros (McGregor, 1960).

2.2.2.3. Universidad Estatal de Ohio.

Se sostiene que hasta antes de la aparición de la teoría transformacional (Antonakis, Cianciolo y Sternberg, 2004; Judge, Piccolo y Ilies, 2004) la mayor parte de las investigaciones sobre liderazgo de las últimas cinco décadas, siguieron las pautas marcadas

por los estudios pioneros de las Universidades de Ohio y Michigan (Cowsill y Grint, 2008; Yukl, 2009). En este apartado se discute la investigación de la Universidad de Ohio que durante la década de los 50s identificó dos dimensiones generales del comportamiento de liderazgo: 1. Iniciación de estructura (*initiation of structure* en inglés) y 2. De consideración (*consideration* en inglés).

Los investigadores de la Universidad de Ohio reunieron 1790 declaraciones consideradas ejemplos de comportamientos de liderazgo, pero como algunos ítems se empalmaban, seleccionaron 150 ítems que podían asignarse a sólo una de las dimensiones a la vez. Este procedimiento y los resultados de los primeros estudios permitieron el desarrollo del cuestionario de descripción de la conducta del líder (*LBDQ* por sus siglas en inglés; Hemphill y Coons, 1957), conformado por 150 declaraciones y 10 dimensiones del comportamiento (iniciación, membresía, representación, integración, organización, dominancia, comunicación hacia arriba, comunicación hacia abajo, reconocimiento y producción). Posteriormente, la investigación permitió identificar que los encuestados percibían la conducta en términos de dos dimensiones bien definidas y etiquetadas por Halpin y Winer (1957) en oficiales de la Fuerza Aérea y Fleishman (1957a) en la industria, como de *consideración e iniciación de estructura*.

La consideración se refiere al comportamiento indicativo de amistad, respeto, confianza mutua y calidez en las relaciones humanas entre el líder y los demás miembros del grupo. La iniciación de estructura es el comportamiento que delimita la relación entre el líder y los miembros del grupo, busca establecer patrones definidos de organización y canales de comunicación, formas de lograr que el trabajo se realice, agenda las actividades y critica las actividades mal desempeñadas (Halpin, 1957; Fleishman, 1957a; Halpin y Winer, 1957). En el análisis de Halpin y Winer (1957) ambos factores representaron el 83.2% del total de la varianza.

Uno de los factores que integran el liderazgo transformacional es el de consideración individualizada (Avolio y Bass, 2004). La característica distintiva en el transformacional es que además, la consideración se enfoca en la detección de necesidades individuales y el desarrollo del seguidor y procura que cada uno sea tratado de acuerdo con sus propias necesidades y capacidades (Bass, 1985). Asimismo, comportamientos de iniciación de estructura son incluidos en la recompensa contingente y dirección por

excepción activa del estilo transformacional. De acuerdo con análisis factoriales las subescalas del comportamiento de consideración e iniciación de estructura son distintas e independientes (Fleishman, 1957b). No obstante, los resultados no han sido concluyentes ya que se han encontrado correlaciones positiva entre los factores (Schriesheim, House y Kerr, 1976).

Sobre la eficacia de estos comportamientos la evidencia ha sido débil, contradictoria, inconclusa o mixta (Northouse, 2007; Fisher y Edwards, 1988; Yukl, 2009). En algunos casos los trabajadores han resultado más satisfechos y con mayor rendimiento bajo la dirección de un líder estructurador, mientras que en otros, ante la presencia de uno considerado. El único resultado claro ha sido la correlación positiva entre consideración y satisfacción de los subordinados (Bass, 2008; Putti y Tong, 1992; Yukl, 2009). Un meta-análisis reveló que la consideración estuvo más fuertemente relacionado con la satisfacción, motivación y eficacia; la iniciación de estructura, en menor cantidad, con el desempeño del trabajo y de la organización (Judge et al., 2004).

2.2.2.4. Universidad de Michigan.

La nueva metodología propuesta por la revolución conductista en los años 50s, permitió medir elementos en las organizaciones que antes no había sido posible medir, lo que generó un interés por la búsqueda de nuevos modelos de gestión y por la dinámica de grupos y su eficacia (Cartwright y Zander, 1968a; Likert, 1961/1965). En 1947 los centros de investigación mediante encuestas (*Survey research center* en inglés) y de investigación en dinámicas de grupo (*Research center for group dynamics* en inglés) del Instituto de Investigaciones Sociales de la Universidad de Michigan, iniciaron estudios sobre estilos de dirección y eficacia (Katz y Kahn, 1952; Katz, Maccoby, Gurin y Floor, 1951; Katz, Maccoby y Morse, 1950) y sobre dinámica de grupos (Cartwright y Zander, 1953, 1960, 1968a). Los resultados de la investigación en el sector público y privado fueron concentrados por Likert (1961/1965, 1968), lo que permitió identificar dos tipos básicos de conductas de liderazgo: 1. Las orientadas hacia la tarea (*task oriented* en inglés) y 2. Las orientadas hacia las relaciones (*relations oriented* en inglés). En principio, los resultados llevaron a suponer que estos comportamientos eran dos polos opuestos de un mismo continuo, por lo que cuando un líder mostraba conductas hacia las tareas, disminuía el

grado de conducta hacia las relaciones y viceversa. Mayores resultados los llevaron a reconceptualizar los constructos como dos orientaciones independientes (Kahn, 1956).

Las conductas orientadas hacia las tareas son similares a la iniciación de estructura de la Universidad de Ohio. El supervisor hace énfasis en la producción y en los aspectos técnicos y considera a los empleados como un medio para la realización oportuna del trabajo (Bass, 2008; Bowers y Seashore, 1966). Las conductas orientadas hacia las relaciones, similares a la consideración de la Universidad de Ohio, se preocupan por atender los aspectos humanos de los trabajadores, construir grupos eficientes de trabajo y garantizar que persigan altos objetivos comunes dentro de la organización. Son conductas del supervisor que indican que considera a las relaciones humanas muy importantes, trata a los empleados como seres humanos, se interesa por ellos, valora su individualidad y reconoce sus necesidades (Bowers y Seashore, 1966).

2.2.2.4.1. Modelo de sistema 4.

Como resultado de estas investigaciones y con una marcada influencia por los estudios previos sobre atmósferas autocráticas y democráticas (Lewin y Lippit, 1938; Lewin et al., 1939), Likert (1961/1965, 1968) encontró que las empresas públicas y privadas más productivas utilizaban los mismos principios básicos de administración, por lo que sobre una base más normativa y universalista desarrolló el modelo *sistema de gestión y dirección o sistema 4*, como el mejor estilo de liderazgo ante cualquier situación, tipo de organización o nivel jerárquico de los líderes (Likert, 1981). El sistema 1 se corresponde con un estilo de dirección orientado hacia las tareas y el sistema 4 como el mejor estilo, orientado hacia las relaciones. El modelo consiste en 4 sistemas de gestión a un nivel de conceptualización organizacional. Los sistemas 1 y 2 se identifican con el estilo autocrático y los sistemas 3 y 4 con el democrático.

Bajo estos supuestos pretendió demostrar que mover el estilo de dirección de los sistemas 1 y 2 hacia los sistemas 3 y 4, eleva la producción, las ganancias, reduce costos y genera mayores niveles de satisfacción (Likert, 1968). Por ejemplo, una investigación reveló que la agencia federal más productiva era aquella que se encontraba cercana al sistema 4, mientras que las menos productivas estaban cargadas a la izquierda (sistemas 1 y 2) (Heslin, 1966 citado en Likert, 1968). Asimismo, se encontró que para implementar de

forma eficaz una política pública de reducción de burocracia en el Departamento de Estado de EEUU, era necesario que desde la identificación del problema, la organización operara bajo principios del sistema 4 (Warwick, 1975). Las conclusiones de las investigaciones realizadas por la Universidad de Michigan sugirieron que el estilo de gestión que se utilice sí importa en los resultados que se obtienen en la organización (Likert, 1961/1965, 1968). De acuerdo con Likert (1981) “el sistema 4 puede ser utilizado por cualquier agencia gubernamental que desee mejorar sus recursos humanos, productividad y excelencia en el servicio” (p. 677).

2.2.2.5. Red de gestión.

Influenciado por los trabajos de las Universidades de Ohio y de Michigan, en la red de gestión se encuentra implícita la suposición de que el mejor estilo de liderazgo es el de *gestión de equipos* dirigido por los principios administrativos de alto-alto (9,9), donde el líder se preocupa en mayor cantidad por las personas y por la producción. La red de gestión (*Managerial grid* en inglés) representa un enfoque normativo que pretende prescribir los principios básicos que permiten al líder ser más eficaz ante cualquier situación. Aún cuando reconoce la presencia de factores situacionales, por su marcada orientación universalista, no se incluye en las teorías contingentes.

La teoría supone que el comportamiento de los directivos está condicionado por las valoraciones subjetivas o suposiciones adquiridas desde la niñez a través de la experiencia. Estas suposiciones pueden cambiar mediante la identificación y reconocimiento de las mismas, adquisición de nuevas experiencias y apertura a las opiniones (Blake y Mouton, 1978/1980). Los líderes a través del modelo pueden ubicar las suposiciones o estilo de liderazgo que ejercen y aprender las conductas de liderazgo o nuevas suposiciones necesarias para un mejor desempeño. La socialización y el aprendizaje temprano también son considerados elementos importantes en el desarrollo de líderes transformacionales (Bass, 1985; Burns, 1978).

Aún cuando la red de gestión (Blake y Mouton, 1964) ha estado sujeta a distintas revisiones (Blake y McCause, 1991; Blake y Mouton, 1978/1980; 1985a), sus presupuestos se han mantenido estables. De acuerdo con el modelo existen dos dimensiones, una horizontal que representa la preocupación por la producción y otra vertical que representa

la preocupación por las personas. Los líderes pueden variar su grado de preocupación en una escala que oscila entre el 1 (mínima preocupación) y el 9 (máxima preocupación). Esta valoración se realiza para cada dimensión (la horizontal y la vertical) y el punto de cruce de la valoración representa el estilo de liderazgo ejercido.

El eje horizontal no se limita al interés por generar los productos que la entidad produce, sino que comprende el logro de cualquier objetivo que se haya propuesto la organización y para cuya obtención empleé personal (Blake y Mouton, 1978/1980). El eje vertical se externa a través de la mutua responsabilidad por logros alcanzados, elevando el nivel de confianza y compromiso o manteniendo buenas condiciones laborales (Blake y Mouton, 1964).

La forma de entrelazar estos dos comportamientos define el estilo dominante que será ejercido por el líder y cuyas combinaciones dan lugar a cinco estilos de liderazgo: 1. Gestión a través de la autoridad-obediencia (9,1): máxima preocupación por la producción y bajo interés por las personas. 2. Gestión del club campestre (1,9): mínimo interés por la producción y máximo por las personas. 3. Gestión empobrecida o *laissez-faire* (1,1): mínimo interés por la producción y por las personas. “Se trata de un estado de falta de dirección (...) su único propósito es evitar llamar la atención y asegurarse de que no se fijen en él” (Blake y Mouton, 1978/1980, p. 87). 4. Gestión basada en los hombres de la organización o gestión del medio camino (5,5): preocupación intermedia entre la producción y las personas. Es el estilo que más se identifica con la concepción tradicional de burocracia ya que seguir los requisitos y normas establecidas parece ser un fin en sí mismo (Blake y Mouton, 1978/1980). 5. Gestión de equipos (9,9): máxima preocupación por la producción y por las personas. Considerado el más efectivo y con un alcance universal al estar exento de efectos situacionales (Blake y Mouton, 1982).

El estilo 9,9 es el que más se relaciona con el éxito, la productividad y la obtención de beneficios en la organización (Blake y Mouton, 1964, 1978/1980, 1985a; Misumi y Peterson, 1985). Los resultados de una investigación sobre la base de datos biográficos, sugiere que la orientación 9,9 caracterizó el estilo de liderazgo presidencial del siglo XX en EEUU (Blake y Mouton, 1985b). Aún cuando hay consenso en que ambas conductas fortalecen el liderazgo eficaz, no existe evidencia suficiente para comprobar el postulado universal del mejor estilo (Bass, 2008; Yukl, 2009).

2.2.2.6. *La orientación al cambio.*

En las últimas décadas el estudio sobre el comportamiento de los líderes se ha agrupado en dos grandes meta-categorías: las conductas orientadas hacia las tareas y las orientadas hacia las relaciones. No obstante, a partir de 1980 empezó a ser recurrente la presencia de una nueva dimensión: *la orientación al cambio*, que si bien ya había sido incluida en teorías como la transformacional (Bass, 1985) e ítems de los anteriores cuestionarios se correspondían con el cambio, no es sino hasta finales de los 80s cuando resultados en Suecia, Finlandia y Estados Unidos (Ekvall y Arvonen, 1991; Lindell y Rosenqvist, 1992; 1992b; Yukl, Gordon y Taber, 2002) –confirmado en España (Gil, Ares y Barrasa, 2003)–, permitieron identificar el comportamiento de orientación al cambio como una meta-categoría factorialmente independiente. En la investigación de Ekvall y Arvonen (1991) los tres patrones de comportamiento emergieron en las muestras para Suecia, Finlandia y EEUU, a pesar de sus diferencias culturales, el tipo de negocio, las condiciones del mercado laboral y las tradiciones. Asimismo, el líder que combinó los tres patrones y dependiendo del contexto, fue considerado más competente.

El líder con orientación al cambio es percibido como un *promotor del cambio y del crecimiento* (incita al crecimiento e inicia nuevos proyectos); con *actitud creativa* (ofrece ideas nuevas de cómo hacer las cosas, ve posibilidades en lugar de problemas, anima a pensar a lo largo de nuevas líneas, le gusta discutir nuevas ideas); *toma riesgos* (toma decisiones rápidas cuando es necesario, está dispuesto a tomar riesgos en las decisiones); y, con *cualidades visionarias* (genera ideas y planea sobre el futuro) (Ekvall y Arvonen, 1991). En organizaciones públicas las conductas que estuvieron relacionadas con el factor de orientación al cambio fueron las de identificación de amenazas externas y oportunidades (escaneo del medio ambiente), proposición de estrategias no tradicionales, previsión de nuevas posibilidades, alentar el pensamiento innovador en los seguidores e influir en el apoyo político para el cambio (Yukl, 1999a).

Yukl et al. (2002) tratando de determinar si las meta-categorías proveen de una base para el desarrollo de una nueva taxonomía integral del comportamiento del liderazgo – anteriormente había desarrollado la “taxonomía Yukl del comportamiento del líder” con 19 categorías (Yukl, 1981; Yukl y Van Fleet, 1982)–, encontraron soporte para incluir 12 de estas categorías en las tres meta-categorías. Las 12 categorías incluidas en la taxonomía

son: 1. Apoyar, 2. Desarrollar, 3. Reconocer, 4. Consultar, 5. Delegar y apoderar, para la orientación a la tarea; 6. Clarificar, 7. Planificar a corto plazo y 8. Seguimiento, para la orientación a las relaciones; y 9. Seguimiento externo, 10. Fomentar el pensamiento innovador, 11. Correr riesgos y liderar con el ejemplo y 12. Anticipar el cambio, para la orientación hacia el cambio. Los últimos tres comportamientos se corresponden con los de estimulación intelectual, influencia idealizada (comportamiento) y motivación por inspiración del modelo de liderazgo de alcance pleno (Bass y Riggio, 2006).

2.2.3. Enfoque situacional: Teorías contingentes del liderazgo.

El enfoque situacional enfatiza la importancia de los factores contextuales que influyen en los procesos del liderazgo (Yukl, 2009). La suposición detrás de la teoría es que diferentes situaciones demandan distintos estilos de liderazgo (Northouse, 2007). Las teorías previas de los rasgos y del comportamiento reconocieron los efectos de las situaciones en el proceso del liderazgo, lo que dio lugar a dos importantes líneas de investigación a partir de los 60s. La primera encaminada a estudiar cómo afectan las situaciones el estilo de liderazgo y, una segunda, cómo se relacionan los estilos de liderazgo con indicadores de desempeño en distintas situaciones.

Aún cuando el modelo de liderazgo de alcance pleno utilizado en esta investigación mantiene una tendencia universalista (libre de situaciones), la misma teoría asume la posibilidad de que el contexto afecte al proceso de liderazgo (Bass, 1985). En este trabajo y atendiendo la recomendación de incluir variables situacionales en la investigación transformacional (Dumdum et al., 2002; Heike y Walter, 2007; Javidan y Waldman, 2003; Yukl, 1999b), se incluyeron tres variables situacionales: 1. Tipo de organización (Hipótesis 1a y 1b), 2. Percepción de crisis (Hipótesis 3) y 3. Niveles jerárquicos (Hipótesis 4).

Existe una amplia gama de variables situacionales, aunque hay consenso en reconocer las siguientes categorías (características) como primarias: 1. Del líder (rasgos, habilidades, conductas, percepción que tiene el líder de sus seguidores), 2. De los seguidores (rasgos, habilidades, conductas, compromiso con la tarea, percepción que tienen los seguidores del líder), 3. Del trabajo o la tarea (roles, tareas, complejidad y claridad), 4. Organizacionales (tipo de organización, relaciones de poder, relación con el exterior, incertidumbre ambiental) y 5. Del entorno social (Adams y Yoder, 1985; Van Wart, 2007;

Yukl, 2009). El liderazgo no es una característica propia del individuo, sino una compleja relación entre las características del líder; las actitudes, necesidades y otras características personales de los seguidores; las características de la organización, como su propósito, estructura, la naturaleza de la tarea que realiza; y, el ambiente social, económico y político (McGregor, 1960).

Como en el enfoque anterior, los teóricos situacionales definen al liderazgo en términos de conductas observables, pero al operacionalizar el concepto, hacen mayor énfasis en los estilos de liderazgo que con ellas se generan y en la interacción de estos estilos con las distintas variables situacionales (Fiedler, 1967; Reddin, 1967; Hersey et al., 2007). No obstante, existe consenso en considerar al liderazgo como el proceso de interacción entre las conductas que despliega una persona cuando pretende influir en el comportamiento de otros hacia la obtención de metas comunes y las distintas situaciones personales, de los seguidores, del trabajo o del entorno social, económico o político que son contingentes en la eficacia del liderazgo. Por ejemplo, para la teoría de la contingencia (Fiedler, 1964, 1967) la eficacia del liderazgo es contingente de la coincidencia entre comportamiento y control situacional. En la teoría situacional (Hersey y Blanchard, 1969, 1972) la eficacia del liderazgo es contingente en la adecuación del estilo al nivel de preparación del seguidor. En la teoría del camino-meta (House, 1971, 1996) el efecto del comportamiento en la eficacia es contingente del contexto organizacional. Estas teorías al ser representativas del enfoque situacional son discutidas en los siguientes apartados.

2.2.3.1. Teoría del liderazgo situacional.

El liderazgo situacional de Hersey y Blanchard (1969, 1972) se analiza previo a la teoría de la contingencia (Fiedler, 1964, 1967), toda vez que sintetiza las conductas de iniciación de estructura y de consideración de la Universidad de Ohio (Stogdill y Coons, 1957) y la red de gestión (Blake y Mouton, 1964). Asimismo, al presentarse como una reacción a la pretensión universalista de la red de gestión (Blake y Mouton, 1981, 1982; Hersey y Blanchard, 1982a).

Las investigaciones de la Universidad de Ohio (Fleishman, 1953; Hemphill, 1949; Stogdill, 1948) y de Michigan (Likert, 1965, 1968) ya contemplaban la posibilidad de que las situaciones tuvieran efectos moderadores en las conductas de liderazgo. Morris y

Seeman (1950) publicaron una primera versión de modelo situacional, que posteriormente fue simplificado y mayormente difundido a través de Shartle (1953). También Reddin había publicado en 1967 la teoría 3-D que ya incluía una dimensión adicional de eficacia y factores situacionales. No obstante, el modelo del ciclo de la vida (Hersey y Blanchard, 1969) o su actualización a liderazgo situacional a partir de 1972, es el más conocido y replicado en las investigaciones (Van Wart, 2007). Hersey y Blanchard en contraste con la orientación universal de la red de gestión y ante la evidencia que disipaba la idea de un estilo de liderazgo universal (Fiedler, 1967; Korman, 1966), sugirieron que el líder eficaz sería aquel que pudiera adaptar su estilo de liderazgo a las distintas situaciones.

La teoría situacional hace énfasis en los seguidores como el factor situacional más importante, por lo que el modelo se sustenta en una relación curvilínea entre las conductas directivas (hacia las tareas) y las conductas de apoyo (hacia las relaciones), en términos de la Universidad de Ohio (Stogdill y Coons, 1957), que generan distintos estilos de liderazgo (*Style* en inglés) y la madurez (Hersey y Blanchard, 1969), ahora llamada preparación (*Readiness* en inglés) de los seguidores (Hersey y Blanchard, 1982b). Si bien estos autores conforme han respondido a las críticas han ido revisando el modelo y modificado la terminología (Hersey y Blanchard, 1977, 1982b, 1988), sus principios básicos y estilos de liderazgo permanecen constantes.

Para Hersey y asociados (2007) el estilo de liderazgo se compone de las pautas coherentes del comportamiento exhibidas por un individuo, percibidas por los demás, cuando trata de influir en las actividades de otros (p. 104). Entonces, mediante la combinación de las conductas directiva y de apoyo, se pueden identificar cuatro estilos de liderazgo: 1. Estilo de decir/telling (S1): alto en dirección y bajo en apoyo. 2. Estilo persuasivo/selling (S2): alto en directivo y alto en apoyo. 3. Estilo participativo/participating (S3): bajo en directivo y alto en apoyo. 4. Estilo delegativo/delegating (S4): bajo en directivo bajo en apoyo. El nivel de preparación es el grado en el que el seguidor o grupo demuestran sus capacidades y disposición para cumplir con una tarea específica, función u objetivo (Hersey et al., 2007). Son cuatro los niveles: 1. Preparación escasa: incapaz e indispuesto o inseguro. 2. Preparación moderada/incapaz: incapaz pero dispuesto o confiado. 3. Preparación moderada/capaz: capaz pero indispuesto e inseguro. 4. Preparación elevada: capaz y dispuesto o confiado.

Por lo tanto, el líder debe diagnosticar su propio comportamiento y el nivel de preparación de los seguidores o del grupo para definir el estilo de liderazgo más adecuado y, según el seguidor o grupo evolucionen de escasa a elevada preparación, dirigir y adaptar sus comportamientos de liderazgo de alto en dirección-bajo en apoyo (S1), a alto en dirección-alto en apoyo (S2), a alto en dirección-bajo en apoyo (S3), hasta bajo en dirección-bajo en apoyo (S4), cuando el seguidor o el grupo han alcanzado su nivel más alto de capacidad y disposición hacia la tarea específica.

Esta teoría ha tenido mayor éxito práctico que validez en el campo científico. El modelo es intuitivo, fácil de usar y los usuarios no tienen que aprender cuestiones teóricas por lo que ha sido adoptado por más de 400 de las 500 empresas de *Fortune*, (Avery y Ryan, 2002; Blanchard, 2008; Hersey, 2009; Hersey et al., 1996/1998). Su escasa validez se encuentra vinculada a sus deficiencias conceptuales, en la ausencia de explicaciones causales y en la deficiente validez psicométricas de las herramientas de medición utilizadas (Avery y Ryan, 2002; Fernandez y Vecchio, 1997; Graeff, 1997; Norris y Vecchio, 1992; Vecchio, 1987; Vecchio, Bullis y Brazil, 2006). De acuerdo con Thompson y Vecchio (2009) los resultados de su investigación no proveen de apoyo para los principios básicos de ninguna de las versiones de la teoría.

2.2.3.2. Teoría de la contingencia.

A partir de los años 60s se desarrollaron dos líneas de investigación sobre la base del reconocimiento de las teorías previas de que las situaciones podían afectar el proceso del liderazgo. En la primera se situó la teoría situacional (Hersey y Blanchard, 1969) que investigó sobre el poder explicativo de la variable denominada preparación de los seguidores para moderar el estilo de liderazgo. La teoría de la contingencia de Fiedler (1964, 1967) asume la segunda línea, centrándose en la eficacia del grupo a partir de la adecuada combinación entre los estilos de liderazgo y la favorabilidad situacional, ahora llamado control situacional (Ayman et al., 1995; Fiedler, 1978), que depende de tres factores críticos. A diferencia de la teoría situacional donde el estilo de liderazgo puede ser modelado por la situación, en la teoría contingente, el estilo es un rasgo estable de la personalidad por lo que el líder será eficaz sólo en las situaciones que le sean más favorables o tenga mayor control situacional.

La teoría considera dos estilos de liderazgo: 1. Orientado hacia las tareas o bajo-LPC y 2. Orientado hacia las relaciones personales o alto-LPC. El LPC se refiere a la escala del compañero menos preferido (*Least Preferred Coworker* o por sus siglas *LPC* en inglés) desarrollada para medir el estilo de liderazgo del líder (Fiedler y Chemers, 1984). El líder que obtiene una puntuación baja-LPC, evalúa al compañero menos preferido negativamente, lo que refleja que no le agradan las personas con las que no puede trabajar y le impiden cumplir los objetivos. El que obtiene una puntuación alta-LPC, evalúa a su compañero menos preferido de forma positiva en los ítems interpersonales, lo que revela que si bien no puede trabajar con él, éste no le desagrada. Tres son los factores que la teoría considera críticos para que el líder pueda determinar el grado de control situacional y hacerlo coincidir con su particular estilo de liderazgo: 1. La relación interpersonal entre el líder y los miembros del grupo, 2. La estructura de la tarea y 3. El poder del puesto (Fiedler, 1967).

De esta forma, la teoría predice que el estilo motivado hacia las tareas (bajo-LPC) será más eficaz en situaciones de mucho control (muy favorables) o de poco control situacional (muy desfavorables). El estilo motivado hacia las relaciones (alto-LPC) será más eficaz en situaciones moderadas de control situacional. Cuando el líder coincide con el nivel de control adecuado el modelo predice alto desempeño y cuando no coincide predice bajo desempeño del grupo (Fiedler y Chemers, 1984).

La vasta evidencia recabada en investigaciones de campo y de laboratorio ha resultado positiva, negativa o mixta, por lo que la validez estadística del modelo continúa en disputa (Ayman et al., 1995; Bass, 2008; Yukl, 2009). Adams y Yoder (1985) después de revisar tres de las pocas investigaciones que han incluido las ocho predicciones –dos en contextos militares y uno con estudiantes, (Chemers y Skrzypek, 1972; Fiedler, 1966; Graen, Orris y Alvares, 1971, citados en Adams y Yoder, 1985), concluyeron que desde un punto de vista teórico es más seguro decir que la evidencia es mixta, al igual que en otros casos, ninguna de las investigaciones obtuvo significancia (Peters, Hartke y Pohlmann, 1985; Vecchio, 1983) y de los 40 resultados obtenidos, 14 fueron contradictorios a la predicción de la teoría.

2.2.3.3. Teoría del camino-meta.

La teoría del camino-meta de la eficacia del liderazgo (*path-goal theory* en inglés; House, 1971), por su interés predominante en las variables contingentes para la eficacia del liderazgo y por su énfasis en la relación diádica líder-seguidor, se encuentra a medio camino entre el enfoque situacional y el transaccional que se discute en el siguiente apartado. La teoría establece que los líderes serán eficaces en la medida en que impacten en la motivación y expectativas de sus seguidores. Los individuos recorren un camino para llegar a la meta y en ese camino existen distintos obstáculos, por lo que el líder será eficaz y motivador en la medida en que ayude a remover o esquivar los obstáculos y elevar las expectativas de sus beneficios. Los obstáculos provienen de las características personales de los subordinados y de la tarea (variables situacionales). De esta forma, la teoría predice cuál será el estilo de liderazgo más eficaz para motivar a los seguidores, en función de las características de los seguidores y de la tarea.

El modelo de liderazgo de alcance pleno (Bass y Riggio, 2006), que interesa a este estudio, se vincula con la teoría en dos aspectos. Los comportamientos transaccionales del modelo de alcance pleno son similares a los aquí expuestos, al tratarse de una teoría del intercambio que pretende explicar por qué la recompensa contingente funciona y cómo impacta en la motivación, satisfacción y desempeño (Bass, 2008, p. 805). Asimismo, ambas comparten la teoría racional de las expectativas de la motivación (Evans, 1968, 1970; Georgopoulos, Mahoney y Jones, 1957; Vroom, 1964; citados en Evans, 1996), como explicación del incremento de la motivación en el seguidor para alcanzar los resultados designados. La teoría de las expectativas predice que la fuerza que lleva a un individuo a la acción depende (a) de su *expectativa* o probabilidad subjetiva de que su esfuerzo o conducta se traducirá en un resultado y (b) de la suma de las *valencias* o beneficios personales que considera obtener del resultado. El subordinado estará motivado para la acción si cree que es capaz de realizar el trabajo, si considera que su esfuerzo lo llevará al resultado y si cree que las valencias por realizarlo valen la pena (Northouse, 2007).

La teoría en su trabajo seminal (House, 1971) identificó dos estilos de liderazgo: 1. El directivo, similar al de iniciación de estructura y 2. De apoyo, similar a la consideración (Stogdill y Coons, 1957) y, en la primera revisión (House y Mitchell, 1974), se adicionaron

el 3. Participativo, enfocado a compartir el proceso decisorio, y 4. Orientado hacia logros, enfocado a desarrollar niveles de excelencia.

Dos son los factores que moderan la relación entre el comportamiento del líder y la motivación, satisfacción y desempeño de los trabajadores: 1. Las características personales de los subordinados. Generalmente se han analizado los rasgos de autoritarismo, autonomía, implicación con la tarea, motivación hacia logros, necesidad de control y habilidad auto-percibida (House, 1996); y, 2. Las presiones y demandas del entorno organizacional: factores que se encuentran fuera del control del subordinado pero que son importantes para el proceso. Generalmente se han analizado la estructura de la tarea (e.g., ambigua o clara), el sistema de autoridad formal de la organización (e.g., controles objetivos) y el grupo primario de trabajo (e.g., normas del grupo) (House y Mitchell, 1974).

De esta forma, la teoría predice que el liderazgo *directivo* será gratificante en seguidores con locus de control externo o que consideren que poseen pocas habilidades para realizar la tarea (Rotter, 1990). Tomando en cuenta los niveles jerárquicos, el estilo directivo es oportuno en los niveles bajos cuando la tarea es clara o rutinaria y los seguidores son dogmáticos o autoritarios y en los altos cuando es ambigua o poco clara, ya que por el contrario, presentaría una correlación negativa con la satisfacción al interpretarse como innecesaria (House y Mitchell, 1974). El estilo de *apoyo* será eficaz en la satisfacción del empleado cuando la tarea o el entorno sean estresantes, frustrantes o poco satisfactorios. Si ante estas condiciones se utiliza el estilo directivo el seguidor puede resentir el comportamiento del líder. Para el estilo *participativo* se presentan tres predicciones sobre su eficacia: (a) siempre que el seguidor se encuentre ego-implicado y que la tarea sea ambigua o poco clara, (b) si no se encuentra ego-implicado, pero es autónomo, con autocontrol, no autoritario y la tarea es clara o rutinaria y (c) siempre que el locus de control del seguidor sea interno. Por último, el liderazgo orientado hacia logros impactará en la autoconfianza y expectativas del subordinado de poder alcanzar una meta desafiante cuando la tarea sea ambigua o poco repetitiva. Es posible que una tarea ambigua permita mayor flexibilidad para alcanzar desafíos extraordinarios (House y Mitchell, 1974).

En cuanto a su validez y de acuerdo con el mismo House (1996), los problemas metodológicos asociados a la investigación han generado resultados empíricos mixtos lo que hasta la fecha no ha permitido evaluarla. Aún cuando la teoría predice que la

motivación es el mediador, la investigación generalmente sólo se ha enfocado en el efecto del comportamiento sobre el desempeño (Bass, 2008; Evans, 1996; Northouse, 2007; Podsakoff et al., 1995; House, 1996; Schriesheim y Neider, 1996; Wofford y Liska, 1993; Yukl, 2009). Asimismo, tanto estos trabajos, como los resultados reseñados en el apartado del enfoque del comportamiento, han producido evidencia contraria a la predicción para la conducta de consideración, ya que ésta se ha correlacionado con la satisfacción sin importar la tarea (Judge et al., 2004; Miles y Petty, 1977; Putti y Tong, 1992).

2.2.3.3.1. Reformulación de la teoría.

La teoría desde su formulación se ha encontrado abierta a la integración de nuevas variables (House, 1971; House y Mitchell, 1974). Como se observa en la Tabla 3, a partir de House (1996), se incluyen comportamientos asociados con el modelo de liderazgo de alcance pleno y se consideran las situaciones de crisis dentro de las demandas y presiones del entorno.

Tabla 3. *Evolución de la teoría camino-meta 1971-1996*

Año	Comportamiento	Variables que han integrado las características	
		Personales	Demandas, presiones del entorno
1971	Iniciación de estructura Consideración	Inferido de medidas indirectas como la escala de variedad de tareas	Estructura de la tarea
1974	Directiva De apoyo Participativa Orientación hacia logros	Autoritarismo Necesidad de control (locus) Habilidad auto-percibida Ego-implicación Necesidad de independencia	Estructura de la tarea Sistema de autoridad formal Grupo de trabajo primario
1996	Directiva no autoritaria De apoyo Participativa Orientación hacia logros Facilitación del trabajo Facilitación de interacción Promover decisiones grupales Representación y redes Conducta basada en valores	Necesidad de control (locus) Habilidad auto-percibida Ego-implicación Necesidad de independencia Motivación hacia logros <i>En el grupo:</i> Habilidad del líder de representar y relacionar con otros grupos Habilidad del líder de articular una visión	Estructura de la tarea Incertidumbre tecnológica Poder y legitimación del grupo en la organización Situaciones de crisis

Fuente: Elaboración propia.

En la nueva versión se amplía el nivel de conceptualización interesándose por el efecto del líder en el desempeño del grupo, en la medida en que facilite la colaboración entre sus miembros, mantenga buena relación entre la unidad de trabajo y la organización, asegure la disponibilidad de recursos y aumente la legitimidad del grupo ante los ojos de otros miembros de la organización.

En cuanto a los comportamientos, la reformulación adiciona a los ya existentes los estilos de: 1. Facilitación del trabajo, 2. Facilitación de la interacción, 3. Orientación a la toma de decisiones por el grupo, 4. De representación y establecimiento de redes y 5. Comportamiento basado en valores. Este último de especial relevancia para este trabajo, toda vez que tiene su base en el desarrollo del nuevo paradigma de liderazgo (Bass y Riggio, 2006; Burns, 1978; Conger y Kanungo, 1998). Son líderes que generan un compromiso extraordinario en sus seguidores y que los motivan a ir más allá de sus propias expectativas. El líder articula una visión (meta ideológica), desarrolla una pasión por la visión, demuestra confianza en que la visión se puede alcanzar, despierta los motivos no conscientes que son importantes para el logro de la visión, toma riesgos, comunica el alto desempeño que espera de todos, utiliza conductas simbólicas que enfatizan los valores de la visión (House, 1996, p. 343).

Asimismo, en función de los estilos de liderazgo, la teoría presenta 26 propuestas sobre el ejercicio eficaz de cada comportamiento, así como las condiciones teóricas en las que el liderazgo puede ser funcional o disfuncional. Las siguientes dos son de interés para esta investigación (House, 1996).

Proposición 23. Cinco condiciones que facilitan el surgimiento y eficacia de los líderes basados en valores son (...) (e) experimentar una amenaza severa, crisis, estrés, sentimientos de tratamiento injusto, persecución u opresión inducida por fuentes distintas al líder. (p. 345)

La anterior proposición tiene su base teórica en que los seguidores bajo estas condiciones tienen la necesidad de un líder fuerte que les ofrezca solución. En la medida en que la visión del líder se corresponda con los valores y aparente solventar la situación de

incertidumbre, en esa medida se le atribuirá carisma (House, 1996). Esta proposición es consecuente con la hipótesis 3 de este estudio.

Proposición 24. El surgimiento y eficacia del liderazgo basado en valores se aumentará en la medida en que: 1. Las recompensas extrínsecas no puedan ser contingentes en el desempeño individual (...) 3. El líder se abstenga del uso de recompensas extrínsecas de forma contingente al desempeño de los subordinados. (p. 345)

La investigación para soportar estas nuevas predicciones sólo se ha interesado (de forma muy limitada), por la proposición 24 en relación con la conducta basada en valores, toda vez que ésta propone una predicción contraria al efecto aumentativo del modelo de liderazgo de alcance pleno: el efecto aumentativo será mayor cuando la recompensa contingente se encuentre ausente. Para el modelo de liderazgo de alcance pleno el liderazgo transformacional aumenta al transaccional, siendo esta la hipótesis 2a, que se contrasta en esta investigación (Bass, 1985, 1999; Bass y Avolio, 1993; Hater y Bass, 1988; Molero et al., 2007; Rowold y Heinitz, 2007; Seltzer y Bass, 1990; Waldman et al., 1990). Schriesheim et al. (2006) y Vecchio, Justin y Pearce (2008), sometieron a prueba ambas hipótesis con empleados de una agencia estatal de servicios sociales y con directivos de escuelas públicas. El primer trabajo encontró evidencia para la hipótesis de la teoría transformacional, pero con ciertos matices y ninguno para la proposición 24. En la segunda, los resultados ofrecieron el primer soporte empírico para la hipótesis de House (1996) del efecto negativo de la recompensa contingente; para la teoría transformacional los resultados fueron inversos, el liderazgo transaccional aumentó el efecto del transformacional.

2.2.4. Enfoque transaccional.

En sus primeras etapas la investigación de liderazgo se interesó por el líder, tanto en sus características personales como en su comportamiento, dejando fuera del estudio a los seguidores y a las situaciones. En una siguiente, el énfasis se dirigió a las situaciones que podían ser contingentes al liderazgo, como las características de los seguidores o el entorno organizacional. Si bien, estos enfoques sirvieron como precursores para el presente

enfoque, habían pasado por alto la interacción que se genera entre el líder y los seguidores en una situación determinada. El enfoque transaccional, enraizado en la teoría del intercambio social (Homans, 1974), complementa ambos enfoques al unir en un mismo estudio el interés por los líderes y por los seguidores. Ahora el énfasis es en la relación de dos vías y de intercambio social que se genera entre el líder y los seguidores. El líder da algo y recibe algo a cambio. El intercambio social se refiere a beneficios que se otorgan y reciben como recompensas y tienen que ver con las expectativas de los individuos sobre la equidad que debe prevalecer en la relación (Hollander, 1979, p. 160). El líder que cumple con las expectativas del grupo y que permite alcanzar las metas previstas provee una fuente de recompensa para otros, quienes en intercambio le otorgan estatus, estima y la posibilidad de mayor influencia (Hollander y Julian, 1970, p. 35).

Aún cuando este enfoque abarca un periodo de gestación relativamente amplio, su pináculo se puede establecer (paralelamente a las teorías situacionales) a mediados de los 60s y principios de los 80s (Van Wart, 2007), por lo que algunos autores lo consideran de naturaleza neo-situacional (Hollander, 1978) o simplemente no es tratado como un enfoque diferenciado (e.g., Bass, 2008; Northouse, 2007; Yukl, 2009). No obstante, existen contrastes importantes que justifican la división para fines académicos.

Distintas definiciones de liderazgo han sido formuladas en función del enfoque transaccional (Adams y Yoder, 1985; Bass, 1985; Bryman, 1992; Burns, 1978; Hollander, 1978). No obstante, todas ellas convergen en que el liderazgo puede ser considerado como el proceso dinámico de interacción, sobre la base de un balance favorable de intercambio de bienes tangibles o intangibles, que se presenta entre una persona que ha sido reconocida como líder y los seguidores y que se encuentra dirigida al logro de objetivos mutuamente establecidos.

El enfoque transaccional tiene su base en las proposiciones de la teoría del intercambio social y la justicia distributiva expuestas en Homans (1958, 1961, 1974); en el desarrollo de los conceptos de conformidad (*conformity* en inglés), estatus y créditos idiosincrásicos de Hollander (1958, texto reproducido en 1964); y en los precedentes de la investigación del enfoque situacional. La propuesta más integral como enfoque transaccional se presenta en Hollander y Julian (1969) y en Hollander (1978).

De acuerdo con Homans (1974) la teoría del intercambio social se interesa por las normas (pautas de comportamiento) establecidas por el grupo y la forma en cómo los miembros se conforman o no con esas normas. El interés es en el proceso de conformidad y en el sistema de estatus que puede establecerse por la organización o surgir y mantenerse espontáneamente de la interacción entre personas. El intercambio social se presenta cuando dos o más individuos, después de comunicarse, intercambian recompensas o castigos en función de algún bien o situación que les es importante.

Las personas intervienen de forma interactiva en un intercambio de recompensas y castigos. Cuando una proporciona lo que la otra espera y viceversa, en esa medida se evita la frustración y ayudan a mantener y a continuar la relación. Si el primer intercambio fue satisfactorio para ambos se espera que (a) la relación continúe con nuevas formas de intercambio, (b) cada nueva experiencia refuerce la experiencia previa, y (c) al incrementar la inclinación de interactuar con una persona se reduzca la inclinación de interactuar con una tercera.

En suma, el enfoque transaccional resalta la importancia del proceso de intercambio e interacción que se da entre el líder y los seguidores. Enraizado en la teoría del intercambio social se desarrolló la teoría de créditos idiosincrásicos (Hollander, 1958, 1964) para tratar de explicar el surgimiento y el mantenimiento del liderazgo a través de una secuencia de actos. En un primer tiempo el individuo que es percibido competente y que se conforma con las normas del grupo, al continuar comunicándose con los demás y éstos, adquiriendo satisfacción al seguir sus indicaciones, va elevando su estatus y acrecentando sus créditos idiosincrásicos que le permiten ejercer influencia y, en determinado momento, desviarse de las normas del grupo sin recibir sanción.

Es importante resaltar que aún cuando la teoría transaccional se vio limitada en su desarrollo empírico al ser considerada una fusión de distintas perspectivas e investigaciones ya publicadas (Adams y Yoder, 1985), ha resistido el paso del tiempo al servir como puente entre el enfoque situacional y las teorías del nuevo liderazgo, al integrarse en teorías más sofisticadas como la transformadora (Burns, 1978) o el modelo de liderazgo de alcance pleno (Avolio y Bass, 2004; Bass, 1985; Bass y Riggio, 2006) y al haber servido de base para el surgimiento de la teoría del intercambio líder-miembro que se discute a continuación.

2.2.4.1. Teoría del intercambio líder-miembro.

El enfoque transaccional puso en escena la relación de intercambio social que se genera entre el líder y sus seguidores. La teoría del intercambio líder-miembro (*Leader-Member Exchange o LMX* por sus siglas en inglés; Graen, Novak y Sommerkamp, 1982) coloca en el centro del proceso de liderazgo a la relación diádica que se genera entre el líder y cada uno de sus seguidores (Vecchio y Gobdel, 1984). La suposición detrás de la teoría es que el líder se relaciona de forma diferente con cada miembro lo que genera una relación de intercambio elevado o una relación de intercambio reducido, formando dos grupos de seguidores: 1. Los que pertenecen al círculo interno (*in-group* en inglés) y 2. Los que pertenecen al círculo externo (*out-group* en inglés). El líder no se comporta igual con todos, por lo que a partir del primer contacto y en la medida en que interactúan, con algunos desarrolla una relación de cercanía y con otros la relación se mantiene en lo indispensable. Esta teoría se vincula con el modelo de liderazgo de alcance pleno, al considerarse que las relaciones de calidad generan transformación y se relacionan más con la eficacia (Gerstner y Day, 1997; Graen y Uhl-Bien, 1991).

La teoría ha pasado por diversas etapas, recibiendo diferentes denominaciones y evolucionando desde una perspectiva descriptiva hacia una más prescriptiva. La primera etapa exploratoria llamada del vínculo diádico vertical (*Vertical Dyad Linkage* en inglés; Dansereau, Graen y Haga, 1975; Graen y Cashman, 1975) permitió documentar que el superior no se comporta igual con todos, con unos establece relaciones de cercanía, confianza y apoyo y, con otros, relaciones basadas en lo estrictamente contractual (Nahrgang, Morgerson e Ilies, 2009). En una segunda etapa la investigación se centró en las características de la relación entre el superior y el subordinado a través del proceso de construcción de roles (*Role-Making Processes* en inglés; Graen, 1976) y del modelo descriptivo de la organización diádica (*Descriptive Model of Dyadic Organizing* en inglés; Graen y Scandura, 1987). Asimismo, en analizar la correlación entre la calidad de la relación de intercambio y variables de desempeño como la productividad, satisfacción en el trabajo y satisfacción con el líder (Graen, Novak y Sommerkamp, 1982). En la tercera etapa se desarrolló el modelo del proceso de construcción de liderazgo (*Leadership-Making Process* en inglés; Graen y Uhl-Bien, 1991) para resaltar la importancia de generar relaciones de calidad elevada con todos los miembros del grupo. El proceso se ilustra en la

Figura 2. Inicia con una relación entre extraños, evoluciona hacia una de conocidos y finalmente se puede transformar a relación de madurez. En cualquier etapa la relación se puede estancar o retroceder.

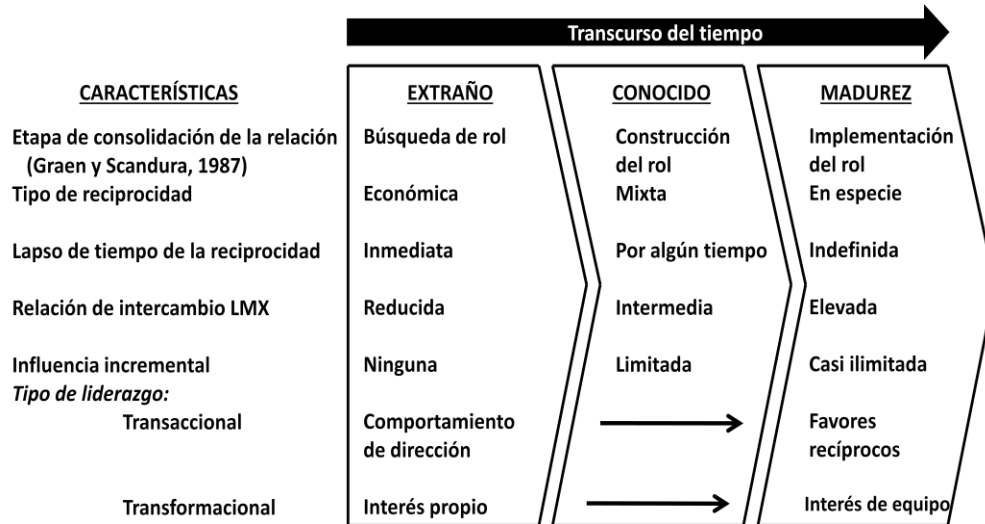


Figura 2. Modelo del ciclo de vida de la construcción del liderazgo.

Fuente: Adaptado de Graen y Uhl-Bien (1995, p. 231). Traducción propia.

La fase del extraño se caracteriza por una etapa de prueba donde ambos descubren las capacidades y motivaciones del otro y la relación está fundada en la transacción económica de pago por servicio. Si evolucionan a la fase del conocido, se incrementa el tipo de intercambio, que ahora puede ser en especie (apoyos, favores laborales). En la fase de madurez el acoplamiento entre ambos se encuentra completo a través del proceso de colaboración cercana (Graen y Scandura, 1987). La definición de roles y la experiencia gratificante con el intercambio mutuo que han experimentado anteriormente ha generado interdependencia y fuertes lazos (Graen y Uhl-Bien, 1991).

Haciendo analogía de estas tres etapas con el modelo de liderazgo de alcance pleno, la teoría del intercambio líder-miembro es tanto transaccional como transformacional (Bass, 1999; Graen y Uhl-Bien, 1995) y también sostiene el efecto aumentativo (Avolio y Bass, 2004). En la etapa del extraño se genera una relación transaccional de intercambio que o bien, puede limitarse a lo contractual o avanzar a un intercambio social de beneficios psicológicos o favores. Si la relación se estanca no habrá liderazgo sino supervisión; si avanza, la relación transaccional de liderazgo puede generar una relación de madurez o liderazgo transformacional. Las relaciones de intercambio líder-miembro son congruentes

con numerosas relaciones asociadas con el liderazgo transformacional (Gerstner y Day, 1997). Los líderes más transformacionales tienden a establecer mayores relaciones de calidad elevada, que los líderes menos transformacionales (Wang, Law, Hackett, Wang y Chen, 2005).

La teoría del intercambio líder-miembro predice que las relaciones de intercambio elevado producen mejores resultados que las de intercambio reducido. Mayfield y Mayfield (1998) comprobaron que crear relaciones de calidad elevada y mejorar la comunicación puede incrementar el desempeño en 20% y la satisfacción con el trabajo en 50%. Aún cuando existe evidencia mixta (Vecchio y Gobdel, 1984) y que continúan pendientes algunos problemas básicos como la falta de definición teórica y de dimensionalidad o sobre las propiedades psicométricas de los instrumentos utilizados (Schriesheim, Castro y Cogliser, 1999), la mayor parte de la investigación sugiere la validez predictiva de la teoría. Distintas investigaciones y meta-análisis dan cuenta de esta afirmación (Cogliser, Schriesheim y Scandura, 2009; Gerstner y Day, 1997; Graen et al., 1982; Ilies et al., 2007; Scandura y Graen, 1986; Wakabayashi y Graen, 1984).

2.2.5. Conclusión.

Se discutió la evolución del estudio del liderazgo a través de las teorías más relevantes que conforman los enfoques de rasgos, del comportamiento, situacional y transaccional y cómo la dicotomía del comportamiento dominó la investigación hasta principios de los años 80s. Se presentó una definición de liderazgo acorde a cada enfoque y se resaltaron los puntos de conexión de las teorías con el modelo de liderazgo de alcance pleno (Bass y Avolio, 1997). De esta forma, la investigación acumulada sirvió de base para el desarrollo del nuevo enfoque de liderazgo y de las principales teorías carismáticas y transformacionales que brindan sustento teórico a este trabajo y que se discuten a continuación.

2.3. Nuevo enfoque del liderazgo: Teorías carismáticas y transformacionales

2.3.1. Perspectiva histórica.

Las teorías carismáticas y transformacionales que surgieron en los años 80s son consideradas en su conjunto como el nuevo paradigma del liderazgo (Bass, 2008; Bryman,

1992; Conger y Kanungo, 1998; House y Aditya, 1997; Hunt, 1999; Northouse, 2007). A diferencia de los anteriores, este enfoque reduce el interés en los procesos racionales del liderazgo y lo eleva en aspectos emocionales y simbólicos, en el impacto del líder en los valores, emociones y motivaciones de los seguidores y no sólo en su comportamiento (Yukl, 2009). Con las teorías carismáticas resurge el interés por los rasgos de personalidad que generan formas ejemplares de liderazgo y con las transformacionales el interés por los líderes que motivan cambios de segundo orden en sus seguidores y en la organización (Van Wart, 2007). El nuevo enfoque se centra en el aspecto visionario y simbólico del liderazgo, en las reacciones emocionales de los seguidores y en los procesos colectivos de motivación.

Dos acontecimientos de mediados de los 70s sirvieron de telón de fondo para impulsar el cambio de paradigma: 1. La reestructuración del entorno competitivo empresarial a nivel mundial (Conger, 1989/1991; Conger y Kanungo, 1998; Ekvall y Arvonen, 1991; Van Wart, 2007) y 2. Pesimismo creciente e insatisfacción académica por el estancamiento en el que se encontraba el campo de estudio del liderazgo (Bryman, 1992; Burns, 1978; Hunt, 1999). La crisis económica impulsó a los sectores a buscar nuevas formas de renovación y adaptación para sobrevivir. En el sector público los gobiernos introdujeron prácticas administrativas del sector privado, con una orientación hacia el cliente y con estructuras más flexibles e innovadoras (Kickert, 1997; Peters, 2001; Pollit y Bouckaert, 2005). Era necesario orquestar cambios a grande escala y a la vez elevar la moral y el compromiso de los empleados que se encontraban disminuidos ante los constantes despidos y frecuentes cambios en las reglas del juego (Conger, 1989/1991). En México, el eco fue posterior y se puede rastrear, por ejemplo, mediante la paulatina introducción de políticas públicas de calidad en la administración pública (Plan Nacional, 2001), lo que apoya la hipótesis de la mayor presencia de liderazgo transformacional en el sector público (Hipótesis 1a y 1b).

El impacto de este cambio también se hizo presente en las escuelas de negocios de Estados Unidos (Conger y Kanungo, 1998). Gran parte de los académicos organizacionales que estudiaban liderazgo ocupaban posiciones en estas escuelas, por lo que su interés se centró en los líderes, especialmente en los niveles altos de la organización (Hunt, 1999; Pfeffer, 1977). Se pensó que uno de los problemas fundamentales era que existían demasiados *managers* y pocos líderes (Zaleznik, 1977, 1990). De esta forma, el resultado

de la crisis fue el creciente interés por el líder como una fuente de visión estratégica y del cambio que las organizaciones requerían con apremio (Conger, 1989/1991).

Por otra parte, algunos consideraban que los modelos de liderazgo desarrollados hasta ese momento se encontraban desintegrados, que la investigación estaba fragmentada, que era trivial y que los resultados empíricos en su mayoría eran contradictorios o poco concluyentes (McCall y Lombardo, 1978, citados en Hunt, 1999). Esta visión pesimista se vio reflejada en publicaciones que llegaron a cuestionar la importancia del liderazgo (Calder, 1977; Kerr y Jermier, 1978; Miner, 1975; Pandey, 1976; Pfeffer, 1977). Así, esta consideración de que la investigación tradicional era insuficiente para explicar el creciente interés por los líderes como agentes de cambio (Conger, 1999), impulsó con fuerza la búsqueda de nuevas explicaciones que más adelante sirvieron de base para rejuvenecer, sacar al campo de estudio del liderazgo de su estancamiento y desarrollar las teorías carismáticas y transformacionales que ahora conforman el nuevo liderazgo (Hunt, 1999).

2.3.2. Antecedentes teóricos.

Tres trabajos destacan como base de las teorías que integran el nuevo paradigma del liderazgo: 1. El reavivamiento y secularización del concepto carismático en la obra de Max Weber (1956/1964), 2. La teoría de 1976 sobre liderazgo carismático de Robert House (1977) y 3. El libro *Leadership* de James McGregor Burns (1978) –desde la perspectiva de la ciencia política asimila al manager y al líder en los conceptos de liderazgo transaccional y transformador. A continuación, se detallan estos trabajos y, en los siguientes apartados, las teorías más representativas que integran el nuevo paradigma del liderazgo y que conforman el marco teórico de esta investigación: (a) la teoría de la atribución del liderazgo carismático (Conger, 1989/1991; Conger y Kanungo, 1987, 1998) y (b) la teoría transformacional integrada en el modelo de liderazgo de alcance pleno (Avolio y Bass, 2004; Bass, 1985; Bass y Riggio, 2006).

2.3.2.1. Max Weber y carisma.

La palabra carisma proviene del griego χάρισμα que significa “don” (gracia especial o habilidad para hacer algo) y una de sus principales características es que se trata de un acto de otorgamiento unilateral –sin que el receptor lo haya solicitado y sin que tenga que

pagar por ello (Du Toit, 2007). El concepto se utilizó en Grecia clásica para explicar los poderes o habilidades especiales que no se comprendían por medios ordinarios (Conger, 1989/1991). Más adelante fue adoptado por la iglesia cristiana –del latín *charisma*, para describir las habilidades sobrenaturales o dones del Espíritu que Dios otorga a sus seguidores. Las cartas de Pablo en la Biblia cristiana son representativas del uso de este concepto (cf. Romanos, Corintios, Timoteo).

Se considera a Max Weber el primero en secularizar el concepto de carisma, en un intento por explicar el proceso a través del cual el ejercicio del poder es considerado legítimo por aquellos a los que se dirige. Weber (1956/1964) define la dominación o autoridad que puede ejercer un individuo sobre otros como “la probabilidad de encontrar obediencia dentro de un grupo determinado para mandatos específicos” (p. 170). Esta dominación puede encontrar su fundamento en distintas fuentes, lo que a su vez condiciona el tipo de dominación de que se trate.

1. La dominación será *legal-racional*, si el fundamento de su legitimidad es de carácter racional. Es lo que generalmente se ha llamado autoridad legal. Se obedece al derecho no al individuo en sí y es legítimo en virtud de haber sido dictado conforme a un procedimiento legal previamente establecido.

2. La dominación será *tradicional*, si el fundamento de su legitimidad es de carácter tradicional. La dominación será legítima cuando descansa en el reconocimiento que tienen los súbditos de que “lo que ha sido siempre” determina quién será y cómo dominará sobre los demás. Se obedece a la persona del señor porque la tradición así lo establece y le otorga ese derecho.

3. La dominación será *carismática*, si el fundamento de su legitimidad es de carácter carismático. Weber (1956/1964) presenta una de las definiciones más conocidas:

Debe entenderse por “carisma” la cualidad, que pasa por extraordinaria (condicionada mágicamente en su origen, lo mismo si se trata de profetas que de hechiceros, árbitros, jefes de cacería o caudillos militares), de una personalidad, por cuya virtud se le considera en posesión de fuerzas sobrenaturales o sobrehumanas – o por lo menos específicamente extracotidianas y no asequibles a cualquier otro–, o como enviados del dios, o como ejemplar y, en consecuencia, como *jefe*, caudillo, guía o líder. (p. 193)

El carisma es un rasgo de personalidad extraordinario poseído por algunos que hace que los demás lo traten como líder. De acuerdo con Weber no importa realmente la calidad o valor del rasgo de personalidad sino que dicho rasgo sea reconocido por los seguidores (se trata de la atribución del liderazgo). Por una parte es necesario que el individuo posea ciertos rasgos de personalidad exclusivos o sobrenaturales, éstos deben ser reconocidos por los seguidores a través de su entrega y confianza en el líder y su misión y el líder debe corroborar su carisma a través del éxito repetido de su empresa y el bienestar de sus seguidores –la corroboración mantiene el reconocimiento.

De esta forma, la dominación carismática será legítima, no en función del reconocimiento de la cualidad o don, sino en función de la devoción que surge hacia el líder en virtud del reconocimiento de su don especial. Los seguidores adquieren un deber que se traduce en entrega y confianza hacia el líder y que éste exige para sí. De acuerdo con esta concepción, el carisma no se encuentra sujeto a valoración moral, lo relevante es el reconocimiento que se hace de él sin importar si es bueno o malo.

Asimismo y central en la teoría de Weber, para las teorías carismáticas, transformacionales y para esta investigación, es la proposición de que el liderazgo carismático generalmente emerge en momentos de crisis: trastorno crónico en el orden social, religioso, político o económico cuyos efectos amenazan con ser privativos y cuyos resultados son impredecibles (Willner, 1984, p. 52).

En situaciones de estrés o crisis el líder tiene la oportunidad de ofrece una visión y solución radical a los problemas, por lo que el reconocimiento que hacen de él los seguidores potenciales es “psicológicamente, una entrega plenamente personal y llena de fe surgida del entusiasmo o de la indignancia y la esperanza” (Weber, 1956/1964, p. 194). Asimismo, como la validez del carisma en el líder proviene del reconocimiento que de él hagan los demás, y se mantiene con la corroboración de las cualidades carismáticas atribuidas, cuando el líder no demuestra eficacia sobre una base continua, puede llegar un momento en que el seguidor deje de atribuirle carisma ante el surgimiento de crisis (aparecería una relación negativa entre crisis y liderazgo carismático).

Cuando los seguidores se encuentran en un estado emocional de activación, mayor alerta/excitación (*arousal* en inglés), tienden a evaluar al líder que ya contaba con un atractivo carismático con mayores niveles de carisma (Pastor et al., 2007). El contexto en el

que se enmarca este trabajo es de crisis, por lo que se espera que el liderazgo transformacional se encuentre presente más frecuentemente en la administración pública mexicana (Hipótesis 1b).

2.3.2.2. La teoría de 1976 sobre liderazgo carismático.

Para Weber (1956/1964) el carisma es un don gratuito, una cualidad extraordinaria, lo que ocasiona que raramente sea conceptualizado. El término weberiano de carisma se encuentra limitado por su falta de especificidad (Conger y Kanungo, 1987). Para House (1977, p. 193) ese “don” puede ser una interacción compleja entre rasgos personales y comportamientos del líder, características de los seguidores y factores situacionales (incluyendo crisis). De esta forma, House se aleja de la concepción mágica y se acerca a la consideración empírica buscando los elementos que producen efectos carismáticos en los seguidores. Bass (1985) sobre esta base, propone rescatar los aspectos emotivos menos visibles del liderazgo carismático (su mística y fantasía), expandiendo las proposiciones de House (1977).

La teoría del camino-meta (House, 1971) sirvió de base para la formulación de la teoría de 1976 sobre liderazgo carismático (House, 1977; *A 1976 Theory of Charismatic Leadership* en inglés). La cual ofrece una serie de proposiciones medibles con el propósito de integrar una teoría de liderazgo carismático –sin profundizar en los procesos motivacionales. En revisiones posteriores, House y asociados (House y Shamir, 1993; Shamir, House y Arthur, 1993) la ampliaron y presentaron una teoría motivacional para explicar cómo influyen los líderes en los valores, metas, necesidades y aspiraciones de sus seguidores a través del análisis del “auto-concepto” (*self-concept* en inglés) –concepción que se tiene de sí mismo.

Para la formulación de la teoría carismática de 1976, House (1977) analizó la literatura y reformuló las afirmaciones de la ciencia política, de la sociología y de la psicología social sobre carisma, en términos de proposiciones que pudieran ser contrastadas y las ordenó en los elementos visibles en la Figura 3.

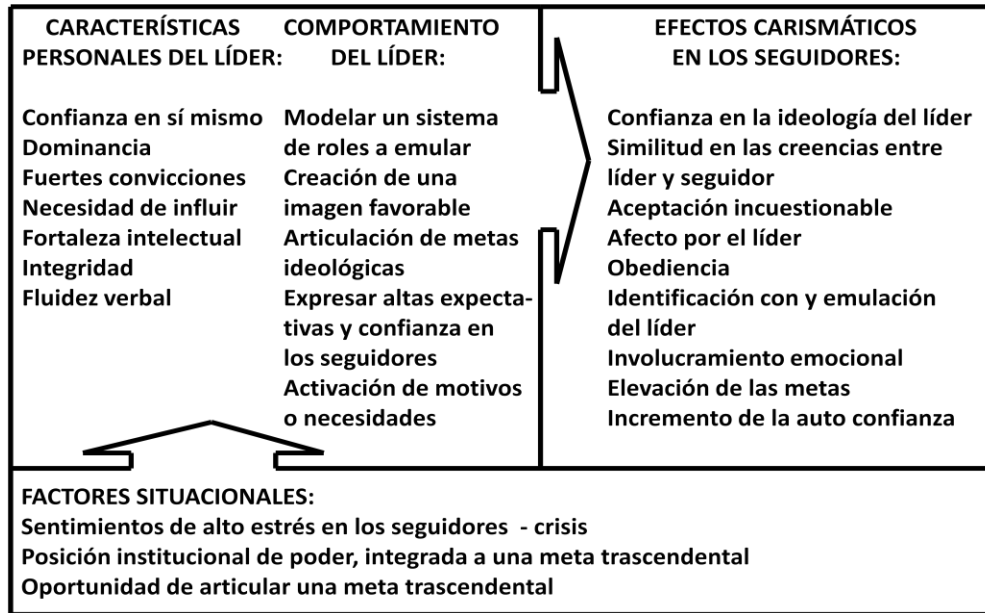


Figura 3. Elementos de la teoría de 1976 sobre liderazgo carismático.
 Fuente: Elaboración propia a partir de House (1977).

La teoría supone que el individuo que posea alguna combinación de dichas características personales; que con esas características desempeñe los comportamientos señalados y que, además, alguno de los factores situacionales le sea favorable, tendrá los efectos carismáticos enlistados en la Figura 3. A continuación una descripción de los comportamientos carismáticos y de los factores situaciones en los que se incluye crisis.

2.3.2.2.1. *Comportamientos carismáticos.*

1. *Modelar un sistema de roles a emular.* El líder con sus acciones establece un sistema de valores y creencias que espera sea emulado por sus seguidores. Se convierte en un símbolo o modelo que permite a los seguidores definir cuáles son los sentimientos, conocimientos o comportamientos que son válidos y legítimos para la misión (House y Shamir, 1993). El comportamiento de autosacrificio puede operar como un modelo de rol a seguir (Conger y Kanungo, 1987; De Cremer, Mayer, van Dijke, Bardes y Schouten, 2009; House y Shamir, 1993; Shamir et al., 1993).

2. *Creación de una imagen favorable.* Los líderes conscientemente se esfuerzan en generar una imagen positiva ante los ojos de sus seguidores. Es un comportamiento

diseñado para dar la apariencia de competencia y éxito (House, 1977). El líder tiene que probar que su don es eficaz para mantener a sus seguidores (Weber, 1956/1964).

3. *Articulación de metas ideológicas.* Que el líder sea visionario es una condición *sine qua non* de cualquier teoría carismática (House y Shamir, 1993). El líder carismático generalmente presenta metas más trascendentales e ideológicas (con matices morales, metas lejanas o utópicas), que pragmáticas o específicas y éstas sirven de base para enarbolar una causa (House, 1977). A través de la articulación el líder proporciona sentido de identidad con la colectividad y de eficacia, como resultado de pertenecer a dicho colectivo (Shamir et al., 1993).

4. *Expresar altas expectativas y confianza en los seguidores.* El líder comunica altas expectativas de desempeño y confianza en las habilidades de los seguidores para alcanzarlas. Con ello, eleva la auto-estima y auto-valor de los seguidores, así como el nivel de metas que están dispuestos a aceptar (Burns, 1978; House, 1977).

5. *Activación de motivos (motive arousal en inglés).* Se considera que el contenido de los mensajes que el líder transmite a sus seguidores activa, despierta o engrandece necesidades especialmente importantes para el cumplimiento de la misión (House, 1977). Los motivos no conscientes (House y Shamir, 1993) pueden ser de afiliación, poder o logro/éxito y activados selectivamente al ser contingentes a los requerimientos de la tarea a realizar. Estos motivos y su activación contingente son retomados por el factor inspirador de la teoría transformacional (Bass, 1985).

2.3.2.2.2. Factores situacionales.

En cuanto a los factores situacionales que favorecen el surgimiento y eficacia del liderazgo carismático en organizaciones complejas, la teoría carismática de 1976 delinea las siguientes posibilidades y se inclina por el punto 3.

1. El liderazgo carismático es más probable en situaciones de crisis, estresantes o de fuertes sentimientos de angustia en los seguidores (Weber, 1956/1964). Cuando existe una situación de esta naturaleza el líder ofrece una visión o solución radical, compartida por los seguidores, generalmente contraria al orden establecido y al ser revolucionaria, el líder es visto como arriesgado y valiente y ésta cualidad sumada a otros dones, como las

competencias o el éxito genera que sea reconocido como portador del cambio social. Considérense los siguientes ejemplos citados en Bass (2008):

Los individuos que sienten haber perdido el control sobre su entorno están más dispuestos a aceptar la autoridad de un líder carismático (Devereux, 1955). La gente se convierte en “hambrientos por carisma” debido al declive de antiguos valores y rituales; choques en la cultura; y temores crecientes, ansiedades y crisis de identidad. (p. 593)

Esta investigación doctoral se construye sobre un contexto de crisis general en México, por lo que se espera que el estilo de liderazgo más utilizado en la administración pública federal sea el transformacional, al incluir entre sus factores el de influencia idealizada o carisma (Hipótesis 1b). Cuestión relacionada, que será discutida en la teoría de la atribución del liderazgo carismático (Conger y Kanungo, 1998), es la suposición de que el nivel percibido de crisis impacta positivamente en la evaluación de carisma del líder (Hipótesis 3).

2. Otra posición sostiene que el carisma también puede surgir de situaciones no estresantes. La persona que ostente una posición institucional de gran poder emergerá como líder ante la “fuerza inspiradora” propia de esa posición y siempre que el ejercicio del poder se encuentre vinculada a una meta más trascendental. En términos de Weber (1956/1964) se podría considerar como la institucionalización del carisma y en los de Etzioni (1961 citado en Bass, 2008, p. 578) como el “carisma de la oficina” –adscrito al puesto de alto estatus que desempeña el individuo–; y,

3. La oportunidad de articular una meta es un factor situacional que favorece el surgimiento del liderazgo carismático. Que los roles de los seguidores permitan al líder resaltar valores y articular metas ideológicas atractivas para los seguidores (e.g., roles de naturaleza política o religiosa vs. trabajos rutinarios). De acuerdo con Boal y Bryson (1987) existen dos tipos de líderes, los visionarios y los producidos por la crisis. Ambos tratan de generar un cambio, pero el primero inicia articulando una visión necesaria de futuro ligada a los valores de sus seguidores –lo que genera la necesidad de acción en éstos, para después ponerla en práctica. Los producidos por las crisis, primero detallan las acciones a tomar y

las ejecutan, pero como el liderazgo carismático puede ser efímero, para mantenerlo, posteriormente articulan una visión en la que relaciona su efectividad ante la crisis con los valores intrínsecos de los seguidores.

2.3.2.2.3. El proceso motivacional del carisma.

Para Shamir, House y Arthur (1993) si bien “la evidencia indica que los líderes que realizan los comportamientos carismáticos teóricos producen los efectos carismáticos teóricos” (p. 578), reciben mejor evaluación, cuentan con seguidores más motivados, satisfechos y son vistos como más eficaces, ninguna de las teorías carismáticas o transformacionales (el término lo utilizan indistintamente junto con visionario o inspirador) explican el proceso a través del cual se obtienen los efectos carismáticos, por lo que presentan una teoría motivacional basada en el auto-concepto o concepto de sí mismo, también con proposiciones medibles, para explicar cómo se logra transformar las necesidades, aspiraciones, valores y metas de los seguidores. El auto-concepto es definido como el sentido de identidad (conjunto de rasgos que lo diferencian de los demás, que un individuo tiene de sí mismo y que se compone en parte de distintas identidades; e.g., identidad personal, social, etc.), que vinculan la percepción de uno mismo con valores y con la sociedad (Shamir et al., 1993).

La suposición detrás de la teoría es que el líder genera sus efectos carismáticos al transformar los auto-conceptos de los seguidores y vincularlos con la identidad de la organización, hasta el grado de llegar a ver a la organización como parte de sí mismos. Si la imagen que tenemos de nosotros mismos es buena, entonces, estaremos motivados para la acción. La teoría propone por un lado que el líder carismático eleva los componentes positivos del auto-concepto de los seguidores; y, por otro, que genera una identificación entre dichos auto-conceptos (identidades) y la identidad de la organización. Si me percibo favorablemente y mis valores e identidades se encuentran vinculados con los de la organización, existe mayor probabilidad de elevar la satisfacción y el desempeño. La Figura 4 describe el proceso motivacional.

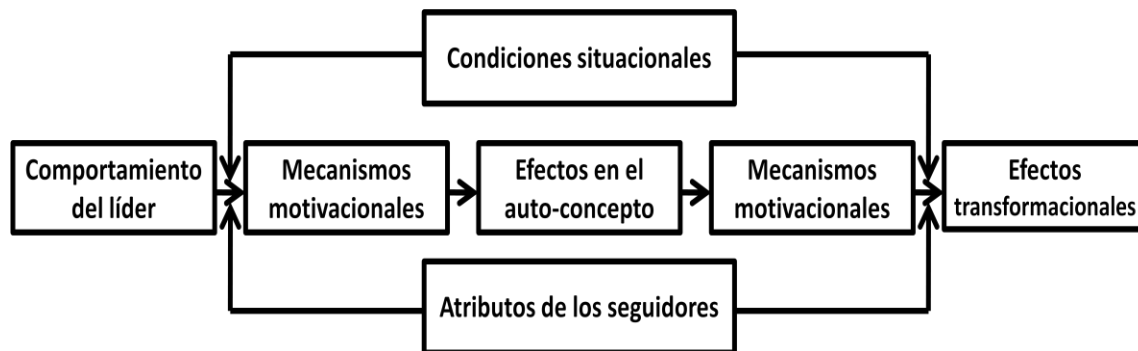


Figura 4. Proceso de los efectos motivacionales del liderazgo carismático.
Fuente: Adaptado de Shamir et al. (1993, p. 581). Traducción propia.

Enmarcado en las condiciones situacionales (incluyendo crisis) y atributos de los seguidores que favorecen el surgimiento y eficacia del liderazgo carismático, la teoría de los efectos motivacionales funciona de la siguiente forma. Se consideran cinco procesos motivacionales (i.e., incremento de la valencia intrínseca del esfuerzo, de las expectativas de que el esfuerzo llevará al resultado y de cumplir con la meta, fe en un futuro mejor y creación de compromiso personal) que desencadenan cinco mecanismos motivacionales (i.e., auto-consistencia, auto-estima, auto-valor, auto-expresión y mantenimiento de la esperanza). El líder con sus comportamientos activa los procesos y mecanismos motivacionales (i.e., auto-consistencia, auto-estima, auto-valor y esperanza) que generan que los seguidores impliquen sus auto-conceptos. A través de la motivación, se generan distintos efectos en los auto-conceptos de los seguidores y los efectos que se generan en los auto-conceptos, a través de los procesos y mecanismos motivacionales (i.e., auto-expresión, auto-consistencia, auto-estima y auto-valor), sirven de mediadores para el surgimiento de los efectos transformacionales. En esta revisión (Shamir et al., 1993) se consideran los siguientes efectos transformacionales (a) elevar sus niveles de necesidad en la escala de Maslow (1954; Bass, 1985; Burns, 1978), (b) sus niveles de moralidad (Burns, 1978) y (c) motivarlos para que vayan más allá de sus propios intereses y a favor del grupo (Bass, 1985; Burns, 1978; House, 1977).

2.3.2.3. James McGregor Burns.

Aún cuando Downtown (1973) menciona por primera vez el término transformacional al analizar el liderazgo de los rebeldes en procesos revolucionarios, es

Burns (1978) quien lo formaliza en una teoría y le da impulso para surgir como un enfoque relevante. Anterior a la aparición del nuevo liderazgo, la mayor parte de la investigación realizada sobre los enfoques tradicionales (e.g., Dansereau et al., 1975; Graen y Cashman, 1975; Hollander, 1978; House y Mitchell, 1974), puede considerarse como elucidaciones de liderazgo transaccional (Bass, 2008; Bryman, 1992; Conger y Kanungo, 1998). Esta consistencia en la investigación contribuyó a la crisis académica a la que se ha hecho referencia en los años 70s. Por lo tanto, entre sus aportaciones más importantes se incluyen la de presentar al liderazgo transformador, en contraste con el transaccional, como una nueva forma de comprender la naturaleza del liderazgo no sólo como relación de poder sino de deseos, necesidades, aspiraciones y valores. Asimismo, al considerar que los líderes deben motivar a sus seguidores a evolucionar en su escala de necesidades y llevarlos a un mejor estado del ser humano (Conger y Kanungo, 1998).

Las situaciones de crisis jugaron un papel importante en el desarrollo de esta teoría. Burns analizando la presidencia de Franklin D. Roosevelt, observó que ejercía un liderazgo transaccional. No obstante, después de una crisis general (ataque a Pearl Harbor) percibió un cambio en la forma de liderar, a la que llamó liderazgo transformador (Burns, 2003). Para esta investigación y ante la inseguridad y el incremento de víctimas por el combate a la delincuencia organizada, se asume una situación de crisis que puede estar propiciando el surgimiento del liderazgo transformacional a través del carisma.

Los dos tipos de liderazgo encuentran su diferencia en el propósito del intercambio (Burns, 1978, 2003). Si el objetivo es sólo de intercambiar cosas de valor (e.g., económicas, políticas, psicológicas) se denomina transaccional. Por el contrario, sí se busca elevar en ambos los niveles de motivación y moralidad para reformar las instituciones, será considerado transformador o transformacional (el término lo utiliza indistintamente). De esta forma, se reconoce al transaccional y al transformador como dos tipos básicos de liderazgo.

El líder transaccional es aquel que se acerca a su seguidor con el objeto de intercambiar una cosa por otra de forma instrumental (e.g., trabajos por votos, subsidios por contribuciones a campaña). Se implican valores modales o instrumentales, los que se refieren a modos de conducta para alcanzar fines y que son relevantes para el intercambio como la honestidad, integridad, equidad, responsabilidad, honor. Aún cuando este estilo es

el más común, el liderazgo transformador, aunque más escaso y complejo, tiene mayor impacto. Aquí se implican valores terminales, referidos a estados deseables del individuo, como libertad, justicia, igualdad, derechos humanos, dignidad. El líder transformador busca elevar el nivel de consciencia del seguidor sobre la importancia y valor de alcanzar las metas planteadas y la forma de lograrlo; motivar para que vayan más allá de sus expectativas y por encima de sus propios intereses a favor del grupo, de la organización o del país; y a madurar de las necesidades inferiores hacia las superiores y hasta la autorrealización (Maslow, 1954; cf. Figura 5).

Dos puntos sobresalen de la teoría de Burns (1978) que contrastan con el modelo de liderazgo de alcance pleno (Bass, 1985). Primero, la suposición de que el liderazgo transformacional y el liderazgo transaccional son polos opuestos en un mismo continuo. Bass sostiene que son independientes, que la mayoría de los líderes exhiben ambos estilos pero en diferentes cantidades y que el liderazgo transformacional no sustituye al transaccional sino que lo aumenta (Avolio y Bass, 2004; Bass, 1985, 1999; Bass y Avolio, 1993; Hater y Bass, 1988; Molero et al., 2007; Rowold y Heinitz, 2007; Seltzer y Bass, 1990; Waldman et al., 1990).

Segundo, que sólo los líderes que realizan actos que se encuentran fundados en valores y principios positivamente aceptados y encaminados a elevar su moralidad como la de sus seguidores, pueden ser considerados auténticos (Burns, 1978). La moralidad se sustenta en elevar necesidades reales de sus seguidores y no construyéndolas mediante la explotación de fantasías o desilusiones para alcanzar sus fines personales. Los líderes y los tiranos son polos opuestos (Burns, 1978, p. 3, 2003). Bass (1985; Weber, 1956/1964) en principio descartó la necesidad de que los actos del líder tuvieran que ser benévolos para ser transformacionales ya que el análisis sólo se centra en si se transformaron actitudes y comportamientos de los seguidores. No obstante, más adelante y sobre la base de Howell (1988), acuñaron el término de líderes no auténticos o pseudotransformacionales, reivindicando la necesidad ética y moral en los actos y motivaciones del líder (Bass, 1998a; Bass y Steidlmeier, 1999; cf. Avolio y Bass, 2002; Bass y Riggio, 2006; Barling, Christie y Turner, 2008).

2.3.2.3.1. Procesos motivacionales.

Si la diferencia entre los líderes transaccionales y los transformacionales radica en que los primeros realizan intercambios para que cada parte satisfaga sus intereses personales e inmediatos y que los líderes transformacionales buscan elevar las esperanzas, aspiraciones y expectativas de sus seguidores, así como su moralidad y en el camino también transformarse ¿Cuáles son las fuentes que impulsan a un individuo a roles de liderazgo? y ¿Sobre qué bases funciona el proceso motivacional del liderazgo?

La teoría supone que las fuerzas biológicas, psicológicas y sociales que intervienen en el individuo en su niñez y adolescencia, conforman las motivaciones que unidas a la oportunidad –realidad del contexto que permite o limita que el liderazgo suceda (como la crisis)–, pueden explicar el impulso de un individuo hacia roles de liderazgo. Se trata de aprendizaje temprano, socialización, motivación y oportunidad (Burns, 1978; también Avolio y Bass, 2004; Bass, 1985; Blake y Mouton, 1978/1980; Likert, 1968). Toda sociedad tiene conflictos y el liderazgo opera como un catalizador que permite transformarlos en comportamientos con significado (Burns, 1978).

En cuanto a los procesos motivacionales, el liderazgo transaccional descansa sobre las teorías del intercambio social donde la interacción se puede repetir en tanto el beneficio personal para cada uno sea mayor que el costo (Hollander, 1978; Homans, 1974) y, el liderazgo transformacional, en la teoría de la jerarquía de necesidades humanas de Maslow (1954). Como se aprecia en la Figura 5 las necesidades se encuentran dispuestas sobre una base jerárquica o escalera. La teoría supone que cuando un individuo suple las necesidades primarias, las siguientes entran en juego y así sucesivamente. Se trata de liberar al individuo de preocupaciones primarias para dar paso a fines más sociales (Maslow, 1954). Burns (1978) supone que los líderes transaccionales se mueven en el ámbito de las necesidades inferiores y los líderes transformacionales en el terreno de las superiores.



Figura 5. Escala de necesidades humanas de Maslow.
Fuente: Adaptado de Maslow (1954). Traducción propia.

En suma, “los niveles de deseos y necesidades y otras motivaciones, combinadas con las jerarquías de los valores, y perfilados por el conflicto, forman la base de la dinámica del liderazgo” (Burns, 1978, p. 30). El líder ayuda a transformar los deseos (subjetivos, genéticos, biológicos) en necesidades (objetivas, fenómenos socializados), de necesidades a esperanzas (ver hacia el futuro con la creencia de una posibilidad); de la esperanza escalar hacia la aspiración (ambición de una meta mayor) y después hacia la expectativa (posibilidad viable de que se conseguirá algo).

2.3.3. Definiciones de liderazgo carismático y transformacional.

Aún cuando ambas teorías se engloban dentro del mismo enfoque y que “el liderazgo carismático es central al proceso del liderazgo transformacional” (Bass, 1985, p. xiv), conceptualmente son distintos, por lo que a continuación se presentan las definiciones de liderazgo carismático y transformacional para esta investigación.

2.3.3.1. Definición carismática.

Para Weber (1956/1964) el liderazgo carismático es el proceso de influencia que surge del reconocimiento por parte de los seguidores de que el líder posee cualidades de personalidad extraordinarias, que no poseen otros y que al reconocerlo genera un vínculo que los conmina a la entrega, confianza y obediencia, siempre que el líder mantenga el

reconocimiento a través de la reafirmación de sus cualidades. De acuerdo con Oberg (1972, p. 22, citado en House, 1977) es el grado de devoción y confianza que el líder inspira en el seguidor y que permite que trascienda sus propios límites e identidad hacia un estado de salud plena. House (1977, p. 192; House y Shamir, 1993) define al liderazgo carismático en términos de los efectos “a un grado inusualmente alto”, que producen los líderes en los seguidores. Esta definición sólo permite identificar a los líderes una vez que han impactado en los seguidores, por lo que del mismo texto se infiere una segunda definición, como el proceso de interacción entre rasgos de personalidad de un individuo, su comportamiento más orientado hacia la motivación y la formulación de metas trascendentales e ideológicas y ciertas características de los seguidores, que enmarcados en factores situacionales que favorecen el surgimiento del liderazgo (incluyendo situaciones de crisis), generan los efectos carismáticos deseados.

Para Bryman (1992, p. 41) se trata de la relación que se genera entre el líder y su seguidor por virtud de la cual el segundo atribuye cualidades extraordinarias al primero y a su misión, lo que origina que se le considere con una mezcla de reverencia, dedicación inquebrantable y respeto. Bass (1985, p. 39) lo define como una dotación de un grado extremadamente alto de autoestima, valor, popularidad y/o estatus de celebridad atribuido por otros y que genera en ellos fuertes respuestas emocionales. Al considerar al carisma un término altamente devaluado en la vida cotidiana, algunos autores han procurado sustituir el término por otro con connotación menos popular como liderazgo heroico (Burns, 1978) o influencia idealizada (Bass y Riggio, 2006).

Al encontrarse la noción del intercambio social en la esencia misma del liderazgo carismático y transformacional, las anteriores definiciones convergen en que se trata de un proceso de interacción y de atribución de carisma (Conger, 1989/1991; Conger y Kanungo, 1987, 1998). De acuerdo con Yukl (1999b) las definiciones que implican un proceso atribucional son las más útiles al conservar el significado original de carisma y permitir diferenciar entre liderazgo carismático y transformacional. El líder debe poseer ciertos rasgos de personalidad y comportarse en consecuencia y el seguidor reconocer o atribuir dichos rasgos al líder como extraordinarios en un contexto determinado. Asimismo, el vínculo que se genere debe despertar devoción, respeto y compromiso con la visión articulada por el líder y generar respuestas emocionales trascendentales. En esta

investigación, y asumiendo el enfoque atribucional del liderazgo carismático, se contrasta si la percepción de la situación actual del país, influye en la atribución de carisma en el líder (Hipótesis 3).

En este sentido, el liderazgo carismático puede ser definido como el proceso de influencia que se establece entre el líder y sus seguidores en un contexto determinado, cuando estos reconocen y atribuyen en el líder rasgos y comportamientos calificados como extraordinarios, lo que genera un fuerte vínculo emocional que lleva a los seguidores a la obediencia, compromiso, respeto y confianza en el líder.

2.3.3.2. Definición transformacional.

Burns (1978, p. 20) define al liderazgo transformacional como un proceso recíproco mediante el cual el líder y el seguidor, persiguiendo metas mutuas, se elevan unos a otros hacia mayores niveles de motivación y moralidad. Koehler y Pankowski (1997) para el contexto gubernamental, lo definen como el proceso de inspirar cambios y facultar a los seguidores a alcanzar niveles más altos de desempeño para mejorarse a sí mismos y para mejorar los procesos de la organización. Avolio y Bass (2004, p. 96) como el proceso de influencia en el cual los líderes cambian en sus seguidores la consciencia de lo que es importante y los impulsan a verse ellos mismos, las oportunidades y los desafíos del entorno de una nueva forma.

Para Bass (1985, p. 20) es el proceso mediante el cual el líder, elevando las probabilidades subjetivas de éxito del seguidor (i.e., construyendo autoconfianza) y su nivel de conciencia sobre la importancia y valor de los resultados esperados (i.e., expandiendo las necesidades de los seguidores, enfocándose en intereses trascendentales y llevándolo a niveles más altos de necesidades en la escala de Maslow), induce a un esfuerzo adicional que los lleva a desempeñarse más allá de sus propias expectativas o de las inicialmente designadas. Esta definición es la adoptada por este trabajo, toda vez que integra a los elementos del modelo de liderazgo de alcance pleno.

En esta investigación el liderazgo carismático y el transformacional se asumen como procesos distintos pero que parcialmente se superponen (Yukl, 1999b), considerando que (a) el carisma es un elemento del liderazgo transformacional bajo la etiqueta de influencia idealizada, (b) el carisma es considerado una condición necesaria pero no

suficiente del liderazgo transformacional (Bass, 1985, 1999), (c) el modelo transformacional evalúa al liderazgo en un momento determinado y el carismático como una evolución de tres etapas, (d) aún cuando existe evidencia sobre la validez convergente entre los instrumentos Conger-Kanungo y MLQ (Conger et al., 1997; Conger y Kanungo, 1998; Rowold y Heinitz, 2007; Rowold y Kersting, 2008), ambos constructos retienen su individualidad al encontrarse conceptualizados sobre distintas bases (e.g., dimensiones o impacto en el desempeño), (e) las dimensiones de la escala Conger-Kanungo de sensibilidad con el entorno, visión estratégica y articulación y sensibilidad con las necesidades de los miembros son semejantes a las dimensiones del MLQ de estimulación intelectual, motivación por inspiración y consideración individualizada (Rowold y Heinitz, 2007), (f) las dimensiones de riesgo personal y comportamiento no convencional son exclusivas de la escala Conger y Kanungo (1998), pero sobre todo, (g) sólo el instrumento MLQ mide también comportamientos pasivo-evasivos, transaccionales y resultados (i.e., esfuerzo extra, satisfacción y eficacia).

Diferentes modelos han sido desarrollados para explicar el fenómeno del liderazgo en el marco del nuevo paradigma (e.g., Alimo-Metcalfe y Alban-Metcalfe, 2001; Bennis y Nanus, 2003; Boehnke, Bontis, DiStefano y DiStefano, 2003; Javidan y Waldman, 2003; Koehler y Pankowski, 1997; Kouzes y Posner, 1987; Podsakoff, MacKenzie, Moorman y Fetter, 1990; Tichy y Devanna, 1986; Sashkin, 1988). En esta investigación se optó por el de liderazgo de alcance pleno (Avolio y Bass, 2004; Bass, 1985; Bass y Riggio, 2006), al tratarse del modelo más explorado y con mayor evidencia predictiva (Antonakis et al., 2003; Bass, 1997, 1998b; Bono y Judge, 2004; Dumdum et al., 2002; Javidan y Waldman, 2003; Lowe et al., 1996). Asimismo, por la teoría más representativa de la atribución del liderazgo carismático (Conger, 1989/1991; Conger y Kanungo, 1987, 1998), que además mantiene una adecuada validez convergente con el constructo transformacional (Conger et al., 1997; Conger y Kanungo, 1998; Rowold y Heinitz, 2007; Rowold y Kersting, 2008). Ambas teorías y los trabajos de crisis (Billings et al., 1980; Pearson y Clair, 1998) que se discuten a continuación, conforman el marco teórico de esta investigación.

2.4. Teoría de la atribución del liderazgo carismático

Esta teoría se discute primero que el modelo de liderazgo de alcance pleno en función de que el carisma es un componente central del modelo transformacional (Bass, 1985) y sus antecedentes son anteriores. La teoría de 1976 sobre liderazgo carismático (House, 1977) sirvió de fuerte inspiración a la teoría de la atribución del liderazgo carismático (Conger y Kanungo, 1987), por lo que bien puede ser considerada una revisión de aquella. En esta versión, al igual que en House (1977), el interés se centra en ofrecer hipótesis a partir de la revisión de la literatura de la Ciencia Política, la sociología, la psicología social y de teorías de liderazgo organizacional, que permitan medir el comportamiento considerado carismático en organizaciones complejas. Los procesos motivacionales son presentados con mayor detalle en Conger (1989/1991).

En principio, Conger y Kanungo (1987), en contraposición con la concepción mística del carisma, consideran al liderazgo carismático como un fenómeno atribucional que puede ser observado y medido. La teoría de la atribución (Heider, 1958; Kelley, 1973; Weiner, 1986; Green y Mitchell, 1979; cf. Martinko et al., 2007) sostiene que los individuos para facilitarse la comprensión del mundo y su interacción con el entorno, son una especie de “psicólogos ingenuos” (Heider, 1958) que sobre la base de comportamientos o etiquetas preconcebidas, generan explicaciones causales de la conducta de los demás. Se percibe la conducta e imagen de un individuo y se le atribuye una etiqueta en función de distintos factores (e.g., experiencias previas, necesidades, valores, calidad de la información que posee, contexto cultural). Como los individuos viven sus propias y variadas experiencias, interpretan de forma diferente la conducta de los demás (Conger, 1989/1991). En esta investigación se considera que los funcionarios perciben de forma diferente (con una tendencia a crisis alta) la situación actual del país, lo que supone generará una mayor evaluación del líder en la escala carismática.

De esta forma, el carisma es lo que los seguidores atribuyen al líder y no sus características personales (Willner, 1984). El supuesto detrás de la teoría es que los atributos del liderazgo carismático pueden ser inferidos del comportamiento que exhibe el líder en interacción con ciertos aspectos de la situación. Conger y Kanungo (1987, p. 639) aclaran que “el carisma per se no se encuentra únicamente en el líder y sus cualidades personales, más bien se encuentra en la interacción entre los atributos de los líderes y las

necesidades, creencias, valores y percepciones de sus seguidores”. La atribución de carisma hacia el líder es altamente dependiente de las características de la situación (Yukl, 2009). Por ejemplo, una servidora pública que bajo una situación de crisis fue considerada carismática, dejó de ser percibida cuando ocupó una posición distinta y bajo un contexto estable (Roberts y Bradley, 1988).

2.4.1. Evolución de la teoría.

Aún cuando el modelo de la atribución del liderazgo carismático ha pasado por distintas revisiones (Conger, 1989/1991; Conger y Kanungo, 1987, 1998), los componentes del comportamiento se han mantenido estables y sólo se han reacomodado o fusionado, para permitir una mejor comprensión y presentación de la teoría. Asimismo, el modelo se ha ampliado para profundizar en el proceso motivacional subyacente al vínculo entre el comportamiento del líder y el comportamiento del seguidor y para especificar los resultados esperados tanto individuales como de grupo. Son tres los elementos principales de la teoría atribucional del liderazgo carismático:

1. Componentes del comportamiento que permiten atribuir carisma a un líder. Si se comporta de esta manera, se le atribuirá carisma;
2. Situaciones que favorecen el surgimiento del liderazgo carismático –en las tres versiones se incluyen las situaciones de crisis–; y,
3. Procesos motivacionales que explican el vínculo entre el comportamiento del líder y los resultados que se esperan de un liderazgo eficaz.

El cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ; Avolio y Bass, 2004) que se utiliza en esta investigación, contiene una serie de ítems que recogen la percepción del seguidor de comportamientos carismáticos y de atribución de carisma. Asimismo, la escala de crisis desarrollada para este trabajo (Billings et al., 1980; Pearson y Clair, 1998) recoge la percepción general de crisis de los seguidores. De esta forma, se pretende someter a prueba la posibilidad de que el nivel de crisis percibido influya en la atribución de carisma del líder (Hipótesis 3). A continuación una descripción de los elementos que componen la teoría de la atribución del liderazgo carismático.

2.4.1.1. Componentes del comportamiento carismático.

Es más probable que al líder se le atribuya carisma cuando:

1. Es altamente sensible con el entorno y con los valores, habilidades y necesidades de sus seguidores. La sensibilidad con los seguidores se asemeja al comportamiento de consideración (cf. Likert, 1961/1965; Stogdill y Coons, 1957). Aún cuando la sensibilidad social y psicológica es importante en todo el proceso, resulta esencial en dos momentos. Primero, la habilidad de percibir antes que otros las necesidades de la gente, las deficiencias de la situación o las oportunidades, permite articular una visión estratégica que se aparta del status quo (Conger, 1989/1991). Segundo, siendo la visión discrepante con el status quo y los planes y estrategias de implementación novedosos y no convencionales, existe alta probabilidad de fracaso si el líder no hace uso de su sensibilidad especial (experiencias, conocimientos y pericia) para alinear las capacidades y necesidades emocionales de los seguidores, la disponibilidad de recursos y las limitaciones del entorno y determinar de forma realista el mejor momento para implementar el cambio.

2. Una vez que se ha evaluado el entorno, es más probable que se atribuya carisma si el líder formula una visión discrepante con el status quo, que una visión cuyas metas rara vez se apartan de la situación actual y que además la defiende. La visión es el conjunto de metas idealizadas, que representan una perspectiva compartida por los seguidores y que el líder espera que la organización alcance en el futuro (Conger y Kanungo, 1998, p. 156). Es un elemento que se encuentra presente en toda teoría carismática o transformacional (House y Shamir, 1993).

3. Se diferencia de los que no lo son en la forma en que comunica su visión. El líder carismático es más expresivo y entusiasta y articula la visión de dos maneras. En principio, articula el contexto cuando presenta la situación actual como intolerable, procura generar una sensación de inconformidad con el status quo y “vende” su visión como la más adecuada (Conger, 1989/1991). Asimismo, expresa de forma verbal o no verbal su motivación para liderar, mostrándose seguro de sí mismo y poseedor de capacidades extraordinarias para alcanzar la visión (Conger y Kanungo, 1987, 1998).

4. Demuestran su disposición para asumir altos costos, riesgos personales y realizar sacrificios individuales. Es decir, demuestran mayor preocupación por sus seguidores y por la visión que por sí mismos (Conger, 1989/1991). El comportamiento de autosacrificio puede generar confianza y aceptación extraordinaria en los seguidores; percepción de compromiso, lealtad y entrega con la organización; o, justificar el pedimento de un

comportamiento similar (cf. Choi y Mai-Dalton, 1999; De Cremer, 2006; De Cremer y van Knippenberg, 2005; De Cremer et al., 2009; Navarro, 2005; Halverson, Holladay, Kazama y Quiñones, 2004a).

5. Demuestra cuáles son los medios necesarios para transformar la visión en logros y motivar a los seguidores para alcanzarlos. Los líderes carismáticos pregonan con el ejemplo, utilizan tácticas no convencionales y técnicas motivacionales (Conger, 1989/1991). El líder para ser carismático depende de la percepción de sus seguidores, por lo que desde la formulación de la visión y hasta su realización, los medios que utilice y sus comportamientos deben ser reformadores, contranormativos, innovadores, de tal suerte que despierten admiración y una sensación de poder sobrenatural.

2.4.1.2. Condiciones situacionales favorecedoras.

Al tratarse de un fenómeno atribucional, no existe una personalidad carismática única, un mismo comportamiento no se considera carismático para cualquier contexto, sólo en aquellos en los que el comportamiento, mensaje y objetivos del líder se ajusten a los valores y aspiraciones de sus seguidores, de la organización o del contexto. Por ello, la conducta debe percibirse relevante para una situación específica, de lo contrario, puede no considerarse carismática (Conger, 1989/1991).

Para esta teoría (Conger, 1989/1991; Conger y Kanungo, 1987, 1998) las situaciones de crisis son una variable importante para el surgimiento del liderazgo carismático, aunque se suma a la evidencia que la considera más como una situación facilitadora que como una condición necesaria (Avolio y Bass, 2004; Bass, 1985, 2008; House, 1996; Shamir y Howell, 1999; Willner, 1984). Las situaciones de crisis, incertidumbre o alta ansiedad en los seguidores generan un clima propicio para que el líder carismático proponga una visión idealizada de futuro, que promete solventar la situación y transformar el status quo no deseado. Los seguidores que se encuentran inconformes apoyarán al líder que les permita descargar sus tensiones y que les ofrezca una salida congruente con sus creencias y valores.

También, desde una perspectiva atribucional y utilizando el MLQ y ítems de la escala carismática (Conger, 1989/1991), Pastor et al. (2007) ofrecen una explicación complementaria a la relación existente entre crisis y carisma desde la teoría de la

facilitación de la respuesta (Zajonc, 1965; *response-facilitation* en inglés), que postula que los estados de mayor alerta/excitación en los individuos, sea cual sea el origen, causan que éstos exhiban su respuesta dominante. Cuando el seguidor se encuentra en un estado de excitación al encontrarse inmerso en una situación de crisis, atribuirá mayor carisma al líder que ya contaba con un atractivo carismático o dejará de atribuirlo al líder que no consideraba con carisma. Los resultados de un estudio de laboratorio y una investigación longitudinal lo confirmaron (Pastor et al., 2007).

Bajo las anteriores premisas, esta investigación contrasta la posibilidad de que ante la situación general del país (México), el liderazgo transformacional sea el más utilizado en el gobierno (Hipótesis 1b). Asimismo y al tratarse de una teoría atribucional, que la percepción de la situación de crisis se relaciona positivamente con la atribución de liderazgo carismático (Hipótesis 3).

Sobre la misma base de situaciones de crisis, la teoría clasifica la intervención del líder en dos momentos: (a) cuando los factores contextuales causan por sí solos la crisis, el líder lo debe capitalizar para surgir como salvador de la situación y crear para sí mismo una imagen carismática; y, (b) si el contexto se encuentra en relativa armonía, el líder debe generar la necesidad de cambio, ser capaz de desarrollar un sentido de insatisfacción y convencer de que existen razones para el cambio (Conger, 1989/1991).

En suma, existen dos contextos externos que favorecen el surgimiento del liderazgo carismático: 1. Los de crisis y 2. Los de oportunidad. Se trata de entornos de crisis severa o sin alto nivel de crisis pero de grandes oportunidades emprendedoras, de munificencia empresarial y de optimismo. No obstante la diferencia aparente, ambos contextos comparten el elemento incertidumbre (Conger y Kanungo, 1998), que es recogido por los ítems de la escala de crisis elaborada para este trabajo.

2.4.1.3. Procesos motivacionales de la teoría carismática.

Los componentes del comportamiento y su adecuación con las situaciones no serían operacionales sin la capacidad de motivación del líder. Sin que éste logre el compromiso de los seguidores para transformar la visión en una realidad concreta. “No basta con determinar qué conducta lleva a la percepción del carisma; es necesario entender por qué lo hace” (Conger, 1989/1991, p. 14). El seguidor se identifica con el líder carismático en virtud del

poder personal (integrado por el poder referente y experto; French y Raven, 1959/2001) y de los mecanismos motivadores que utiliza (Conger, 1989/1991; Conger y Kanungo, 1987, 1998). El poder referente (proceso de identificación) implica que el seguidor obedecerá al líder porque lo admira y lo considera un modelo a seguir. La atracción es con las cualidades y persona del líder, independientemente del contenido de las ideas o conductas inducidas (Kelman, 1958). Con el poder de experto, al reconocerle competencias, habilidades y la pericia necesaria para alcanzar la visión y fungir como un soporte al cual recurrir en caso de dudas (Conger y Kanungo, 1998). Conforme transcurre el tiempo, la identificación genera un fuerte vínculo entre ambos, que se traduce en mecanismos reforzadores del proceso motivador (Conger, 1989/1991; Conger y Kanungo, 1998). Estos mecanismos se describen a continuación.

1. *Interiorización de valores.* En la identificación el contenido no es importante, en la interiorización el contenido es fundamental. El seguidor aceptará la influencia y se comprometerá con el líder, sí considera que su comportamiento y visión son congruentes con sus valores, códigos de conducta y creencias (Kelman, 1958). Conger y Kanungo (1998) consideran que al lograrse la interiorización de valores o creencias, se puede hablar de una transformación en el seguidor.

2. *La visión para cubrir necesidades de mayor jerarquía.* La forma en cómo está articulada la visión es un mecanismo de motivación en términos de la escala de Maslow (1954) y la teoría transformacional de Bass (1985). El seguidor estará motivado y alcanzará mayores niveles de desempeño si la visión y su imagen de futuro, ofrecen al seguidor un resultado deseado y permite satisfacer necesidades de orden superior.

3. *Dependencia generada por la identificación continua.* Conforme el seguidor y el líder interactúan, la aprobación de éste a logros de aquél se convierte en la principal recompensa, medida de autovalor y confirmación de capacidades (Conger, 1989/1991). Cuando el líder carismático manifiesta su aprobación, se incrementa la autoestima del seguidor y se siente motivado para mantener las altas expectativas del líder.

El fundamento de influencia de un líder no carismático es el poder del puesto (integrado por el poder legítimo, de castigo y de recompensa; French y Raven, 1959/2001). El líder controla los recursos que son instrumentales para la satisfacción del seguidor, por lo que estará motivado para cumplir con la tarea sí como consecuencia de su

comportamiento puede esperar consistentemente ciertos resultados que considera valiosos (Conger y Kanungo, 1998). Conger y Kanungo (1998) identifican este tipo de influencia con el liderazgo transaccional donde el individuo acepta las condiciones para obtener satisfacción social o evitar sanciones.

2.4.1.4. Predicciones y validez de la teoría.

El modelo atribucional del liderazgo carismático (Conger y Kanungo, 1998) predice distintas relaciones y efectos. Primero, si se investiga sobre la relación entre los componentes del comportamiento, el contexto y los seguidores, la variable dependiente será la atribución de carisma (esta es la relación que se contrasta con la hipótesis 3). Segundo, como el efecto de la teoría no solo es atribucional, también se predicen resultados del carisma o efectos carismáticos en los seguidores. Si el liderazgo carismático es eficaz, resultará en un cambio de actitudes, creencias y comportamientos a nivel individual (con el líder y con la tarea) y a nivel de grupo u organizacional. Aún cuando la investigación para comprobar su validez ha sido escasa, los resultados soportan la estructura de los componentes del comportamiento y el efecto atribucional de carisma, así como la independencia del constructo respecto de otros tipos de liderazgo (Conger, 1989/1991; Conger y Kanungo, 1998; Deluga, 1995; Yukl, 1999b).

En una investigación, donde participaron empleados de gobierno, el liderazgo carismático se percibió diferente a otros roles administrativos o estilos como la orientación a las tareas, hacia las personas y el participativo (Conger y Kanungo, 1992). En Conger, Kanungo y Menon (2000) se comprobaron las relaciones positivas entre el comportamiento carismático y la reverencia por el líder, el sentido de identidad colectiva y el desempeño percibido del grupo. Los resultados de Rowold y Heinitz (2007) sugieren que el liderazgo transformacional y el carismático muestran entre sí alta validez convergente, así como divergente con el estilo transaccional; y el liderazgo carismático se relacionó positivamente con indicadores de desempeño subjetivos y aumentó el impacto del transaccional. Asimismo, en dos investigaciones independientes, el liderazgo carismático se encontró relacionado con medidas de desempeño objetivo como el desempeño financiero, el interés por actividades de formación y menor ausentismo (Rowold y Laukamp, 2009).

2.5. Modelo de liderazgo de alcance pleno: Liderazgo transformacional

El liderazgo transaccional y el carismático han demostrado tener un impacto positivo en el proceso del liderazgo. No obstante, en la mayoría de los casos el primero sólo permite alcanzar resultados contractuales o designados y el segundo –sin contrapeso–, puede condenar a la organización al fracaso. Ante esta realidad, el modelo de liderazgo de alcance pleno (*Full Range Leadership* en inglés; Avolio y Bass, 1991) sugiere que el transformacional aumenta al transaccional, e integra al carisma, bajo la etiqueta de influencia idealizada, como el factor más importante. Por una parte el modelo permite al transaccional, a través del transformacional, estimular un esfuerzo extra en el seguidor y, por otra, ofrece al líder carismático un abanico de comportamientos a través de las distintas dimensiones que integran el modelo. De esta forma, el liderazgo transformacional no sustituye al transaccional, sino que motiva e inspira a los seguidores para que vayan más allá de lo inicialmente pactado e, inclusive, de lo que ellos mismos consideraban posible, incrementa su satisfacción y compromiso y en el proceso va desarrollando nuevos líderes (Bass y Riggio, 2006).

El líder transaccional mantiene el status quo, clarifica lo que espera de sus seguidores y lo que pueden obtener para el caso de que alcancen las expectativas planteadas, establece estándares de desempeño, reparte responsabilidades, ejerce una supervisión cercana, una pronta acción correctiva y generalmente es eficaz satisfaciendo las necesidades inmediatas de sus seguidores y alcanzando las metas designadas. El líder transformacional va más allá que el transaccional, brindando atención individualizada a cada uno de sus seguidores, compartiendo sus deseos y necesidades, proporcionando un significado a través de la articulación de una visión colectiva, elevando el sentimiento de pertenencia, motivándolos a cuestionarse y proponer nuevas formas de hacer las cosas y, en general, llevándolos a metas por encima de sus propios intereses y a niveles más elevados de desarrollo personal (Avolio y Bass, 2004).

Dentro de estos estilos también se incluye el líder más pasivo-evasivo, ya sea que espera a que los problemas surjan para actuar (i.e., dirección por excepción pasiva) o simplemente evita involucrarse en cualquier situación o decisión (i.e., *laissez-faire*). Bass y colegas (Avolio y Bass, 2004; Bass, 1985; Bass y Riggio, 2006), sobre la evidencia de teorías previas (e.g., Burns, 1978; Graen 1976; Graen y Cashman, 1975; Hollander, 1978;

House, 1971, 1977; Weber, 1956/1964; Yukl, 1981) han integrado las dimensiones o estilos pasivo-evasivo, transaccional y transformacional en un modelo de liderazgo de alcance pleno y para su medición y la de distintos indicadores de desempeño (i.e., esfuerzo extra, satisfacción y eficacia percibida), desarrollaron el cuestionario multifactorial de liderazgo (*Multifactor Leadership Questionnaire* o *MLQ* por sus siglas en inglés), cuya última versión es la forma 5x, el cual mide comportamientos, atributos e indicadores de desempeño (Avolio y Bass, 2004).

2.5.1. Transaccional vs. transformacional.

Antes de entrar al análisis de la evolución del modelo de liderazgo de alcance pleno, sus dimensiones y de cada uno de sus factores, a continuación se precisan algunas cuestiones que permiten una mejor comprensión del modelo.

1. Tanto el líder transaccional como el transformacional reconocen y satisfacen necesidades de los seguidores (Avolio y Bass, 2004; Bass, 1985; Burns, 1978). El primero se interesa por las necesidades y deseos inmediatos, existenciales o de primer orden (i.e., fisiológicas o de seguridad) que pueden ser intercambiados por el desempeño del seguidor y, el segundo, por necesidades más trascendentales o de orden superior (i.e., amor, estima y autorrealización; cf. Figura 5) que pueden ser cubiertas para impulsar al seguidor hacia la madurez y el desarrollo a largo plazo.

2. Ambos líderes generan cambios en sus seguidores (Avolio y Bass, 2004; Bass, 1985:3). El líder transaccional cambia de primer orden en la cantidad y calidad del desempeño, en la atención que se presta a las acciones, en la sustitución de metas o en la resistencia para la implementación de alguna acción o política. Hasta antes de la introducción del nuevo enfoque de liderazgo, el enfoque predominante se centraba en cambios de primer orden. El líder transformacional genera cambios de orden superior, esto es, en las actitudes, creencias, valores y necesidades de los seguidores y no únicamente en la calidad de la producción o de los objetivos seleccionados.

3. Los líderes son tanto transaccionales como transformacionales (Bass, 1985, 1998a; Bass y Avolio, 1993). Para Burns (1978), el liderazgo transformacional es el polo opuesto del transaccional en un mismo continuo. Para Bass (1985), son dos estilos diferentes e independientes pero que de acuerdo con la investigación generalmente son

exhibidos por el mismo líder en distintas cantidades e intensidades (Bass y Avolio, 1993). El líder transformacional utilizan ambos estilos pero cuando es más de uno es menos del otro (Bass, 1999). Asimismo, y como cada estilo representa un proceso conceptualmente distinto, existen una serie de comportamientos que activan el proceso transaccional y que permiten alcanzar los resultados inicialmente pactados y, existen otra serie de comportamientos que activan el proceso transformacional y que motivan a realizar un esfuerzo extra.

4. *Efecto aumentativo*. Ambos estilos de liderazgo tienen un impacto positivo sobre indicadores de desempeño pero el transformacional aumenta el efecto del transaccional (Bass, 1985). El transaccional representa la base para la eficacia del liderazgo permitiendo alcanzar metas contractuales u originalmente pactadas a través de la transacción y el transformacional permite aumentar la eficacia llevando al seguidor a implementar un esfuerzo adicional.

El efecto aumentativo es propuesto por Bass (1985), en contraposición a la concepción de Burns (1978), de que el liderazgo transaccional y transformacional son polos opuestos de un mismo continuo. Bass los considera independientes pero exhibidos por el mismo líder en distintas cantidades, por lo que el transaccional representa la base para la eficacia y el transformacional a través de los comportamientos de influencia idealizada, motivación por inspiración, estimulación intelectual y consideración individualizada lleva al seguidor más allá de sus propias expectativas, aumentando el efecto del transaccional sobre medidas de desempeño. Por ello, la teoría propone la hipótesis del efecto aumentativo (*augmentation effect* en inglés) donde el estilo transformacional aumenta la proporción de la varianza explicada por el estilo transaccional sobre medidas de desempeño (Avolio y Bass, 2004).

El liderazgo transformacional no le resta valor al liderazgo transaccional sino que aumenta el impacto positivo que tiene sobre indicadores de desempeño tanto objetivos como subjetivos para alcanzar el pleno potencial que predice el modelo de liderazgo de alcance pleno y ha sido comprobado reiteradamente en la investigación (Bass, 1985, 1999; Bass y Avolio, 1993; Hater y Bass, 1988; Howell y Avolio, 1993; Molero et al., 2007; Rowold y Heinitz, 2007; Seltzer y Bass, 1990; Waldman et al., 1990). Por ejemplo, en un estudio que empleó el MLQ en una empresa de transporte público alemana, el liderazgo

transformacional aumentó el efecto del transaccional en medidas subjetivas de desempeño (esfuerzo extra, eficacia y satisfacción, entre 29-39% de la varianza) y en un 14% en medidas objetivas (ganancias de la empresa) (Rowold y Heinitz, 2007). La hipótesis 2a pretende contrastar este efecto en el sector público.

5. *Patrón jerárquico*. La investigación ha demostrado la existencia de un patrón jerárquico descendiente ya pronosticado por el modelo (Avolio y Bass, 1991; Bass, 1985), donde los factores del liderazgo transformacional se correlacionan más que los comportamientos transaccionales con el esfuerzo extra, la satisfacción y la eficacia y los comportamientos pasivo-evasivos se correlacionan negativamente con las medidas de desempeño. Generalmente en la investigación se ha demostrado el siguiente patrón:

(1) las escalas transformacionales estuvieron más alta y positivamente correlacionadas con todos los indicadores de desempeño evaluados como esfuerzo extra (EE), eficacia (EFF) y satisfacción (SAT); (2) Recompensa contingente también se encontró positivamente correlacionado con las medidas de resultado, pero en menor cantidad que las escalas transformacionales; (3) [Dirección por excepción activa] estuvo sólo ligeramente correlacionado con estas medidas de resultado; y (4) las escalas de [Dirección por excepción pasiva] y [Laissez-faire] estuvieron fuerte y negativamente correlacionadas con EE, EFF y SAT. (Avolio y Bass, 2004, p. 74)

Este patrón jerárquico reportado en el trabajo seminal (Bass, 1985), ha sido replicado y confirmado ampliamente en todos los contextos y organizaciones, sin importar el nivel jerárquico del líder (Avolio y Bass, 1991, 2004; Dumdum et al., 2002; Lowe et al., 1996; Trottier et al., 2008). En la administración pública federal de EEUU, las variables transformacionales dieron cuenta del 70.9% de la eficacia del liderazgo y 72.5% de la satisfacción, mientras que los transaccionales dieron cuenta de un 65 y 70.9%, respectivamente (Trottier et al., 2008). Para Antonakis et al. (2003) prácticamente no ha existido controversia sobre la naturaleza predictiva de la teoría transformacional. Los anteriores hallazgos y predicciones permiten someter a prueba el patrón jerárquico en el sector público a través de las hipótesis 2b y 2c.

6. Siendo el carisma un factor central para la teoría transformacional, las situaciones de crisis, estrés o alta incertidumbre se consideran favorecedoras del surgimiento del liderazgo transformacional (Avolio y Bass, 2004; Bass, 1985).

2.5.2. Evolución del modelo.

El modelo pionero de liderazgo de alcance pleno (Bass, 1985), llamado así al incluir la mayor parte de los estilos y factores conocidos (el nombre es criticado al considerarse que deja fuera algunos comportamientos; Yukl, 1999b, 2009), tuvo su origen en un estudio piloto diseñado para comprobar si el concepto transformacional tenía sentido en organizaciones complejas. Inicialmente se aplicó una encuesta abierta a 70 ejecutivos para que describieran al líder que se acercaba más a la descripción transformacional proporcionada. Entre los elementos más recurrentes se encontró la elevación y cambio en la motivación y consciencia de los seguidores, así como la confianza, admiración, respeto, lealtad y fuerte simpatía que despertaban. Asimismo, se realizaron análisis sobre la intensidad que los líderes imprimen a dichos comportamientos y análisis utilizando el cuestionario de descripción de la conducta del líder (*LBDQ-XII*; Stogdill, 1963). Los resultados sugirieron que (a) los líderes transformacionales sí existen y se pueden encontrar en organizaciones complejas, (b) la intensidad de sus comportamientos no es el elemento que los distingue y (c) las dimensiones de consideración y de iniciación de estructura no diferencian entre estos dos líderes (Bass, 1985, p. 198). Como los resultados no discriminaron entre ambos estilos, desarrollaron un instrumento específico sobre la base de la frecuencia de los comportamientos. Se elaboró un primer borrador de 142 ítems representando conductas transaccionales y transformacionales (Bass, 1981; Stogdill, 1974). Graduados y estudiantes clasificaron los ítems en los grupos transaccional, transformacional y “no lo puedo identificar”. Los ítems más repetidos formaron la primera versión con 73 ítems (Cuestionario de liderazgo. Forma 1; Bass, 1985). Posteriormente, se propusieron determinar si los ítems identificados podían ser clasificados, para estudios psicométricos, en las dimensiones transaccional y transformacional.

A una muestra de 104 conformada por coroneles, oficiales extranjeros y personal civil americano se les pidió evaluar con qué frecuencia un líder desplegaba cada uno de los 73 comportamientos. Mediante análisis de consistencia interna se establecieron dos escalas.

No obstante, los resultados transformacionales se correlacionaron de forma alta con la puntuación transaccional ($r = .72$). Por lo que para resolver el problema se llevó a cabo un análisis factorial con el método de rotación varimax. El resultado arrojó en principio siete factores para las dos dimensiones (Bass, 1985), pero como el número de casos era pequeño, para incrementar la confiabilidad, a la muestra de 104 se sumaron 72 casos más de oficiales militares ($N = 176$). Se corrió un segundo análisis factorial y los primeros cinco factores surgieron de la misma forma, pero los últimos dos (i.e., liderazgo inspirador y laissez-faire) se abandonaron al no haberse sostenido como factores independientes (Bass, 1985).

En este capítulo y aún cuando el trabajo de Bass (1985) se encuentra dividido específicamente en cinco factores (dos transaccionales y tres transformacionales), el primer modelo de alcance pleno se considerará de siete factores, toda vez que el liderazgo inspirador surgió en el primer análisis, se encuentra detallado en un capítulo propio del libro como sub-factor del carismático y dentro de los ítems del carisma se observa un grupo de tres ítems que se correlacionan entre sí y que se corresponden con la categoría de liderazgo inspirador de la taxonomía Yukl del comportamiento del líder (Yukl, 1981; Yukl y Van Fleet, 1982). El factor laissez-faire también se incluye, toda vez que surgió en el primer análisis factorial y, además, el comportamiento de dirección por excepción en su extremo más evasivo se convierte en laissez-faire (Bass, 1985; Bass y Avolio, 1990a). La Figura 6 presenta la evolución del modelo de liderazgo de alcance pleno a partir del trabajo seminal (Bass, 1985) y hasta la versión más reciente de nueve factores (Avolio y Bass, 2004; Bass y Avolio, 1997; Bass y Riggio, 2006).

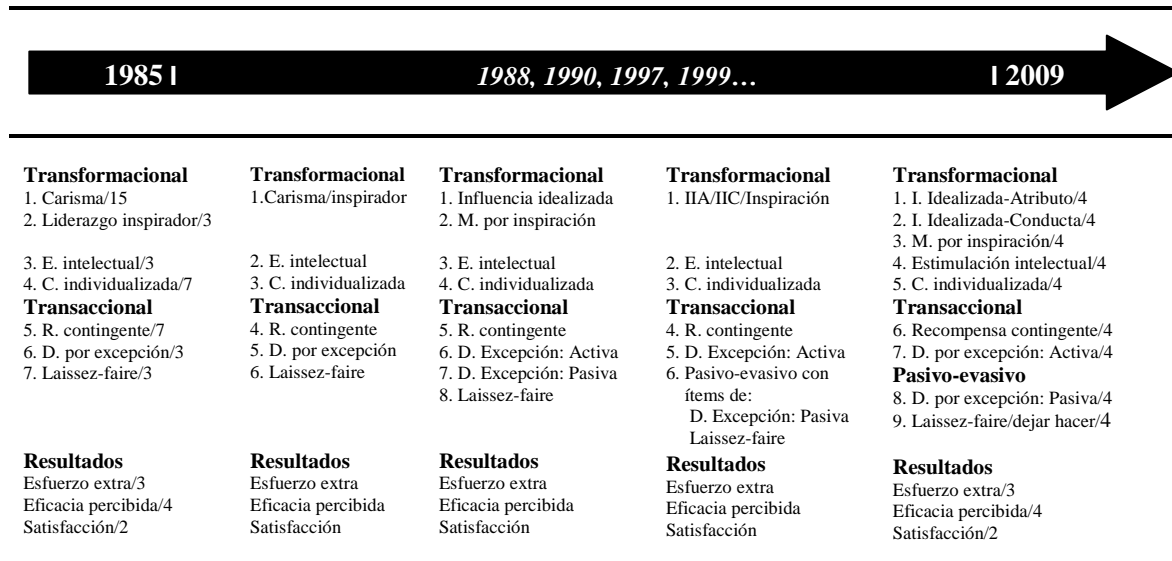


Figura 6. Evolución del modelo de liderazgo de alcance pleno 1985-2009.

El número después de cada factor representa los ítems que le corresponden en el cuestionario. IIA = influencia idealizada como atribución; IIC = influencia idealizada como comportamiento. Fuente: Elaboración propia.

Los factores se han mantenido más o menos estables, la estimulación intelectual, la consideración individualizada y la recompensa contingente no han sufrido modificación ya que reiteradamente han surgido como factores independientes (confirmando los hallazgos previos de la dicotomía del comportamiento). A partir de Hater y Bass (1988) y aún cuando el factor de dirección por excepción original se corresponde con la versión actual pasiva, ésta se sofisticó para dar paso a dos factores que se sostienen hasta la fecha: 1. La dirección por excepción activa y 2. La dirección por excepción pasiva. El factor laissez-faire se ha mantenido estable desde su origen (Bass, 1985; Blake y Mouton, 1978/1980; Lewin et al., 1939).

Asimismo, en una revisión de los componentes del modelo de liderazgo de alcance pleno (Avolio, Bass y Jung, 1999), los ítems de influencia idealizada (atribución y comportamiento) y los de motivación por inspiración se agruparon en un mismo factor; y se empezó a sugerir que dirección por excepción pasiva y laissez-faire podían ser considerados en una misma dimensión *pasivo-evasiva*, toda vez que la dirección por excepción activa y la pasiva o bien, no se encuentran correlacionados o aparecen ligeramente correlacionados negativamente y, por otro lado, existen claras correlaciones

positivas entre la dirección por excepción pasiva y el *laissez-faire* (Álvarez, 2009; Avolio et al., 1999; Mendoza, 2005; Pascual et al., 1993; Yammarino y Bass, 1990).

El factor carisma re-etiquetado por motivos de *marketing* académico como influencia idealizada (Bass, 1999; cf. Bass y Avolio, 1990a, 1990b), más adelante se dividió en dos factores: 1. El original, que se refiere al comportamiento del líder y 2. Uno denominado de influencia idealizada como atribución que pretende recoger atribuciones (cómo es visto el líder por los seguidores; Bass y Avolio, 1990b, 1993). Esta división entre comportamientos y atribuciones en la influencia idealizada obedece a un intento por responder a recomendaciones (House et al., 1991) y mantener para este factor la orientación atribucional que han sostenido otras teorías (Bryman, 1992; Conger, 1989/1991; Conger y Kanungo, 1987, 1998; Weber, 1956/1964; Willner, 1984). Para Avolio et al. (1999) la situación de asumir que la influencia idealizada (carisma) se encuentra en el ojo del espectador, motivó la inclusión de ítems en el modelo de liderazgo de alcance pleno que recogieran la perspectiva atribucional.

El liderazgo inspirador (motivación por inspiración) es el que mayor variación ha sufrido. En principio emerge como factor independiente, después considerado como subfactor del carisma (Bass, 1985), posteriormente sus ítems son fusionados con los del carisma, al no surgir separados consistentemente en los análisis (Bass, 1988); más adelante, resurge como factor (Bass y Avolio, 1990a, 1990b), al considerarse que la inspiración no necesariamente proviene del carisma; y, hasta la fecha, se ha sostenido como factor independiente (Álvarez, 2009; Avolio y Bass, 2004; Bass y Avolio, 1997; Mendoza, 2005; Muenjohn y Armstrong, 2008; Rowold y Heinitz, 2007). El MLQ en todas sus versiones ha considerado como indicadores de desempeño el esfuerzo extra del seguidor, la satisfacción con el líder y el desempeño percibido del líder. Sin que esto sea óbice para que distintos trabajos hayan utilizado otras medidas subjetivas y objetivas (Dumdum et al., 2002; Lowe et al., 1996; Rowold y Heinitz, 2007).

2.5.3. Modelo actual de liderazgo de alcance pleno.

La última revisión el modelo de liderazgo de alcance pleno comprende tres constructos mayores tratados como dimensiones o estilos de liderazgo: pasivo-evasivo, transaccional y transformacional (Avolio y Bass, 2004). El primero conformado por la

dirección por excepción pasiva y *laissez-faire*; el segundo, por la recompensa contingente y la dirección por excepción activa; y, el tercero, por la influencia idealizada como atribución y como comportamiento, motivación por inspiración, estimulación intelectual y consideración individualizada.

Esta estructura de nueve factores surge a partir de la reexaminación del modelo utilizando la última base de datos normativa recopilada por Mindgarden.com y ha sido confirmada empíricamente por la investigación (Álvarez, 2009, Antonakis et al., 2003; Avolio y Bass, 2004; Bass y Riggio, 2006; Mendoza, 2005; Muenjohn y Armstrong, 2008; Rowold y Heinitz, 2007). La estructura de tres estilos y nueve factores es la que se contrasta en este estudio. La Figura 7 representa el modelo completo de liderazgo de alcance pleno. Lo que asemeja una columna a la izquierda representa el liderazgo transaccional y lo que asemeja una columna a la derecha, el transformacional. Ambas columnas se encuentran unidas por una línea y un círculo intermitente que es donde ocurre el efecto aumentativo del transformacional sobre el transaccional (Hipótesis 2a). El transaccional se puede leer de la siguiente forma, donde el líder al interactuar con el seguidor mediante comportamientos de recompensa contingente, dirección por excepción activa o dirección por excepción pasiva –el *laissez-faire* es un factor que representa la ausencia de liderazgo o la no transacción (Bass y Avolio, 1994)–, activa el proceso transaccional, logrando una motivación para la acción en el seguidor, así como el desempeño esperado negociado en la transacción.

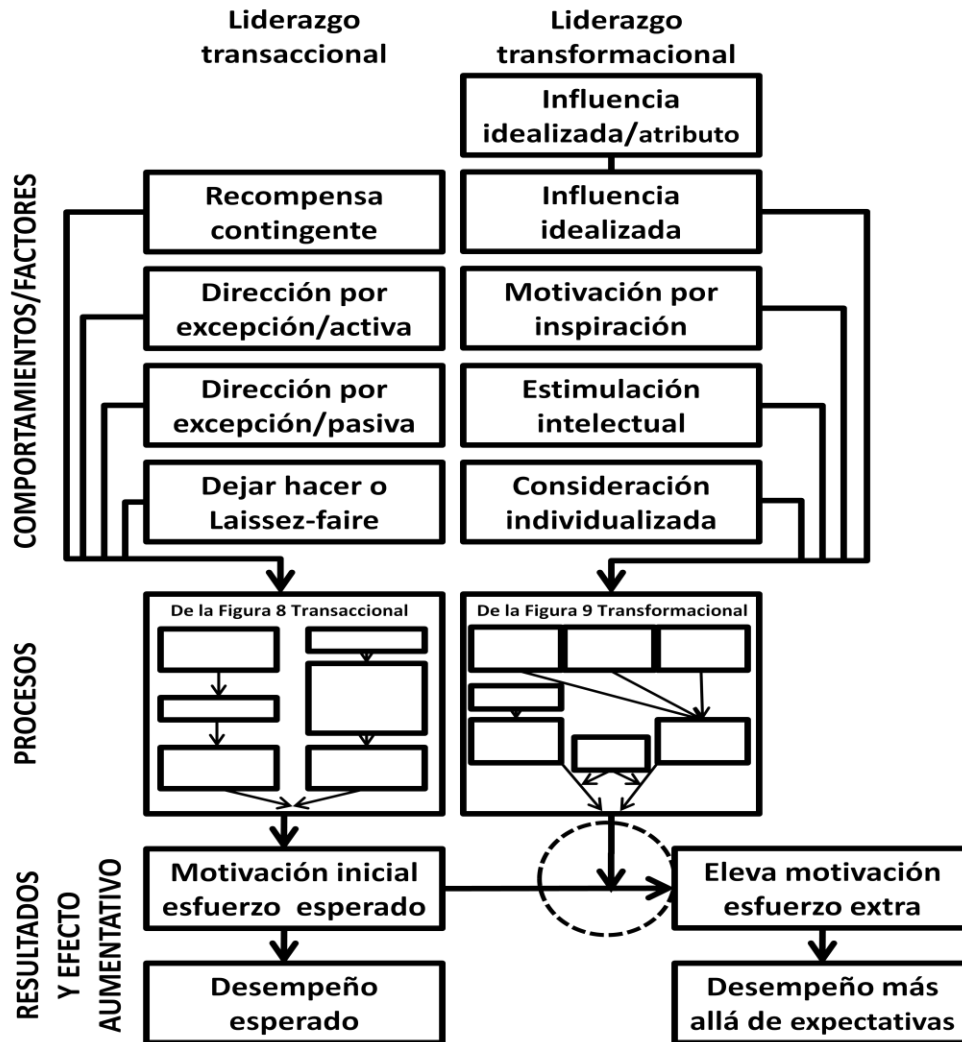


Figura 7. Modelo de liderazgo de alcance pleno.
Fuente: Elaboración propia a partir de Bass (1985).

En el liderazgo transformacional el mismo líder ya ha logrado una motivación inicial o esfuerzo esperado por parte del seguidor a través del proceso transaccional. Ahora, se conectan el transaccional y el transformacional mediante el efecto aumentativo representado en el círculo intermitente. El líder a través de la implementación de uno o más de los comportamientos de influencia idealizada, de motivación por inspiración, de estimulación intelectual o de consideración individualizada, pone en marcha el proceso transformacional generando un incremento superior en la motivación del seguidor que se traduce en un esfuerzo extra. El seguidor ya no sólo se desempeña en los niveles esperados, sino que va más allá de sus propias expectativas, del líder y de la organización. En las

siguientes páginas se detalla el proceso transaccional, la Figura 8 y los comportamientos transaccionales y de no liderazgo. Inmediatamente después, el proceso transformacional, la Figura 9 y los comportamientos o factores transformacionales.

2.5.3.1. Proceso transaccional.

El liderazgo transaccional enfatiza la transacción o intercambio social que tiene lugar entre líderes, colegas y seguidores (Bass y Riggio, 2006). Bass (1985, p. 11) ampliando la concepción politológica de Burns (1978) hacia el sector público, militar, industrial y educativo, lo describe como el proceso mediante el cual el líder reconoce lo que el seguidor desea obtener de su trabajo y procura velar porque lo obtenga siempre que su desempeño lo justifique; intercambia recompensas y promesas de recompensas por el esfuerzo demostrado; y responde a las necesidades y deseos de sus seguidores siempre y cuando éstos vayan cumpliendo con el trabajo encomendado. Si bien es cierto que el proceso transaccional que se discute en este modelo recoge la idea del intercambio social (Hollander, 1978; Homans, 1974), también lo es que de forma similar a otros modelos (Conger y Kanungo, 1998; House, 1971), involucra en el proceso motivacional a la teoría de las expectativas (Evans, 1968, 1970; Georgopoulos et al., 1957; Vroom, 1964; citados en Evans, 1996).

De esta forma, y yendo más allá del interés por el intercambio de bienes tangibles o intangibles, en el liderazgo transaccional el motor que mueve a un individuo hacia la acción depende: 1. De sus expectativas/probabilidad de que su esfuerzo se traducirá en un resultado; y, 2. Del mayor o menor valor personal que le otorgue al resultado (Bass, 1985). Si las expectativas de éxito y el valor de lo que espera recibir son altos, entonces se encontrará motivado para la acción.

La Figura 8 describe el proceso transaccional. Por una parte, el líder genera confianza en el seguidor al clarificar el rol que debe desempeñar en la organización (le brinda un sentido de dirección). Cuando el seguidor sabe qué y cómo es lo que tiene que hacer se incrementa su confianza, así como su probabilidad subjetiva de éxito. 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. Con esto se logra que el líder

y el seguidor se pongan de acuerdo en el intercambio social –cuando los líderes son eficaces dan y reciben algo a cambio (Hollander, 1978)– y se brinda un sentido de confianza y dirección al subordinado, así como grados de activación a través de la valoración suficiente del resultado (Bass, 1985).

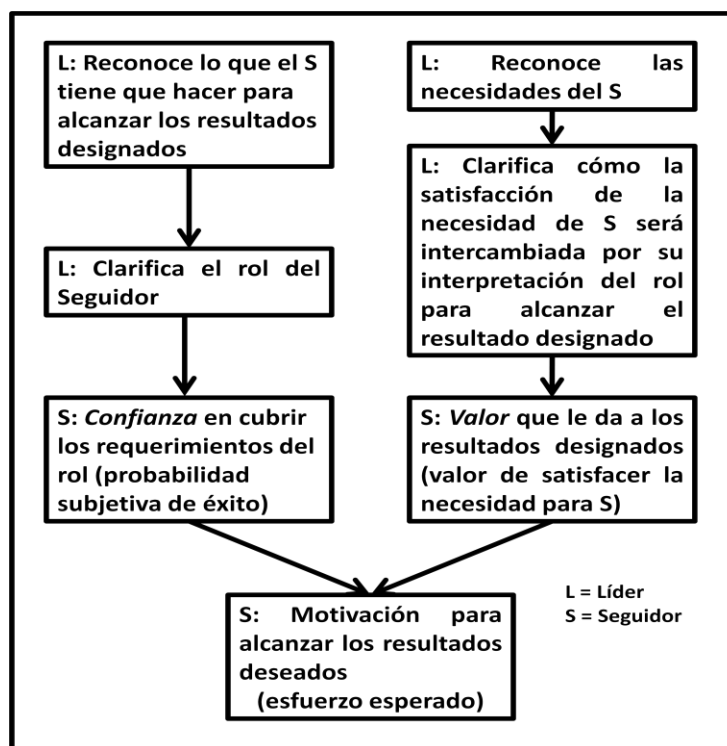


Figura 8. Proceso transaccional.

Fuente: Bass (1985, p. 12). Traducción propia.

Este proceso es el comúnmente encontrado en todas las organizaciones públicas y privadas y hasta antes de los 80s era el paradigma dominante –sobre todo, en su forma de intercambio costo-beneficio al ser más sencillo de percibir, observar y medir (Bass, 1985). Como el modelo de liderazgo de alcance pleno predice que el transformacional tendrá un efecto aumentativo en el transaccional, es decir, que el transformacional no sustituye al transaccional sino que lo complementa, en las siguientes páginas se hará evidente cómo el proceso transaccional generalmente es utilizado por el líder y cómo con la presencia de cualquiera de los factores transformacionales los resultados se verán incrementados de un esfuerzo contractual a un esfuerzo extra o mediante un incremento sustancial en la satisfacción del seguidor y en la eficacia percibida.

A continuación se discuten los factores que componen el refuerzo contingente necesario para la eficacia transaccional. En el refuerzo contingente se incluyen recompensas y castigos que sirven de motivadores y que se aplican en función de una contingencia, por ejemplo, que se alcance o no el desempeño esperado.

2.5.3.1.1. Factor 1. Recompensa contingente.

El liderazgo transaccional depende del reforzamiento contingente (Bass y Avolio, 1994). El líder para ser eficaz utiliza mecanismos auxiliares de motivación como la forma positiva de una recompensa o no imposición del castigo por el logro alcanzado o a través de la forma negativa de la dirección por excepción –castigo por el incumplimiento o desviación, esta última en sus modos activo y pasivo (Avolio y Bass, 2004). Tanto la recompensa contingente como la dirección por excepción han demostrado tener efectos importantes en el comportamiento humano. No obstante, la recompensa contingente o forma positiva del reforzamiento contingente, es considerado el factor transaccional por excelencia y en la investigación ha demostrado mayor eficacia (motivando a los seguidores), que la dirección por excepción (Bass, 1985; Bass, 2008; Bass y Avolio, 1994; Judge y Piccolo, 2004; Podsakoff et al., 1984).

La recompensa contingente premia un comportamiento adecuado, entregando lo pactado o dejando de imponer una sanción, lo que generalmente refuerza la conducta deseada y la probabilidad de que se repita. La dirección por excepción pasiva es esperar “pasivamente” a que la desviación ocurra para implementar la acción correctiva e inhibir el comportamiento no deseado y en la dirección por excepción activa es “salir” a buscar desviaciones y castigar cuando se encuentren, también con intención de inhibición. En la recompensa contingente cuando el seguidor cumple con lo acordado y recibe el estímulo positivo, se encuentra satisfecho, incrementa su autoestima, confianza y refuerza el rol que debe desempeñar en la organización (Bass, 1985).

En un origen los ítems que se consideraron representativos del comportamiento de recompensa contingente fueron los de decir que hacer para que el seguidor sea recompensado por su esfuerzo, dejar clara la relación proporcional entre esfuerzo y recompensa, intercambiar lo que el seguidor desea por apoyo y ofrecer un alto nivel de negociación entre el trabajo realizado y los beneficios esperados (Bass, 1985). Más

recientemente, los comportamientos asociados con la recompensa contingente son el de proveer apoyo como intercambio por el esfuerzo realizado, clarificar lo que se puede recibir si se alcanzan las metas, asignación de responsabilidades para metas específicas o expresar satisfacción ante el logro de objetivos (Avolio y Bass, 2004).

En suma, el líder que utiliza el comportamiento de recompensa contingente otorga beneficios y suplente las necesidades de sus seguidores en intercambio por el desempeño satisfactorio y no desviado de las normas (Bass, 1985). De esta forma se está contribuyendo con el proceso transaccional, ya que por un lado entregar a tiempo el beneficio pactado refuerza la confianza y autoestima del seguidor e incrementa su satisfacción y, por otro, negociar y clarificar lo que se puede recibir como intercambio por el esfuerzo, ofrece un marco de referencia para que el seguidor proporcione un valor al resultado designado.

2.5.3.1.2. Factor 2. Dirección por excepción activa.

El líder que utiliza el comportamiento de dirección por excepción activa tiende más a emprender la búsqueda de posibles desviaciones que esperar pasivamente a que se produzcan (como en su versión pasiva). Asimismo, el líder va reforzando los procesos, reglas y normas para evitar errores. Entre los ítems del MLQ relacionados con comportamientos de dirección por excepción activa se encuentran el enfoque del líder en las irregularidades, errores o desviaciones de la norma o que mantenga un registro de las desviaciones y errores cometidos (Avolio y Bass, 2004). También utiliza los refuerzos de castigos como mecanismos de control auxiliares a la transacción, similar a lo señalado para su forma pasiva y los efectos que tienen sobre los seguidores son similares (Bass, 1985).

2.5.3.1.3. Factor 3. Dirección por excepción pasiva.

Seguir la política de si no está roto no lo repares, intervenir hasta que los problemas se vuelvan crónicos o esperar a que las cosas vayan mal antes de tomar acción, son comportamientos representativos de la dirección por excepción pasiva (Avolio y Bass, 2004). Dos elementos caracterizan este comportamiento: 1. Que el líder se mantiene pasivo y no reacciona hasta que la situación negativa se produce y 2. Cuando reacciona lo hace a través de un castigo. Se trata de un líder que se interesa por mantener el status quo y que se enfoca principalmente en la producción, por lo que sólo activa los mecanismos auxiliares

de control cuando los seguidores se desvían de las normas, no alcanzan metas establecidas o su desempeño disminuye (Bass, 1985).

Las acciones correctivas en ocasiones permiten inhibir comportamientos desviados y reforzar los esperados (Korukonda y Hunt, 1989), sobre todo cuando la reprimenda es contingente en el desempeño y es acompañada de clarificación y dirección. Bajo ciertas situaciones de estrés como en la militar, la disciplina puede favorecer el cumplimiento de las metas (Bass, 1985; Yukl y Van Fleet, 1982). El seguidor procura conformarse con la norma y cumplir con lo pactado en la transacción para evitar un castigo futuro. Pero para que el castigo no sólo inhiba el comportamiento no deseado sino que refuerce el esperado, debe ir acompañado de la clarificación del error y la forma de enmendarlo. No es sólo imponer la sanción e inhibir la conducta, sino reforzar la deseada clarificando el camino hacia la meta para incrementar la confianza del seguidor en el éxito de su esfuerzo. De cualquier forma, la dirección por excepción pasiva ha demostrado contribuir menos en los indicadores de desempeño, que la recompensa contingente o el transformacional (Avolio y Bass, 2004; Bass, 1985).

La evidencia recaba con cinco muestras de organizaciones públicas y una privada ($N = 1,735$ funcionarios y 122 de hospital) sugiere que el impacto en los seguidores del comportamiento de castigos y recompensas utilizado por el líder es el mismo en la mayoría de las situaciones (Podsakoff et al., 1984). El líder que utiliza con mayor frecuencia el comportamiento de dirección por excepción pasiva fomenta en sus seguidores un esfuerzo por cumplir con las metas pactadas para evitar el estímulo aversivo (Bass, 1985).

2.5.3.1.4. Factor 4. Laissez-faire o dejar hacer.

El liderazgo laissez-faire, como antítesis del liderazgo, ya se hacía evidente en los estudios llevados a cabo en los enfoques anteriores (Lewin et al., 1939; Blake y Mouton, 1978/1980). Su concepción no ha cambiado con el tiempo. Es el líder que evita participar con el grupo, otorgándoles total libertad para actuar y decidir, sólo está dispuesto a intervenir si se le pregunta y proporciona la información necesaria para que el trabajo se realice en lo básico. Es el tipo de líderes con personalidad despegada, cautelosa, introvertida, indecisa, conformista e irracional (Bass, 2008). Los ítems correspondientes del cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ) miden con qué frecuencia el líder se

encuentra ausente, evita tomar iniciativa, decisiones o verse involucrado en más asuntos de los que inicialmente pactó (Avolio y Bass, 2004). Este estilo representa la ausencia de liderazgo, es el más inactivo e ineficaz y como opuesto al transaccional representa la no transacción (Bass y Avolio, 1994). En ocasiones se incluye dentro del proceso transaccional ya que se trata del extremo más opuesto del comportamiento de dirección por excepción, aunque realmente no contribuye a la transacción sino más bien genera resultados negativos (Bass, 2008; Dumdum et al., 2002; Lowe et al., 1996).

De esta forma y considerando las características propias de los factores de dirección por excepción pasiva y laissez-faire, donde sin ser iguales comparten cierto grado de inactividad de liderazgo, en la investigación se han encontrado correlacionados entre sí y la dirección por excepción pasiva se ha mostrado como factor independiente de la dirección por excepción activa (Álvarez, 2009; Avolio et al., 1999; Mendoza, 2005; Pascual et al., 1993; Yammarino y Bass, 1990). Por ello, el modelo de liderazgo de alcance pleno (Avolio y Bass, 2004) los agrupa bajo la misma dimensión de liderazgo pasivo-evasivo. Asimismo, al sostener grados de inactividad generalmente se encuentran correlacionados negativamente con los indicadores de desempeño (Avolio y Bass, 1991, 2004; Bass y Avolio, 1993; Dumdum et al., 2002; Lowe et al., 1996). Lo anterior brinda sustento a la hipótesis 2c del patrón jerárquico negativo, en la que se pretende probar, para el sector público, que los dos factores se encuentran correlacionados entre sí correlacionados negativamente con el desempeño.

2.5.3.2. Proceso transformacional.

El liderazgo transformacional es motivar a los seguidores a ir más allá que lo programado con la simple transacción. El líder transaccional persigue un intercambio económico de costo-beneficio que satisface las necesidades actuales de los seguidores a cambio de los servicios prestados; el líder transformacional también reconoce las necesidades pero “tiende a ir más lejos” al despertar y satisfacer aquellas de mayor orden y al involucrar al seguidor en su totalidad (Bass, 1985, p. 14). La suposición detrás de la teoría es que los líderes transformacionales utilizando comportamientos de influencia idealizada (carisma), motivación por inspiración, estimulación intelectual o consideración individualizada, activan el proceso transformacional, mismo que eleva exponencialmente

las probabilidades subjetivas de éxito en el seguidor, así como del valor que asigna a los resultados designados y, con esto, impulsan a un esfuerzo adicional o desempeño más allá de los expectativas inicialmente pactadas.

Como se puede observar en la Figura 9 (proceso transformacional) y continuando sobre la base de la teoría de las expectativas (Evans, 1968, 1970; Georgopoulos et al., 1957; Vroom, 1964; citados en Evans, 1996, p. 305) –también aquí como en el transaccional–, son dos los elementos motivacionales claves del proceso transformacional: 1. La elevación de las probabilidades subjetivas en el seguidor de que su esfuerzo se traducirá en un resultado; y, 2. La elevación del valor que el seguidor otorga a los resultados. A mayor expectativa de éxito y mayor valor, mayor esfuerzo en el desempeño para realiza la tarea. Se trata de los procesos motivacionales que recoge el transaccional, no obstante, la diferencia se encuentra en los distintos comportamientos que se utilizan para que, en un caso, se alcancen niveles normales de expectativas de éxito y de valoración de resultados y, en otro, niveles mucho más elevados.

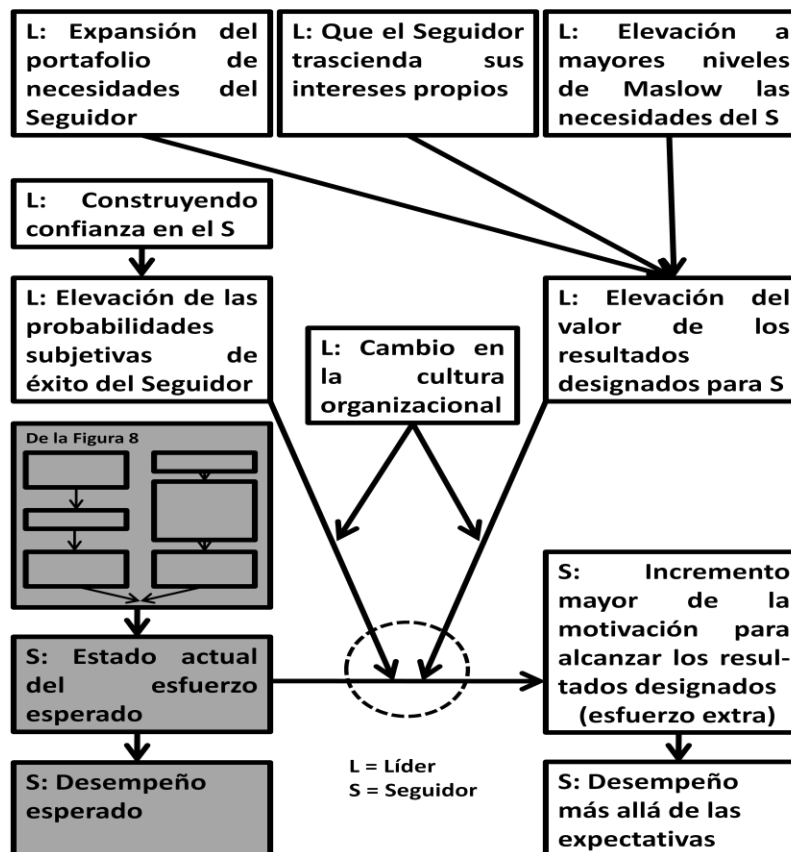


Figura 9. Proceso transformacional.

Fuente: Adaptado de Bass (1985, p. 23). Traducción propia.

En los cuadros de color gris de la izquierda inferior de la Figura 9 el líder transaccional a través del comportamiento de clarificación de la tarea y de la clarificación de la forma en la que la necesidad del seguidor será satisfecha a cambio de su cumplimiento, activa el proceso transaccional y permite alcanzar el desempeño esperado. No obstante, el efecto aumentativo del transformacional o inducción de un esfuerzo extra en el seguidor (Hipótesis 2a) se alcanza cuando:

1. El líder construyendo la confianza en el seguidor a través de distintas formas y no sólo mediante la clarificación de las tareas, metas y objetivos, logra que el seguidor perciba mayores probabilidades de éxito y que su esfuerzo se traducirá en un resultado. Considérese el impacto motivacional que tiene en el seguidor el establecer altas expectativas y manifestar confianza en que las puede alcanzar (Bass, 1985; Burns, 1978; Conger, 1989/1991; House, 1977; Shamir et al., 1993). Explotar el efecto Pígalión también ha resultado efectivo (Bass y Avolio, 1994; Rosenthal y Jacobson, 1968/1980).

2. En el liderazgo transaccional el líder ofrece un marco al seguidor para que otorgue un valor a los resultados mediante la clarificación de la forma en la que su necesidad será satisfecha si es que alcanza el desempeño esperado. En el proceso transformacional el líder va más allá, elevando el nivel de consciencia de los seguidores sobre la importancia de los asuntos y sobre lo que es posible y produciendo una valoración mayor sobre los resultados designados. Esto lo logra utilizando cualquiera de las siguientes formas interrelacionadas (Bass, 1985):

- 2.1. Expandiendo el portafolio de necesidades y deseos del seguidor. El líder no sólo lleva al seguidor a niveles más altos en la escala de Maslow, sino que además, a través de los comportamientos transformacionales le ofrece una nueva visión del mundo y, con ello, una nueva gama de posibilidades de lo que puede satisfacer sus necesidades. Este punto es una adición a la jerarquía de necesidades que sostiene Burns (1978), quien considera la escala de Maslow como explicativa del proceso motivacional en la transformación.

- 2.2. Llevando al seguidor a trascender sus propios intereses por el bien del grupo, la organización o una agrupación política mayor (*larger polity* en inglés). El líder transformacional a través de sus comportamientos característicos como la influencia idealizada (carisma) o la motivación por inspiración, logra que el seguidor aumente su

consciencia de lo que es importante y posible y que se vea motivado a sacrificar sus intereses a favor de los demás. El aumento en la consciencia y el despertar de necesidades de mayor orden que trasciendan los intereses propios puede producir un esfuerzo extraordinario en el seguidor (Bass, 1985, p. 15).

2.3. Elevando al seguidor hacia mayores niveles de necesidades en áreas relacionadas con logros, autonomía, afiliación, autorrealización en la escala de Maslow. El supuesto es que el líder mediante comportamientos transformacionales como la consideración individualizada ayuda al seguidor a liberarse de preocupaciones para dar paso a otros fines más sociales (Maslow, 1954). La teoría de Maslow sugiere que un individuo tiene distintas necesidades y en la medida en que satisface las fisiológicas, van adquiriendo relevancia las siguientes hasta cubrir las de autorrealización. Un individuo autorrealizado tiende a estar más satisfecho, a contribuir creativamente y a asumir mayores responsabilidades (Bass, 1985; Burns, 1978).

A continuación se analiza cada uno de los comportamientos o factores que integran el liderazgo transformacional y que aportan una parte importante en el desencadenamiento del proceso transformacional descrito en la Figura 9, mismo que incrementa sustancialmente la estimación subjetiva de éxito del seguidor y el valor que otorga a los resultados. Cuando la probabilidad y el valor otorgado son más elevados, se puede esperar un esfuerzo extra en el seguidor, mejor desempeño y mayor satisfacción que el que se puede alcanzar a través del proceso transaccional. El liderazgo transformacional, en unión con los estilos transaccional y pasivo-evasivo, integran el modelo de liderazgo de alcance pleno que se utiliza en esta investigación.

2.5.3.2.1. Factor 5. Influencia idealizada – comportamiento.

La influencia idealizada o inicialmente carisma (Bass, 1985) –el cambio de etiqueta más no de significado obedece al interés de desmarcarlo de la concepción popular de carisma (Bass, 1999; cf. Bass y Avolio, 1990a, 1990b)–, es el componente más importante del liderazgo transformacional y el que da cuenta de los mayores porcentajes de varianza común en la eficacia del liderazgo (Lowe et al., 1996; Trottier et al., 2008). Estos líderes tienen seguidores que los ven de forma idealizada lo que les brinda suficiente poder de influencia, así como una fuerte atracción para que los seguidores deseen identificarse

personalmente con ellos y con su misión (Avolio y Bass, 2004; Bass y Avolio, 1990b). Esta prominencia y el hecho de que cada componente por sí solo puede generar transformación, es lo que ha permitido que el liderazgo carismático sea tratado por algunos como similar al transformacional (Conger y Kanungo, 1998; House, 1999; Hunt, 1999; House y Shamir, 1993). No obstante, para esta teoría (Bass, 1985) y, a diferencia de las anteriores, el carisma es considerado una condición necesaria pero no suficiente para dar cuenta del proceso transformacional.

Entre los comportamientos que se consideran que mejor permiten identificar a un líder carismático (con influencia idealizada) se encuentra el hecho de que éste resalte la importancia de contar con un fuerte sentido de la responsabilidad, que haga públicos sus valores y creencias, que considere las consecuencias morales y éticas de sus actos y que resalte la importancia de contar con un sentido colectivo de la misión (Avolio y Bass, 2004). De acuerdo con la teoría transformacional, un líder será considerado carismático cuando con mayor frecuencia despliegue este tipo de conductas.

La influencia idealizada y la motivación por inspiración, como factores emotivos del liderazgo transformacional, encuentran fuerte sustento en la teoría de Weber (1956/1964) y carismática de House (1977). Por lo que los procesos fundamentales de estas, como la necesidad de que el líder sea atribuido con carisma, de demostración de eficacia real o aparente del líder, su favorecimiento de surgimiento en tiempos de crisis o la necesidad de la institucionalización para su permanencia, son aplicables a la teoría transformacional aún cuando el carisma se ha operacionalizado de forma distinta.

El líder que posee influencia idealizada cuenta con una personalidad característica muy similar a la considerada por House (1977). Sus principales rasgos son la autoconfianza, su fuerte autodeterminación (i.e., dueño de su propio destino y fortaleza para reponerse de fracasos) y una amplia libertad de conflicto interno que le permite incrementar la confianza en que sus ideas y valores son importantes y correctos. Detrás de este tipo de líderes, sus colegas y subordinados encuentran sentido y satisfacción para trascender sus propios intereses (Bass, 1985, p. 48).

En suma, la influencia idealizada es el factor más importante del liderazgo transformacional, ya que consistentemente ha probado ser el de mayor efecto transformador en lo seguidores (Antonakis et al., 2003; Avolio y Bass, 2004; Bass, 1985; Bass y Riggio,

2006; Dumdum et al., 2002; Lowe et al., 1996). Un meta-análisis sugiere que el carisma y la estimulación intelectual se relacionan más con criterios de eficacia en las organizaciones públicas que en las privadas (Lowe et al., 1996). Asimismo, en un estudio en el sector público de EEUU, la influencia idealizada fue el factor más importante para explicar la eficacia del liderazgo y la satisfacción de los empleados (Trottier et al., 2008).

2.5.3.2.2. *Factor 6. Influencia idealizada – atribución.*

En este factor es donde toma mayor relevancia y se vincula con el modelo de liderazgo de alcance pleno la teoría de la atribución del liderazgo carismático (Conger, 1989/1991; Conger y Kanungo, 1987, 1998), toda vez que el factor de influencia idealizada como atribución se encuentra incluido en el modelo de liderazgo de alcance pleno sobre los presupuestos de dicha teoría. “El carisma como atribución se encuentra en el ojo del espectador” (Bass, 1985, p. 40).

En las primeras versiones el factor influencia idealizada (carisma) se interesó por recoger *comportamientos* asociados al carisma (Bass, 1985). Más adelante (Avolio et al., 1999; Bass y Avolio, 1990b, 1993, 1997), respondiendo a recomendaciones (House et al., 1991) y sobre la base del enfoque atribucional del liderazgo (Bryman, 1992; Conger, 1989/1991; Conger y Kanungo, 1987, 1998; Weber, 1956/1964; Willner, 1984), donde el carisma no sólo son los comportamientos que se pueden medir, sino que el seguidor los debe reconocer y atribuir en el líder, el factor original de influencia idealizada se dividió en dos: 1. La influencia idealizada como comportamiento (IIC) y 2. La influencia idealizada como atribución (IIA).

En ocasiones, los ítems que se corresponden con la medición de atribuciones fueron mezclados en el mismo factor de carisma o con los ítems de influencia idealizada como comportamiento y con los de motivación por inspiración (Avolio et al., 1999). No obstante, actualmente el factor de influencia idealizada –que mide atribuciones de carisma– se ha sostenido como un factor relativamente independiente de los demás factores que conforman el estilo transformacional (Álvarez, 2009; Antonakis et al., 2003; Avolio y Bass, 2004; Bass y Riggio, 2006; Mendoza, 2005; Muenjohn y Armstrong, 2008; Rowold y Heinitz, 2007). El cuestionario multifactorial de liderazgo (Forma 5x-corta), para conocer el grado en el que los seguidores atribuyen influencia idealizada al líder, utiliza ítems relativos al

sentimiento de orgullo por asociación en el seguidor, a la percepción de si el líder va más allá de sus intereses personales o si transmite una sensación de confianza, poder y respeto (Avolio y Bass, 2004).

2.5.3.2.3. *Factor 7. Motivación por inspiración.*

En el primer análisis factorial, donde se le llamó liderazgo inspirador, se consideró como un factor independiente y en el segundo análisis se abandonó como factor aunque se mantuvo como sub-factor del carisma, toda vez que el carisma generalmente es inspirador pero la inspiración no necesariamente surge del carisma (Bass, 1985, 1990). Durante la investigación ha sido el más problemático al encontrarse constantemente correlacionado con el carisma (Bass, 1988). No obstante, actualmente la motivación por inspiración se ha logrado sostener como un factor independiente de la influencia idealizada (Álvarez, 2009; Avolio y Bass, 2004; Bass y Riggio, 2006; cf. Antonakis et al., 2003; Mendoza, 2005; Muenjohn y Armstrong, 2008; Rowold y Heinitz, 2007). Aún cuando la descripción de la influencia idealizada y de la motivación por inspiración son similares, la diferencia fundamental entre ellas es que la primera trata de motivar unificando a los seguidores en torno a sus características y la visión que articula y la motivación por inspiración se enfoca más en levantar el ánimo de los seguidores para alcanzar la misión que persigue el grupo.

La suposición detrás de la teoría no es que el líder ayude al seguidor a satisfacer sus necesidades, sino a inspirar un esfuerzo extra para que vaya más allá de sus propias expectativas e interés personal, apelando más a la fe que a la razón y despertando emociones mediante el uso de símbolos, imágenes, lenguaje persuasivo y formulando una visión de un mejor futuro (Bass, 1985, 1988). En este sentido, la estimulación intelectual es la encargada de la racionalidad, haciendo uso de argumentos lógicos y con el fin de que el individuo vea los problemas desde otra perspectiva. La inspiración puede provenir de un discurso erudito, pero lo importante aquí es que ese discurso logre despertar emociones en el seguidor, inspirarlo y motivarlo más por la forma en la que se pronuncia y por el uso de elementos simbólicos que por su contenido racional.

El líder transformacional puede inspirar a sus seguidores a través de una amplia gama de comportamientos (Bass, 1985, 1988). Por ejemplo, estableciendo objetivos desafiantes, introduciendo retos y proyectos de forma continua, promoviendo el

voluntariado para realizar las tareas, apelando a los sentimientos, haciendo un llamamiento hacia comportamientos extraordinarios, proveyendo de sentido a las tareas o utilizando símbolos, imágenes, recuerdos o historias de éxito para transmitir las ideas centrales. Para Bass (1988; House, 1977) los siguientes componentes del comportamientos son fundamentales para la eficacia del liderazgo inspirador: 1. La habilidad del líder para gestionar el significado de las situaciones y de las impresiones que tendrán los demás, 2. De modelar las expectativas de los seguidores, 3. Para dar forma a una visión prometedora del futuro y 4. Para estimular intelectualmente a sus seguidores. Aún cuando este último componente generalmente resulta inspirador en el seguidor, su mayor virtud es despertar el conocimiento en los seguidores para la resolución de problemas, por lo que se analiza en el siguiente apartado.

Actualmente el comportamiento de motivación por inspiración se identifica a través de la frecuencia con la que los líderes se expresan de forma optimista sobre el futuro, de forma entusiasta sobre el trabajo, articulan una visión alentadora del futuro y expresan su confianza en que se alcanzarán las metas (Avolio y Bass, 2004). De forma similar en la taxonomía Yukl del comportamiento del líder (Yukl, 1981, p. 121; Yukl y Van Fleet, 1982) se define al líder inspirador como aquel que transmite entusiasmo entre sus seguidores por el trabajo del grupo y que se expresa de tal forma que va construyendo la confianza en sus seguidores de que sus habilidades les permitirán desempeñarse de forma exitosa y alcanzar los objetivos del grupo. En cuatro estudios en el sector militar y bajo distintas situaciones y métodos de investigación (incidentes críticos y cuestionario-correlación entre variables), el liderazgo inspirador resultó correlacionado positivamente con la eficacia del liderazgo (Yukl y Van Fleet, 1982).

2.5.3.2.4. Factor 8. Estimulación intelectual.

Los líderes intelectualmente estimulantes pueden despertar en sus seguidores, en el grupo y en la organización, mayores niveles de creatividad e innovación sobre todo en la forma de ver los problemas y buscar soluciones. La estimulación intelectual se compone de dos facetas. Por una parte el líder posee inteligencia, conocimientos, habilidades, destrezas, aptitudes, experiencia (poder de experto; French y Raven, 1959/2001) y, por la otra, con

esas capacidades estimula a sus seguidores a dar un nuevo enfoque a los problemas y buscar alternativas de solución antes de actuar.

La inteligencia es un rasgo del individuo que sistemáticamente se ha encontrado correlacionado con el liderazgo (Bass, 2008; House et al., 2004; Lord et al., 1986; Mann, 1959; Kirckpatrick y Locke, 1991; Stogdill, 1948). Aún cuando ambas facetas son importantes, el liderazgo transformacional hace mayor énfasis en la segunda, toda vez que el transaccional también puede ser intelectualmente brillante pero generalmente en lugar de proactivo es reactivo y se enfoca más en conservar el status quo que en estimular ideas innovadoras.

Como antecedente de este factor se encuentra la categoría de “resolución de problemas” de la taxonomía Yukl que la define como la medida en la que un líder toma iniciativa para promover soluciones a serios problemas y actúa de forma decisiva para hacerles frente (Yukl, 1981, p. 121; Yukl y Van Fleet, 1982). Un sine qua non de la estimulación intelectual es despertar la consciencia en los seguidores de lo que es importante y correcto, de la dirección que se debe tomar y el por qué de ese camino (Bass, 1988, p. 2). El supuesto detrás de la teoría es que el líder despierta el conocimiento para que los seguidores puedan resolver los problemas por sí mismos y con esto aumenten su independencia y autonomía respecto del líder. En las primeras investigaciones, proveer de nuevas formas para analizar problemas complejos, impulsar a ver los problemas viejos con nuevos ojos o que las ideas del líder llevaran a replantearse ideas preconcebidas, son comportamientos que se relacionaron con el liderazgo intelectual (Bass, 1985). En su versión más reciente, los comportamientos que mejor representan a este factor son los de buscar nuevas formas de enfocar los problemas, distintas perspectivas para su análisis, lograr que se analicen desde distintos ángulos y sugerir alternativas para realizar las tareas (Avolio y Bass, 2004).

En suma, el líder dependiendo de su capacidad, se encuentra alerta de las amenazas, retos y oportunidades del entorno, diagnostica la situación y genera propuestas de solución que son transmitidas mediante un lenguaje articulado de forma simple y con el uso de símbolos o imágenes que facilitan la comprensión del mensaje y capturan la atención del seguidor. Si el proceso es exitoso, mediante la clarificación del rol e incremento de su compromiso, se refuerza la confianza del seguidor de que podrá alcanzar la meta y se

suplen necesidades en la escala de Maslow (1954), lo que activa el proceso transformacional descrito en la Figura 9. La estimulación intelectual se presume más eficaz en situaciones en donde los problemas se encuentren mal estructurados, en un entorno hostil o cuando la organización se enfrenta a problemas serios (Bass, 1985). Existe evidencia de que los factores carisma y estimulación intelectual se relacionan más con el desempeño en el sector público que en el privado (Lowe et al., 1996).

2.5.3.2.5. Factor 9. Consideración individualizada.

El comportamiento de consideración ha sido ampliamente explorado durante las últimas décadas siendo además un elemento esencial en la mayoría de las teorías de liderazgo (e.g., Blake y Mouton, 1964; Fiedler, 1967; Conger, 1989/1991; Hersey y Blanchard, 1969; House, 1971; Likert, 1961; McGregor, 1960; Stogdill y Coons, 1957). Asimismo, la correlación positiva entre consideración y satisfacción es uno de los resultados claros que se ha encontrado sistemáticamente en la investigación (Bass, 2008; Putti y Tong, 1992; Yukl, 2009). En su noción más temprana, el comportamiento de consideración es indicativo de amistad, confianza, respeto y calidez en la relación y entre los ítems que mejor representaron a este factor se encuentran el hacer favores personales a los seguidores, ver por su bienestar personal, tratar a todos como iguales, ser amigable, accesible y encontrar tiempo para escuchar (Halpin y Winer, 1957, p. 42).

La consideración individualizada es esto y algo más. En los primeros análisis factoriales comportamientos como brindar atención personal a los miembros que parecen abandonados, identificar la necesidad y ayudar a satisfacerla, inculcar el sentimiento de logro, manifestar aprecio por el trabajo bien realizado o tratar de forma individual a cada miembro, son los que más cargaron en el factor de consideración individualizada (Bass, 1985). En la última versión del MLQ, dedicar tiempo para enseñar, tratar a los seguidores como individuos, considerar sus habilidades, necesidades y aspiraciones y apoyarlos a desarrollar sus capacidades son los comportamientos que más se identifican con este factor (Avolio y Bass, 2004).

Un antecedente importante para este factor y que le ha servido de fuerte inspiración es la teoría del intercambio líder-miembro (Dansereau et al., 1975; Graen, 1976; Graen y Cashman, 1975). La concepción de círculo interno o relación de calidad entre líder y

seguidor es la que se asemeja a la consideración individualizada. De acuerdo con los resultados de Wang et al. (2005), el intercambio líder-miembro sirve de mediador entre el liderazgo transformacional y el desempeño de la tarea y comportamientos organizacionales ciudadanos. La investigación ha probado en el sector público y privado que las relaciones de calidad producen mayor eficacia y satisfacción (Cogliser et al., 2009; Gerstner y Day, 1997; Graen et al., 1982; Graen y Scandura, 1987; Ilies et al., 2007; Mayfield y Mayfield, 1998, Wakabayashi y Graen, 1984).

En suma, el líder alto en consideración individualizada activa el proceso transformacional descrito en la Figura 9, cuando manteniendo una orientación al desarrollo, delegando, individualizando el trato, ejerciendo como mentor y ayudando a satisfacer necesidades específicas, mejora la imagen que el seguidores tiene de sí mismo e incrementa su sentido de responsabilidad y auto-confianza (Bass, 1985).

Una vez analizado los procesos transaccional y transformacional, así como los nueve factores que los componen y aún cuando el modelo de liderazgo de alcance pleno mantiene una tendencia universalista (Bass, 1997; 1998b), a continuación se mencionan de manera general las condiciones situacionales que el mismo modelo presume favorecen el surgimiento o moderan los efectos del liderazgo sobre indicadores de desempeño. Se analizan con mayor detenimiento aquellas situaciones que resultan relevantes para los objetivos de esta investigación.

2.5.3.3. Condiciones situacionales.

El modelo de liderazgo de alcance pleno mantiene una orientación universal al no considerar situaciones bajo las cuales el liderazgo transformacional pueda ser ineficaz o innecesario (Yukl, 2009). El modelo supone que este liderazgo emerge y es eficaz en cualquier situación –la única contraindicación es el efecto de los pseudo-líderes (Bass, 1998a; Bass y Steidlmeier, 1999). La investigación que ha incluido todo tipo de organizaciones, niveles jerárquicos y que se ha desarrollado en casi todos los continentes (Avolio et al., 1996; Bass, 1998b; Dum Dum et al., 2002; Judge y Piccolo, 2004; Lowe et al., 1996), ha reforzado su posición universalista, hasta el punto de afirmar que el paradigma transaccional/transformacional trasciende fronteras nacionales y organizacionales (Bass, 1997). No obstante, aún cuando la teoría ha demostrado su mayoría

de edad (Barling et al., 2008) y que la evidencia soporta la importancia de por lo menos alguno de sus factores en cualquier situación, esto no supone que ciertas situaciones no afecten al modelo, por lo que habrá situaciones que (a) favorezcan el surgimiento del liderazgo transformacional o transaccional y que (b) moderen la relación entre liderazgo y resultados.

Además de las situaciones de crisis que generalmente han sido confirmadas por la investigación como facilitadoras del liderazgo transformacional en el sector público (Bligh et al., 2004; Burns, 1978; Downtown, 1973; Roberts; House et al., 1991; Weber, 1956/1964; Willner, 1984), y en otros contextos (Bass, 1985, 1997; Pastor et al., 2007), la teoría transformacional, en un origen consideró una serie de hipótesis sobre factores situacionales que pueden promover el surgimiento del liderazgo transformacional o transaccional y moderar su eficacia (Bass, 1985).

Es decir, que cualquiera de estos estilos emerja en una situación determinada dependerá de (a) el entorno externo que comprende el ambiente histórico, social, económico y cultural en donde se desarrolla el liderazgo, (b) el entorno organizacional en el que se incluye la propia organización, la tarea, los superiores, compañeros y seguidores del líder y (c) los valores y personalidad del líder (Bass, 1985). A continuación se desarrollan las condiciones situacionales que se encuentran relacionadas con los objetivos e hipótesis que se contrastan en esta investigación.

2.5.3.3.1. Entorno externo.

2.5.3.3.1.1. Crisis, estabilidad y mercado.

Entre las condiciones del entorno externo –que no dependen del líder o de la organización–, que pueden influir en el surgimiento de un liderazgo transformador o uno transaccional, se pueden considerar los factores históricos, sociales, económicos y culturales. De manera general se presume que el liderazgo transformacional emergerá en tiempos de angustia o de cambios rápidos y en aquellos donde las instituciones (e.g., la familia, el gobierno, la iglesia) no sean suficientemente sólidas como para responder a las demandas, garantizar sanción a las violaciones normativas o promover una satisfacción generalizada y, el transaccional, en sociedades estables, bien organizadas que cuentan con normas, sanciones e instituciones sólidas (Bass, 1985). Las situaciones de crisis son el

mejor momento para el surgimiento del carisma (Bass, 1985; Conger, 1989/1991; Conger y Kanungo, 1998; Shamir et al., 1993; Weber, 1956/1964).

Un ejemplo de situación en la que se requiere el impacto de todos los factores transformacionales es el económico (Bass, 1985). Considérese como el efecto negativo de los mercados se ve reflejado en el interior de las empresas o como el recorte de presupuestos o personal genera angustia e incertidumbre generalizada, por lo que en ambos casos será más efectivo el surgimiento de un líder transformacional que uno transaccional que pueda ofrecer una nueva visión y convencer en la movilización de recursos a través de la influencia idealizada y la motivación por inspiración, ofrecer soluciones novedosas, enseñar a hacer más con menos mediante la estimulación intelectual y evitar despidos masivos a través de la consideración individualizada.

Como ejemplo en el contexto de este trabajo, el Presidente de México, en septiembre de 2009, envió a la Cámara de Senadores una iniciativa de reforma de ley para desaparecer las Secretarías de la Reforma Agraria, de la Función Pública y de Turismo, en un intento por implementar medidas de austeridad ante la crisis (Simonnet, 2009). De acuerdo con Javidan y Waldman (2003), si bien la estabilidad puede ser habitual en las dependencias de gobierno, distintos factores contextuales como cambios políticos, recortes en el presupuesto o desastres naturales, pueden incrementar la percepción de incertidumbre, por lo que a efecto de modelar de forma más efectiva los efectos esperados del liderazgo carismático, recomiendan incluir en la investigación del sector público, la percepción en los seguidores de incertidumbres ambientales.

En cuanto a las situaciones de crisis como parte del contexto externo, como influencia idealizada (carisma) es considerado el elemento más importante del modelo de liderazgo de alcance pleno, que por sí solo puede activar el proceso transformacional y que comparte características con las demás teorías carismáticas, se asume que las situaciones de incertidumbre, desequilibrio o crisis favorecer el surgimiento y aumentar su impacto, aunque no sean una condición necesaria (Avolio y Bass, 2004; Bass, 1985, 2008; House, 1996; Conger y Kanungo, 1998; Shamir y Howell, 1999; Willner, 1984). De acuerdo con Bass (1985), a mayor crisis mayor disturbio emocional en los seguidores, por lo que mayor será la inversión que están dispuestos a hacer sobre la persona del líder que ofrece una solución radical a la incertidumbre. Es decir, la teoría transformacional asume la

explicación tradicional de que las situaciones de estrés o crisis generan un deseo en los seguidores por encontrar un salvador que solucione los problemas y les brinde dirección y sentido (Burns, 1978; Conger y Kanungo, 1998; House, 1996; Pillai y Meindl, 1991; Shamir y Howell, 1999; Weber, 1956/1964). Shamir y Howell (1999, p. 260) señalan que esta explicación es consistente con la teoría psicoanalítica que sostiene que en tiempos de crisis se reactivan en los individuos problemas de la infancia no resueltos, por lo que retroceden a un estado en el que transfieren al líder las emociones que asocian con sus padres en su edad temprana.

Anteriormente se señaló que Pastor et al. (2007) ofrecen una explicación complementaria donde las situaciones de crisis que generan un estado de alerta o excitación en el seguidor, motivan que éste reaccione con su respuesta más dominante. Si ya consideraba al líder carismático, con la crisis, lo considerará más carismático o al contrario. Bennis (1983, citado en Bass, 1985) ha señalado que los elementos del liderazgo transformacional son esenciales para el éxito en organizaciones complejas, pero sobre todo, en tiempos de dudas agonizantes. La *fuerza poderosa* del liderazgo que caracteriza al transformacional puede ser más evidente en situaciones de desequilibrio y estrés (Avolio y Bass, 2004). Una investigación sobre los orígenes de las revoluciones en culturas no occidentales (China, México e Irán), confirmó que las situaciones de crisis y las doctrinas milenaristas fungieron como detonadores para el surgimiento de carisma (Rinehart, 1997). En esta investigación, asumiendo que los funcionarios están percibiendo crisis en el país, se contrastan las hipótesis 1b y 3.

2.5.3.3.1.2. *Cultura colectivista.*

Los resultados del Proyecto GLOBE (House et al., 2004) sugieren que las diferencias culturales entre regiones del mundo favorecen el surgimiento de distintos estilos de liderazgo. Por ejemplo, México en unión con Ecuador, El Salvador, Colombia, Bolivia, Brasil, Guatemala, Argentina, Costa Rica y Venezuela, integran la región Latino América, siendo una de las regiones que perciben al liderazgo carismático/orientado hacia valores, como el más deseable o más importante de entre distintos estilos de liderazgo (e.g., del orientado hacia los equipos, el participativo, el orientado hacia las personas, el autónomo o el de autoprotección).

En cuanto al tipo de cultura orientada hacia el individualismo o hacia el colectivismo, se ha considerado que si bien el modelo de liderazgo de alcance pleno se originó en la cultura individualista de EEUU, parece que las sociedades colectivistas ofrecen un campo más fértil para el desarrollo del liderazgo transformacional (Avolio y Bass, 2004; Jung, Bass y Sosik, 1995; Pillai y Meindl, 1998). Si esto es así, los grupos de países agrupados bajo la etiqueta Latino América, que tienden más al liderazgo carismático, pueden ser países con mayor posibilidad de desarrollar liderazgo transformacional si su orientación es más cercana a la colectivista.

Entre las dimensiones culturales que considera el Proyecto GLOBE (House et al., 2004) no se considera la dimensión individualista, pero sí la orientación colectivista en dos formas: (a) en los grupos y (b) en lo institucional. El colectivismo en los grupos refleja el orgullo de pertenecer al grupo, lealtad que se genera entre sus integrantes y fuerte orientación hacia la cohesión, armonía y colaboración; los países con un colectivismo institucional incentivan y recompensan comportamientos y normas colectivas, enfatizan la persecución de objetivos e intereses comunes y el trabajo en equipo, sobre el interés personal; se privilegia el trabajo colectivo en lugar del individual (Gupta, Sully de Luque y House, 2004). Estas tendencias se asocian con los comportamientos transformacionales descritos en el apartado 2.5.3.2. Los países del grupo Latino América puntuaron alto en colectivismo de grupo. El compromiso mutuo, implícito en culturas colectivistas, facilita la consideración individualizada del líder y, en respuesta, la lealtad y obediencia de los seguidores (Avolio y Bass, 2004).

Una investigación con agencias gubernamentales de salud en EEUU, cuyas unidades se consideraron con orientación colectivista, generó evidencia sobre la relación positiva entre colectivismo y surgimiento de carisma medido a través del MLQ (Pillai y Meindl, 1998). Los resultados de Navarro (2005), quien investigó el efecto de la cultura nacional en la percepción de carisma en México, Polonia y EEUU, sugieren que 1. La cultura influye en la forma en que se percibe el carisma, 2. Los valores culturales predicen el tipo de percepción a esperar, 3. Variable como género, edad, experiencia y posición, operan como moderadores de la atribución de carisma, 4. Al parecer, México y EEUU convergen en valores culturales y, 5. El comportamiento de asumir riesgos personales (característico del carismático) se encontró presente en los tres países. De acuerdo con

Hofstede (2001) México se encuentra orientado hacia el colectivismo. Esta evidencia aporta un elemento importante para sustentar la hipótesis 1b del predominio transformacional en el sector público mexicano.

2.5.3.3.2. *Entorno organizacional.*

2.5.3.3.2.1. *Tipo de organización.*

El siguiente argumento se sostiene en la clasificación de Burns y Stalker (1994) que divide a las organizaciones en orgánicas, que son más flexibles y adaptables y, en mecanicistas, consideradas más rígidas, controladas y estables. Se presume que por sus características es más factible el surgimiento del liderazgo transformacional en las orgánicas y el transaccional en las mecanicistas (Bass, 1985; Pillai y Meindl, 1998; Shamir y Howell, 1999, proposición 8). En esta línea, una investigación en el sector público, cuyas unidades de trabajo puntuaron como organizaciones orgánicas, ofrece evidencia sobre la relación positiva entre contextos orgánicos y el surgimiento del carisma medido a través del MLQ (Pillai y Meindl, 1998).

Las organizaciones orgánicas se identifican por un entorno más dinámico en el que surgen constantemente nuevos problemas que no tienen una solución o proceso de atención específicamente establecido, se privilegia el conocimiento y la experiencia creativa, existen rangos pero no jerárquicos sino determinados por la experiencia, las tareas constantemente se ajustan y redefinen en función de la interacción, existe una responsabilidad compartida y un compromiso que trasciende la obligación individual, una estructura de redes para el control, la autoridad, la toma de decisiones y la comunicación es más horizontal, de naturaleza más informativa y de consejo y el compromiso y la orientación al desarrollo son más valorados que la lealtad o la obediencia (Burns y Stalker, 1994).

Las organizaciones mecanicistas se caracterizan por un entorno más estable que privilegia la especialización de tareas y funciones, una estructura jerárquica de autoridad, control y comunicación, la descripción detallada de derechos, obligaciones, puestos y métodos, un proceso de instrucciones y toma de decisiones *top-bottom*, la insistencia en la lealtad y obediencia como condición para la pertenencia, comunicación vertical y se reconoce más el conocimiento y la experiencia técnica interna que conocimientos integrales generales (Burns y Stalker, 1994). Es importante resaltar que el tratarse de una

organización mecanicista o que se encuentre en situación de estabilidad y no de crisis, no implica que el liderazgo transformacional no pueda estar presente, sino que en este tipo de organizaciones y situaciones, el líder tendrá que esforzarse más para impulsar los cambios que propone (Avolio y Bass, 2004).

Independientemente de lo anterior, en esta investigación se sostiene la hipótesis contraria de que el liderazgo transformacional será el más utilizado en la administración pública federal (Hipótesis 1b), tomando en consideración los razonamientos que se han plasmado a lo largo de este Capítulo 2 y que se concretan a continuación.

1. El liderazgo transformacional se encuentra presente en todo tipo de organización incluyendo las organizaciones públicas (Avolio y Bass, 2004; Bass, 1997, 1998b; Dumdum et al., 2002; Eagly et al., 2003; Judge y Piccolo, 2004; Lowe et al., 1996; Van Engen y Willemsen, 2004);

2. Existe evidencia de que los comportamientos transformacionales se han observado más comúnmente en el sector público que en el privado y de la mayor relación entre liderazgo transformacional y eficacia y satisfacción en el público que en el privado (Dumdum et al., 2002; Gentry, 2005; Lowe et al., 1996; Trottier et al., 2008).

Es posible que a partir de la implementación de políticas de Nueva Gestión Pública en México (Plan Nacional, 2001), la administración pública se haya flexibilizado (Kickert, 1997; Peters, 2001; Pollit y Bouckaert, 2005), permitiendo mayor desarrollo de comportamientos transformacionales. Existe un margen más amplio de creatividad e innovación que el permitido bajo estructuras estrictamente burocráticas. Los resultados de Lowe et al. (1996) demostraron que carisma, consideración individualizada y estimulación intelectual se encontraron con mayor frecuencia en el sector público que en el privado y carisma y estimulación intelectual más relacionados con la eficacia –la consideración individualizada sin diferencia. Se especula que en el sector privado, el comportamiento carismático se puede pasar por alto al ser la innovación lo habitual y en el sector público, como la regla general, es la conformidad con las normas, cuando se presentan comportamientos transformacionales, estos son mayormente detectados por el evaluador (Lowe et al., 1996);

3. Las situaciones de crisis favorecen el surgimiento del carisma en el contexto público (Bligh et al., 2004; Bryman, 1992; Burns, 1978, 2003; Downtown, 1973; House et al., 1991; Weber, 1956/1964; Willner, 1984); y,

4. Se considera que las sociedades colectivistas pueden facilitar el surgimiento de comportamientos transformacionales (Avolio y Bass, 2004; Jung et al., 1995; Pillai y Meindl, 1998). La orientación de la sociedad en México es considerada colectivista (Hofstede, 2001; House et al., 2004).

2.5.3.3.2.2. Nivel jerárquico.

Aún cuando se ha hecho evidente que el liderazgo transformacional puede ocurrir en cualquier nivel jerárquico (Avolio y Bass, 2004; Avolio et al., 1999; Bass, 1985, 1999; Bass y Riggio, 2006), la teoría presume que el liderazgo transformacional emergerá con mayor facilidad en los niveles altos de la organización donde existe mayor oportunidad para la creatividad y el control de recursos para llevar a cabo los cambios necesarios, que en los niveles más bajos donde se esperan comportamientos transaccionales al encontrarse más involucrados en la operación diaria y en la resolución de problemas prácticos para mantener el sistema (Bass, 1985; Conger, 1989/1991; Hunt, 1999; Pfeffer, 1997; Rusmore, 1984, citado en Bass, 1985; Rowold y Laukamp, 2009).

House y Mitchell (1974) consideran que el estilo orientado hacia logros (afín al transformacional) será más eficaz en posiciones donde la tarea sea ambigua o no repetitiva, presumiblemente en función de que estos contextos ofrecen mayor flexibilidad y autonomía en la realización de la tarea. Para Lowe et al. (1996) la misma naturaleza política en los niveles altos de la organización pública, genera un contexto laboral más ambiguo. Por lo que es posible considerar más comportamientos transformacionales en los niveles altos que en los bajos donde se presume que las tareas y responsabilidades son más rutinarias y precisas (Hipótesis 4).

De acuerdo con Shamir y Howell (1999; proposición 13) es más probable que emerja el liderazgo carismático en los niveles altos de la organización que en los bajos, aunque éste no se encuentra restringido para los niveles altos y se espera que el liderazgo carismático surja más fácilmente en situaciones psicológicamente débiles que en situaciones psicológicamente fuertes (proposición 2).

Para justificar estas proposiciones considera que (a) generalmente conforme se asciende en la escala jerárquica los directivos en la administración pública cuentan con mayor discreción y autonomía que en los niveles más bajos (e.g., sólo los niveles más altos cuentan con la opción de libre designación y remoción de ciertos puestos en el sector público mexicano), esta discreción los sitúa en una situación psicológica débil (propia de los niveles altos) que les ofrece la oportunidad de desempeñar comportamientos carismáticos y ser atribuidos con carisma (Shamir y Howell, 1999), y (b) existen situaciones psicológicamente fuertes y débiles (Mischel, 1977 citado en Shamir y Howell, 1999). En las primeras, la tarea y las condiciones laborales se encuentran estructuradas y son claras, por lo que resulta predecible el surgimiento de comportamientos transaccionales (House y Mitchell, 1974). Las situaciones psicológicas débiles son más ambiguas y menos estructuradas, por lo que ejercen menos presión en el individuo para la conformidad con la norma y no proporcionan claves sobre los comportamientos que son considerados adecuados. Se presupone que esta situación prevalece en los niveles altos, por lo que su ambigüedad y la necesidad del individuo de buscar claves que guíen su comportamiento, brinda a los líderes de niveles altos la oportunidad del surgimiento carismático –si no hay un patrón de conducta establecido, el rol que desempeñe el líder tenderá a representar más su visión personal que la de presiones externa (Shamir y Howell, 1999).

En dos investigaciones en empresas de servicios públicos y de energía alemanas, el liderazgo carismático (Conger y Kanungo, 1998) prevaleció en los niveles altos de la organización, presumiblemente ante la posibilidad de que los niveles altos tengan la responsabilidad de formular una visión de largo plazo y que los niveles más bajos se encuentren más ocupados en actividades rutinarias (Rowold y Laukamp, 2009).

Tomando en consideración las anteriores predicciones y la evidencia existente, en esta investigación se contrasta la posibilidad de que en la administración pública centralizada de México los comportamientos transformacionales se encuentren con mayor frecuencia en los niveles jerárquicos altos que en los niveles más bajos (Hipótesis 4). Aún cuando el liderazgo transformacional no se considera reservado a los niveles altos (por lo que también se espera presente en todos los niveles), se estima que se encontrará con mayor frecuencia en esos niveles, debido a su misma naturaleza política. Conforme se asciende de nivel (sobre todo a partir de dirección general) el contexto laboral se torna más político y

por ende las tareas más ambiguas y menos estructuradas (Lowe et al., 1996). Asimismo, el líder cuenta con mayor control sobre los recursos y es más visible en la organización (Shamir y Howell, 1999).

La investigación de Heike y Walter (2007) soporta la predicción de que los niveles jerárquicos pueden moderar el surgimiento y efectos del liderazgo transformacional, por lo que recomienda fortalecerlo en los niveles más bajos. La influencia idealizada y la motivación por inspiración prevaleció más en los niveles altos que en los medios y en la consideración individualizada y la estimulación intelectual no hubo diferencia; de igual forma, comportamientos de influencia idealizada, motivación por inspiración y estimulación intelectual fueron más eficaces incrementando la satisfacción de los empleados con el trabajo, en los niveles altos que en los medios y con la consideración individualizada no hubo diferencia (Heike y Walter, 2007).

Asimismo, una investigación en el sector público sugiere incrementar el liderazgo transformacional en los niveles altos de la organización, considerando que a través del efecto dominó, los comportamientos transformacionales aparecerán de forma progresiva en los niveles bajos (Bass, Waldman, Avolio y Bebb, 1987). El nivel transformacional que se observó en los niveles altos también fue observado en el nivel inferior, posiblemente (a) como consecuencia de la identificación y modelación de los roles del líder, (b) como resultado de procesos de selección selectiva donde el superior elige al directivo inferior, generalmente con un estilo similar o de su círculo interno (Graen y Uhl-Bien, 1991, 1995) o (c) como resultado de la influencia que la cultura organizacional ejerce sobre el comportamiento de sus integrantes (Bass et al., 1987).

Para concluir, en el meta-análisis de Lowe et al. (1996) la relación entre nivel jerárquico y liderazgo transformacional fue contraria a lo esperado. La medida de las tres escalas transformacionales (carisma, consideración individualizada y estimulación intelectual) fueron más altas para los líderes en los niveles bajos que para los líderes en los niveles altos de la organización. Es posible que si se tiene la concepción de que en los niveles altos es donde son más comunes los comportamientos transformacionales, por las razones ya expuestas o, inclusive, si el comportamiento transformacional se encuentra institucionalizado y se espera que suceda en esos niveles, sólo los comportamientos verdaderamente extraordinarios serán captados por el evaluador, explicándose con ello la

relación negativa, entre los niveles altos y los comportamientos transformacionales encontrada en la investigación (Lowe et al., 1996).

2.6. Liderazgo transformacional, indicadores de desempeño y sector público

Escasos son los trabajos empíricos sobre el liderazgo transformacional y su impacto en el sector público (Gentry, 2005, p. 68; Trottier et al., 2008; Van Wart, 2003). No obstante, la relación empírica existente entre los estilos de liderazgo (i.e., transformacional, transaccional y pasivo-evasivo), la administración pública e indicadores de desempeño se encuentra comprobada. En este trabajo se investiga sobre la eficacia del liderazgo, con un enfoque especial en el liderazgo transformacional al considerarlo el estilo de liderazgo más eficaz para la administración pública.

La eficacia se ha definido como la capacidad de un individuo para cumplir con la tarea o propósito con el nivel de rendimiento esperado (Bandura, 1986/1987, p. 416). El propósito del liderazgo en su base más simple es la influencia. Por lo tanto, la eficacia del liderazgo será la capacidad del líder para motivar o inspirar a los demás a realizar el propósito que se persigue, sin necesidad de que la influencia provenga del poder del puesto o autoridad formal del líder (Bass, 1960). Para esta definición los conceptos de (a) intento de liderazgo y (b) éxito de liderazgo son relevantes (Bass, 2008). Cuando A inicia una acción con la intención de que B realice otra, se está llevando a cabo un intento de liderazgo. Si B realiza la acción, entonces el liderazgo fue exitoso. Si B realiza la acción en función de la posición de autoridad del líder, el liderazgo será exitoso pero ineficaz. Si B realiza la acción porque la encuentra personalmente gratificante o considera que el estilo del líder es compatible con sus expectativas, el liderazgo será exitoso y eficaz. El éxito se traduce en el comportamiento o desempeño de los miembros del grupo y la eficacia del liderazgo en un proceso que opera al interior de los subordinados y que refleja su disposición o actitud personal hacia el líder y hacia la tarea (Hersey et al., 2007).

2.6.1. Indicadores de desempeño.

En este estudio se mide la eficacia del liderazgo a través de los resultados teóricos predichos por el modelo de liderazgo de alcance pleno y que se contemplan en el cuestionario multifactorial de liderazgo: 1. Esfuerzo extra, 2. Satisfacción y 3. Eficacia

percibida del líder (Avolio y Bass, 2004). Estas tres variables dependientes se justifican y analizan a detalle en el apartado 3.5.

2.6.2. Evidencia empírica.

Adicionalmente a los tres indicadores de desempeño ampliamente utilizados, la investigación también se ha interesado por indicadores subjetivos como el nivel de apoyo a la innovación (Howell y Avolio, 1993), de compromiso con la organización (Gentry, 2005), satisfacción con el empleo, desempeño en el trabajo (Schriesheim et al., 2006; Trottier et al., 2008) o el comportamiento organizacional ciudadano y desempeño de la tarea (Wang et al., 2005), así como medidas objetivas, como recomendaciones para la promoción (Waldman et al., 1990), cantidad y calidad de recomendaciones de nueva gestión pública implementadas (Hennessey, 1998), nivel de ausentismo, participación en actividades de entrenamiento, beneficios económicos para la empresa (Rowold y Heinitz, 2007; Rowold y Laukamp, 2009). En todos los casos se ha comprobado empíricamente la relación existente entre comportamientos de liderazgo del modelo de liderazgo de alcance pleno y los indicadores de desempeño.

El primer meta-análisis (39 estudios) realizado sobre literatura transformacional que utilizó el MLQ como instrumento de medición fue Lowe et al. (1996). Los resultados generales soportan la predicción de que el liderazgo transformacional se encuentra asociado con la eficacia de la unidad de trabajo (p. 412). El liderazgo transformacional se relacionó más y positivamente con los indicadores de desempeño subjetivos y objetivos que el transaccional. El carisma, la consideración individualizada y la estimulación intelectual resultaron más utilizados en el sector público que en el privado (Hipótesis 1b), así como el comportamiento de dirección por excepción. Los factores de carisma y estimulación intelectual se encontraron más altamente relacionados con la eficacia en las públicas que en las privadas. La consideración individualizada positivamente relacionada con la eficacia sin que existiera diferencia por el contexto organizacional. Los resultados para los factores transaccionales fueron inconsistentes; no obstante, la recompensa contingente parece tener una asociación positiva con la percepción del subordinado sobre la eficacia de la unidad de trabajo, especialmente en el sector público (Lowe et al., 1996).

El meta-análisis de Dumdum et al. (2002) que pretende actualizar el trabajo de Lowe et al. incluye 49 estudios independientes. En general, se confirma el orden jerárquico de la relación empírica entre estilos de liderazgo, eficacia y satisfacción (i.e., el transformacional se relaciona más que el transaccional y el pasivo-evasivo de forma negativa) con medidas subjetivas y objetivas, aunque la relación es más fuerte con las subjetivas y en satisfacción con el líder en lugar de con el trabajo (Hipótesis 2b y 2c). La consistencia en los resultados en los dos meta-análisis permite sugerir que la relación entre los comportamientos transformacionales e indicadores de desempeño son duraderos y no sujetos a un periodo, a una versión particular del MLQ o tipo de indicador utilizado para la medición de la eficacia (Dumdum et al., 2002, p. 59).

Rowold y Heinitz (2007) concluyeron en una empresa de transporte público alemana que el estilo de liderazgo transformacional se relaciona positivamente con esfuerzo extra, satisfacción y eficacia (medidas subjetivas) y con las ganancias de la empresa (medida objetiva) y, el transaccional, sólo con medidas subjetivas. Asimismo, el liderazgo transformacional aumentó el impacto del transaccional en ambas medidas de desempeño (Hipótesis 2a). Otra publicación, que incluyó factores carismáticos, identifica al liderazgo como un factor clave para la sustentabilidad y el progreso de las reformas administrativas y sostiene que se encuentra correlacionado positivamente con mayores niveles de eficacia en el sector público Irlandés (Wallis y McLoughlin, 2007).

Hennessey (1998) respondiendo a la pregunta ¿cuáles son las variables que influyen en el éxito de la reforma de la gestión pública? (i.e., hacer al gobierno menos caro y más eficaz), encontró evidencia para sostener al líder como elemento crítico en los esfuerzos transformadores del sector público y para la relación existente entre liderazgo y desempeño subjetivo y objetivo. En el estudio de Gentry (2005) el liderazgo transformacional fue el estilo de liderazgo más utilizado en una agencia pública en los EEUU y positivamente relacionado con el nivel de compromiso que los empleados federales mantienen con la dependencia (Hipótesis 1a y 1b).

Para finalizar este apartado, con la investigación de Trottier et al. (2008) en la administración pública federal de EEUU, sometiendo a prueba el modelo de liderazgo de alcance pleno (Bass, 1985) (utilizando una encuesta electrónica desarrollada para distintos fines y aplicada por el mismo gobierno $N = 100,657$), se sostiene una relación positiva entre

liderazgo transformacional, transaccional y satisfacción de los empleados federales. Aún cuando los directivos federales sobresalieron en promedio en comportamientos transaccionales ($M = 3.47$) sobre los transformacionales ($M = 3.27$), también se ofrece evidencia significativa de que el estilo considerado más importante es el transformacional y que su definición operativa representa más del 70% de la eficacia percibida y de la satisfacción en el sector público. El promedio señalado debe tomarse con cautela, toda vez que el liderazgo se midió con un instrumento distinto al MLQ y la consideración individualizada se cargó en la dimensión transaccional.

2.7. Crisis, liderazgo transformacional y sector público

La investigación ha demostrado la existencia de distintas relaciones entre crisis y liderazgo transformacional en el sector público, medido a través de sus factores de influencia idealizada (carisma) como atribución (IIA) e influencia idealizada como comportamiento (IIC). Se espera que el surgimiento de una crisis afecte la relación entre líder y seguidores (House et al., 1991; Pillai y Meindl, 1998).

La primera, que interesa a esta investigación, es la relación empírica entre la percepción de crisis del seguidor y la atribución de carisma en el líder. Los datos han demostrado una relación positiva pero también negativa. En la forma positiva, es probable que los seguidores, ante la situación de incertidumbre, se encuentren “hambrientos por carisma” (Bass, 2008, p. 593), por lo que atribuyen mayor carisma al líder que reúne características y comportamientos carismáticos (Bligh et al., 2004; Bligh et al., 2005; Merolla et al., 2007; Merolla y Zechmeister, 2009; Williams et al., 2009). En la negativa, probablemente los seguidores dejen de atribuir carisma al líder al considerarlo responsable por el deterioro de la situación (Bligh et al., 2005; Merolla y Zechmeister, 2009; Pillai y Meindl, 1998; Williams et al., 2009).

La segunda, que también interesa a este trabajo, pero que no será contrastada empíricamente (toda vez que no se evaluó directamente al líder para conocer su percepción de crisis) sino que sirve de apoyo para la anterior, es la relación empírica existente entre la situación de crisis y el comportamiento transformacional (Bligh et al., 2004; House et al., 1991). En cómo ante situaciones de incertidumbre, los líderes pueden incrementar sus comportamientos transformacionales, posiblemente ante las oportunidades que el entorno

les ofrece (Conger, 1989/1991; House et al., 1991; House, 1996; Shamir y Howell, 1999; Weber, 1956/1964). El líder debe escanear el ambiente para detectar oportunidades que sean propicias para desarrollar su visión (Conger y Kanungo, 1998). De acuerdo con House et al. (1991, p. 370) la crisis puede ofrecer al líder la oportunidad para iniciar acción carismática, liberarlo de limitaciones burocráticas y llevar a los seguidores a aceptar o demandar una acción carismática del líder. En cualquier caso, la relación entre la crisis y carisma está clara y se contrasta en este trabajo a través de la hipótesis 3, utilizando la escala de crisis desarrollada para este propósito (Billings et al., 1980; Pearson y Clair, 1998). A continuación la evidencia que sostiene la relación entre crisis y carisma en el sector público.

2.7.1. Evidencia empírica.

House et al. (1991) demostraron mediante la percepción de sus empleados directos (registros escritos) que las situaciones de crisis (internacionales o domésticas) que enfrentaron 31 Presidentes de EEUU, afectaron su comportamiento y desempeño en términos carismáticos. Se comprobó una relación significativa y positiva entre crisis y comportamiento carismático, así como su efecto positivo moderador entre el comportamiento y el desempeño presidencial. En tres investigaciones que analizaron información anterior y posterior (discursos y prensa) a los ataques terroristas a las torres gemelas en EEUU (Bligh et al., 2004), se encontró evidencia de que el discurso del Presidente Bush incrementó en retórica carismática y los ciudadanos y medios de comunicación le atribuyeron mayor carisma después de la crisis.

Pillai y Meindl (1998) en una investigación con 101 unidades de trabajo de una agencia gubernamental en EEUU, aplicando un cuestionario para responder en función de alguna situación de trabajo que hubiera causado estrés y ansiedad durante los últimos tres meses y el MLQ para la atribución de carisma, reunieron evidencia para afirmar que en ese estudio, la crisis se encuentra negativamente relacionada con el liderazgo carismático; y la relación es estable para los niveles de análisis individual, de grupo y entre niveles. Asimismo, argumentan que la relación negativa no descuenta la posibilidad de una relación positiva bajo condiciones diferentes, ya que es posible que los encuestados hayan culpado al líder de la crisis o que esta haya sido medida fuera de tiempo, donde al terminarse la

crisis, la necesidad de carisma desciende (Pillai y Meindl, 1998). En esta investigación, y adoptando la anterior recomendación, el contexto de crisis será medido en el momento en que está sucediendo en México, para evitar un posible desfase en la percepción (Billings et al., 1980).

Aprovechando las elecciones de 2003 en California y ante lo que había sido calificado por los medios de comunicación como una crisis económica y política generalizada, Bligh et al. (2005) encontraron evidencia de la relación entre crisis y carisma. Los participantes reportaron su percepción de la situación actual del Estado (cuestionario *ad hoc*) y su percepción de carisma de los candidatos (ítems del MLQ). Los resultados mostraron significativamente que aquellos que percibieron mayor crisis, atribuyen menos carisma en el gobernante en turno, presumiblemente al trasladarle la culpa por la situación. Similares resultados fueron reportados para las elecciones generales de 2004 en EEUU (Williams et al., 2009).

Un estudio experimental que manipuló la percepción de un ataque terrorista en EEUU, antes de las elecciones generales de 2004, comprobó que los individuos del grupo en condición de crisis atribuyeron mayor carisma al Presidente Bush que aquellos que se encontraban bajo una situación de normalidad (Merolla et al., 2007). La percepción de carisma como variable dependiente se midió con ítems del MLQ.

Las elecciones generales de México en 2006 sirvieron de contexto para comprobar que la percepción de los ciudadanos de la situación del país afecta la forma en la que perciben el carisma medido a través del MLQ (Merolla y Zechmeister, 2009). La percepción de crisis en lo económico, pobreza y político/elección se relacionó negativamente con la atribución de carisma al candidato cuyo partido se encontraba en el poder. Sólo la percepción de crisis en seguridad pública se relacionó positivamente. En cuanto al candidato opositor, las únicas relaciones significativas (y positivas) que se establecieron fueron entre crisis político/elección, pobreza y carisma.

En suma, la literatura demuestra la existencia de la relación entre crisis percibida y atribución de carisma en el sector público, lo que otorga una base teórica y empírica para contrastar la hipótesis 3. De acuerdo con Bligh et al. (2005) “la percepción de crisis propicia un terreno fértil para la atribución de carisma” (p. 343).

2.8. Conclusión

El Capítulo 2 construyó el fundamento teórico de este trabajo y la teoría que da respuesta al problema de investigación y se dividió en dos partes. En la primera, se clasificaron los enfoques y teorías más importantes, partiendo del enfoque de rasgos y hasta el transaccional, de forma que se percibiera la evolución que ha tenido el estudio del liderazgo y cómo ha motivado el surgimiento del nuevo paradigma. Se presentaron definiciones de liderazgo acordes a cada enfoque y se resaltaron los elementos de las teorías que sirvieron de base para integrar el modelo de liderazgo de alcance pleno y la teoría carismática. La segunda parte revisó a detalle las teorías de la atribución del liderazgo carismático y el modelo de liderazgo de alcance pleno, como las más representativas del nuevo paradigma del liderazgo y marco teórico de este trabajo. La revisión de la literatura ilustró como la teoría de la atribución permite asumir una relación entre percepción de crisis y atribución de carisma en el líder y como los comportamientos de liderazgo transformacional, transaccional y pasivo-evasivo se encuentran presentes en el sector público. Asimismo, la forma en la que la situación actual del país, la evidencia empírica existente y la tendencia colectivista de la sociedad mexicana, permiten predecir que el liderazgo transformacional será el más frecuente y eficaz en el sector público mexicano, seguido del transaccional y después el pasivo-evasivo. Se justificó el patrón jerárquico que se espera en la relación entre estilos de liderazgo e indicadores de desempeño, el efecto aumentativo del estilo transformacional sobre el transaccional y la prominencia del transformacional en los niveles jerárquicos más altos. El Capítulo 2 concluye examinando los indicadores de desempeño de esfuerzo extra, satisfacción y eficacia seleccionados como variables dependientes en esta investigación, así como la evidencia empírica que se ha generado, precisamente, para el sector público y que justifica las relaciones que se esperan entre comportamientos de liderazgo y desempeño y entre percepción de crisis y atribución de carisma.

Capítulo

3. METODOLOGÍA

“Un diseño de investigación se define como el plan global de investigación que integra de un modo coherente (...) técnicas de recogida de datos a utilizar, análisis previstos y objetivos” (Alvira, 2000, p. 98).

3.1. Introducción

El Capítulo 1 delimitó el propósito de la investigación de conocer las características y los estilos de liderazgo que utilizan los funcionarios federales en los diferentes niveles jerárquicos y sus distintos impactos sobre indicadores de desempeño, así como la relación que existe entre la percepción de crisis y la atribución de carisma. Se espera que los resultados ofrezcan evidencia de que el estilo de liderazgo transformacional puede mejorar el desempeño del sector público mexicano. El Capítulo 2 ofreció una revisión detallada de la literatura de liderazgo, con especial énfasis en el modelo de liderazgo de alcance pleno y en la teoría de la atribución del liderazgo carismático, como aquellas que explican las relaciones que se esperan entre comportamientos y desempeño y crisis y carisma en el sector público.

El Capítulo 3 describe el diseño y metodología que será utilizada en la recopilación y análisis de los datos necesarios para responder a las hipótesis formuladas y pregunta de investigación y, en su caso, para permitir la reproducción de la investigación. El capítulo se encuentra organizado alrededor de los siguientes temas: la justificación de la metodología, el diseño de investigación, las variables y el procedimiento de muestreo, las técnicas de análisis de datos, instrumentos de medición y las posibles limitaciones a la metodología. Resalta la descripción del procedimiento seguido para la definición de la escala de crisis utilizada en esta investigación.

3.2. Justificación

Existe dificultad para acceder *desde afuera* a los funcionarios públicos de la administración pública mexicana con el objeto de recabar información para cualquier tipo de investigación. Las causas son variadas pero sobresalen las siguientes: 1. El amplio

número de funcionarios en la administración pública, 2. La limitación de tiempo del investigador ante la distancia que existe entre dependencias, 3. La falta de tiempo y lo *apretado de la agenda* de los funcionarios, sobre todo en los niveles más altos, y 4. La posible falta de interés por participar en este tipo de ejercicios cuando se investigan comportamientos y percepción de la situación actual del país.

Una de las estrategias del gobierno federal es maximizar el uso de las tecnologías de la información –sobre todo Internet y correo electrónico– para comunicar a funcionarios y ciudadanos y elevar la eficacia del gobierno (Plan Nacional 2007; estrategia 4.1). Asimismo, la de transparentar el ejercicio de la función pública publicando información relevante en la página Web de cada Dependencia (e.g., datos generales y correos electrónicos de los funcionarios).

Tomando en consideración los puntos anteriores, que esta investigación pretende identificar por primera los comportamientos de liderazgo de los funcionarios públicos en todas las secretarías de estado y su relación con indicadores de desempeño, así como el interés por generalizar los resultados, se optó por una investigación cuantitativa y por el método cuestionario-correlación. Para ello, se utiliza el cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ; Avolio y Bass, 2004), considerado el instrumento más utilizado actualmente en la investigación sobre liderazgo (Antonakis et al., 2003; Bligh et al., 2005; Bono y Judge, 2004; Dum Dum et al., 2002; Javidan y Walman, 2003; Tejeda, Scandura y Pillai, 2001). Este cuestionario será aplicado a través de plataforma electrónica (limesurvey.org) y distribuido por correo electrónico, lo que permitirá acceder a todos los funcionarios públicos, de todos los niveles, dependencias y entidades federativas, en el menor tiempo posible, garantizando confidencialidad, anonimato y facilitando su contestación. Existe evidencia de que los datos recolectados a través de la Web, cuentan con similar validez y confiabilidad que aquellos recogidos utilizando métodos más tradicionales y puede ayudar a reducir el índice de no respuesta (Avolio y Bass, 2004; Scherperzcel, 2009).

Asimismo, el método del cuestionario-correlación resulta justificado tomando en consideración que se trata de un método de observación directa e inmediata y que la percepción de la situación actual del país pretende ser medida en esta investigación en el momento mismo que está sucediendo (transversal), de acuerdo con recomendaciones que

sugieren evitar medir la crisis de forma posterior, ya que la percepción o resultados se pueden ver alterados por el paso del tiempo (Pillai y Meindl, 1998). De acuerdo con Billings et al. (1980), el diseño ideal es recoger la información en tanto la crisis se encuentra en proceso.

3.3. Pregunta de investigación e hipótesis

Esta investigación se interesa por la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuáles son los estilos de liderazgo que utilizan los funcionarios de la administración pública federal centralizada de México y de qué manera se relacionan estos estilos con los indicadores de desempeño de esfuerzo extra del seguidor, satisfacción con el líder y eficacia percibida del líder, en un contexto de crisis nacional?

Los datos recabados siguiendo la metodología que se detalla en este Capítulo 3, permitirán conocer los estilos de liderazgo utilizados en el gobierno, por dependencias y niveles jerárquicos, determinar si el estilo transformacional es el más utilizado y el que puede ofrecer una mejor base a los funcionarios federales para incrementar la eficacia del sector público mexicano, así como cuál es el papel que juega la percepción de crisis en la valoración de carisma del líder.

Hipótesis 1.

H_{1a} = *Presencia del liderazgo*. Los funcionarios de la administración pública federal centralizada de México utilizan con una frecuencia mayor que *casi nunca*, los comportamientos de liderazgo transformacional, transaccional y pasivo-evasivo.

H_{1b} = *Predominio transformacional*. El liderazgo transformacional es el estilo que con mayor frecuencia se utiliza en la administración pública federal centralizada de México, sobre los estilos transaccional y pasivo-evasivo.

Hipótesis 2.

H_{2a} = *Efecto aumentativo*. El liderazgo transformacional aumenta la proporción de la varianza explicada por el estilo transaccional sobre medidas subjetivas de desempeño en la administración pública federal centralizada de México.

H_{2b} = *Patrón jerárquico positivo*. Los comportamientos transformacionales se relacionan más y positivamente con los indicadores de desempeño que los comportamientos transaccionales en la administración pública federal centralizada de México.

H_{2c} = *Patrón jerárquico negativo*. Los comportamientos de dirección por excepción pasiva y laissez-faire (estilo pasivo-evasivo) se encuentran relacionados positivamente entre sí y negativamente relacionados con los indicadores de desempeño en la administración pública federal centralizada de México.

Hipótesis 3.

H_3 = *Crisis y carisma*. El nivel de crisis percibido en el país por el funcionario federal se relaciona positivamente con la cantidad de carisma que atribuye a su jefe, en la administración pública federal centralizada de México.

Hipótesis 4.

H_4 = *Nivel jerárquico y liderazgo*. El liderazgo transformacional se encuentra con mayor frecuencia en los niveles jerárquicos superiores que en los niveles inferiores de la administración pública federal centralizada de México.

3.4. Diseño de investigación

Esta investigación pretende medir en una sola vez y en un mismo momento los comportamientos de liderazgo, como variables independientes, de los funcionarios públicos federales del gobierno mexicano y relacionarlos con indicadores de desempeño de esfuerzo extra, satisfacción y eficacia, como variables dependientes, por lo que se trata de una investigación de correlación o asociación entre variables y no de relación causal. En los mismos términos se pretende medir la percepción de los funcionarios de la situación actual del país (crisis), como variable independiente y relacionarla con la atribución de carisma en el líder como variable dependiente. Asimismo, en este trabajo el fenómeno es observado de forma directa sin que las variables hayan sido manipuladas o controladas previamente, por lo que el método estadístico utilizado, en función del elevado número de observaciones, permite conocer significativamente la asociación entre variables, pero no determinar la dirección causal (Bartolini, 1986/1988).

El universo objeto de estudio son todos los funcionarios federales, con funciones de dirección, que conforman la administración pública centralizada de México. Estos

funcionarios con niveles entre jefe de departamento y secretarios de estado, en atención a la definición de liderazgo como proceso adoptada en este trabajo (Yukl, 2009) y, dependiendo de la posición que guarden en el contexto, pueden ser considerados seguidores o líderes y por tanto, ser evaluadores o evaluados en este trabajo.

Para recabar los datos se diseñó una encuesta que consta de tres partes utilizando un cuestionario pre-existente y uno elaborado para el caso concreto. Con la primera parte se pregunta al funcionario datos demográficos del jefe inmediato, de sí mismo y de la oficina. La segunda parte, recoge información de la frecuencia con la que percibe comportamientos de liderazgo del jefe y miden indicadores de desempeño, de acuerdo con el cuestionario multifactorial de liderazgo (Avolio y Bass, 2004). La tercera parte, sobre la base de un cuestionario de seis ítems desarrollado para esta investigación, cuestiona al funcionario sobre la percepción que tiene de la situación actual del país. El cuestionario de tres partes se reproduce en el Apéndice D.

Se obtuvo un dominio adecuado al propósito del estudio (i.e., lideragob.com), necesario para activar la plataforma electrónica de encuestas utilizada en esta investigación: Limesurvey en su versión 1.87+8472. Paralelamente se obtuvieron y sistematizaron los correos electrónicos de los funcionarios públicos. La encuesta de tres partes fue transformada a formato basado en Internet y distribuida por correo electrónico a los funcionarios que integraron la muestra. Seis días después se les hizo llegar un primer recordatorio a aquellos que no habían respondido y ocho días después el recordatorio final, agradecimiento y despedida. El Apéndice C muestra el texto de los correos electrónicos enviados. Durante el proceso se puso a disposición de los usuarios un correo electrónico para responder dudas y sugerencias.

Con la primera invitación se informó el propósito de la investigación doctoral y que responder era voluntario, confidencial y anónimo. Asimismo, se decidió no recabar autorización previa de cada dependencia para el envío de la encuesta, aún ante el riesgo de que los correos electrónicos no pasaran los filtros anti-SPAM (correo electrónico no solicitado), ya que además de garantizar el anonimato, se recomienda que la invitación provenga de una persona distinta a la institución o jefe, para evitar que las respuestas se sobredimensionen (Seltzer y Bass, 1990). Los datos recibidos, después de su depuración, se sistematizaron e integraron en una base de datos para análisis posterior a través de los

programas estadísticos informáticos SPSS versión 15.0 para Windows (*Statistical Product and Service Solutions* en inglés) y AMOS versión 18.0 (*Analysis of Moment Structures* en inglés).

3.5. Variables: dependientes e independientes

Esta investigación representa un intento por identificar dos tipos de relaciones entre variables: 1. Entre las variables de comportamientos de liderazgo e indicadores de desempeño y 2. Entre la variable de percepción de la situación actual del país (crisis) y la percepción de carisma en el líder (medida con el MLQ). Se incluyen también variables situacionales y variables demográficas del seguidor, del líder y organizacionales. El objetivo es comprender la relación que se genera entre las variables para determinar si el estilo de liderazgo transformacional puede mejorar el ejercicio de la función pública y el impacto que tiene la crisis. A continuación, la descripción de las variables y su operacionalización para efectos de la medición.

3.5.1. Variables dependientes.

Se asume que el líder será eficaz en la medida en que logre motivar en sus seguidores un esfuerzo extra, incrementando su satisfacción y el nivel de eficacia que perciben (Avolio y Bass, 2004; Bass, 1985). Estas son las tres variables dependientes que se utilizan en este estudio para identificar la relación entre liderazgo y desempeño.

Se optó por estos indicadores al tratarse de una investigación transversal entre distintas dependencias y unidades administrativas, lo que dificulta la obtención de medidas objetivas constantes para todas ellas. Conger y Kanungo (1998) lo consideran acertado, toda vez que los líderes pueden tener poco control sobre resultados objetivos. En investigaciones transversales se ha privilegiado la medición inmediata (percepción subjetiva) sobre los resultados objetivos, ya que los efectos finales pueden tardar en manifestarse y en ese lapso verse influidos por eventos no controlables (Yukl, 2009). Asimismo, se trata de los indicadores más comunes en la investigación transformacional y carismática, por lo que cuentan con buenas propiedades psicométricas (Avolio y Bass, 2004; Conger, Kanungo y Menon, 2000; Schriesheim et al., 2006). Lowe et al. (1996, p. 398) sugieren que la eficacia medida a través de la percepción de los subordinados puede

ser un mejor indicador del impacto que tiene el liderazgo transformacional en la motivación y el desempeño y Ayman y Chemers (1991) consideran que la satisfacción es el área más dependiente de la calidad de la relación entre el líder y el seguidor.

La escala de *esfuerzo extra* se compone de tres ítems del cuestionario multifactorial de liderazgo (39, 42 y 44) que miden el grado de 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 que el líder emplea (Avolio y Bass, 2004). Por derechos de autor (Copyright © 1995 por Bernard M. Bass y Bruce J. Avolio) no se reproducen ítems que reflejen las escalas de comportamientos o desempeño. No obstante, un ejemplo de cinco ítems completos y de 40 ítems reducidos se presenta en el Apéndice D.

La escala de *satisfacción* se integra con dos ítems del cuestionario multifactorial de liderazgo (38 y 41) que miden el grado de aceptabilidad y confianza del subordinado con los métodos de liderazgo utilizados por el líder y en la forma en cómo el líder se relaciona y trabaja con el seguidor y con los demás (Avolio y Bass, 2004). En general se mide la satisfacción del seguidor con la actuación del líder. Es el indicador que más consistentemente se ha encontrado relacionado con el liderazgo (Bass, 2008; Bass y Riggio, 2006; Dumdum et al., 2002; Lowe et al., 1996; Putti y Tong, 1992; Yukl, 2009). La escala de *eficacia del líder* se compone de cuatro ítems del cuestionario multifactorial de liderazgo (37, 40, 43 y 45) que miden la percepción que tiene el seguidor de la capacidad del líder para dirigir y satisfacer las necesidades y requerimientos del grupo y de sus integrantes (Avolio y Bass, 2004).

La variable dependiente de *carisma*, que corresponde a la relación entre crisis y carisma, se denomina en el cuestionario multifactorial de liderazgo como influencia idealizada como atribución (IIA). Esta se compone de cuatro ítems (10, 18, 21, 25) que miden el grado en que los seguidores reconocen y atribuyen en el líder ciertos rasgos y comportamientos calificados como extraordinarios y que generan obediencia, compromiso, respeto y confianza en el líder (Bass, 1985; Bryman, 1992; House y Shamir, 1993; Weber, 1956/1964).

Los nueve ítems de los indicadores de desempeño y los cuatro ítems de la influencia idealizada como atribución, se valoran en el cuestionario multifactorial de liderazgo en una

escala Likert de 5 puntos de 0 a 4, donde 0 representa *casi nunca* y 4 *frecuentemente, sino siempre*.

3.5.2. Variables independientes.

Las variables independientes que se evalúan en esta investigación para la relación comportamientos-desempeño son: 1. El liderazgo transformacional, 2. El liderazgo transaccional y 3. El liderazgo pasivo-evasivo. Para la relación crisis-carisma es la variable crisis como independiente.

De acuerdo con Bass (1999, p. 11) el *liderazgo transformacional* es aquel donde el líder mueve a sus seguidores más allá de sus intereses personales y mediatos, mediante la elevación de sus niveles de madurez e ideales y su preocupación por el éxito, la autorrealización y el bienestar de otros, la organización y la sociedad. Avolio y Bass (2004) proponen que el liderazgo transformacional se encuentra integrado por cinco componentes o factores: 1. Influencia idealizada como atribución, 2. Influencia idealizada como comportamiento, 3. Motivación por inspiración, 4. Estimulación intelectual y 5. Consideración individualizada. Estos factores se miden a través de cuatro ítems cada uno, recogidos en el cuestionario multifactorial de liderazgo: para la influencia idealizada como atribución los ítems 10, 18, 21 y 25; para la influencia idealizada como comportamiento el 6, 14, 23 y 34; para la motivación por inspiración el 9, 13, 26 y 36; para la estimulación intelectual 2, 8, 30 y 32; y para la consideración individualizada los ítems 15, 19, 29 y 31.

El *liderazgo transaccional* se refiere a la relación de intercambio que se suscita entre el líder y el seguidor para satisfacer cada uno sus intereses individuales (Bass, 1999). Avolio y Bass (2004) proponen que el liderazgo transaccional se encuentra integrado por dos factores: 1. Recompensa contingente, donde el líder clarifica lo que se puede esperar si se cumple con la tarea; y 2. Dirección por excepción activa, donde el líder busca, detecta y corrige las desviaciones de la norma. Cada uno de estos factores se mide a través de cuatro ítems recogidos por el cuestionario multifactorial de liderazgo. Para la recompensa contingente los ítems 1, 11, 16 y 35 y para la dirección por excepción activa 4, 22, 24 y 27.

El *liderazgo pasivo-evasivo* es la forma más negativa del liderazgo transaccional. Avolio y Bass (2004) proponen que se encuentra integrado por dos factores: 1. La dirección por excepción pasiva, cuando el líder espera a que los errores sucedan y sean crónicos antes

de actuar; y 2. El *laissez-faire*, donde simplemente evita participar. Estos factores se miden con cuatro ítems cada uno integrados en el cuestionario multifactorial de liderazgo. A la dirección por excepción pasiva le corresponden los ítems 3, 12, 17 y 20; y al *laissez-faire* los ítems 5, 7, 28 y 33.

Cada uno de los 36 ítems de los nueve factores anteriores, se valoran en el cuestionario multifactorial de liderazgo en una escala Likert de intervalo de 5 puntos que oscila entre 0 y 4, donde 0 representa *casi nunca* y 4 *frecuentemente, sino siempre*.

La variable independiente *crisis* se define como un trastorno mayor/crónico en el orden social, religioso, político o económico cuyos efectos amenazan con ser peligrosos o privativos y cuyos resultados son impredecibles (Willner, 1984, p. 52). En esta investigación y sobre la base de trabajos previos (Billings et al., 1980; Pearson y Clair, 1998), se asume que para que una situación sea considerada crítica, es necesario que el individuo perciba una amenaza objetiva o subjetiva, un alto impacto en lo social, religioso, político o económico, discrepancia entre el estado actual y alguno considerado estándar, presión de tiempo para la toma de decisiones y ambigüedad sobre la causa, efecto y forma de solucionarlo. De esta forma, la crisis se mide a través de seis ítems, en una escala Likert de intervalo de 5 puntos que oscila entre 0 y 4, donde 0 es que está *muy en desacuerdo* con la declaración que se le presenta al evaluador y 4 que está *muy de acuerdo* con ella. Un ejemplo es “Los problemas que actualmente afectan al país son una amenaza para el desarrollo integral de sus habitantes”. La escala completa se exhibe en el Apéndice E.

Adicionalmente se incluyeron en la investigación las siguientes variables situacionales, demográficas y organizacionales:

Las variables situacionales de: 1. Crisis (como contexto en el que se enmarca la investigación y se comprueba con los resultados de la escala de crisis), 2. Tipo de organización, en este caso la administración pública federal centralizada en la que se desarrolla la investigación y 3. El nivel jerárquico de los funcionarios, como variable con medida ordinal y que se mide de acuerdo con los niveles jerárquicos de operativo y hasta presidente de la república, establecidos en el presupuesto de egresos de la federación para el ejercicio fiscal de 2010 (Presupuesto, 2009).

Al funcionario se le preguntó la información demográficas de su jefe y una organizativa: 1. Género, con una medida nominal de masculino y femenino; 2. Edad, con

una medida ordinal de edad: 20 años o menos, 20-30 años, 31-40 años, 41-50 años, 51-60 años, 61 o más; 3. Nivel jerárquico (puesto del jefe); 4. Escolaridad, con una medida ordinal entre ningún estudio y estudios de doctorado; y 5. Tamaño de la oficina, en una medida de razón (números enteros entre uno e infinito).

Al funcionario se le preguntó la siguiente información personal: 1. Género; 2. Edad, con una medida de razón (años cumplidos en el último cumpleaños); 3. Nivel jerárquico (puesto del seguidor); 4. Escolaridad; 5. Experiencia en el gobierno, con una medida de razón que recoge el número de años (números enteros) que lleva laborando en el gobierno federal; 6. Tiempo con el jefe, con una medida ordinal: 3 meses o menos, 3-6 meses, 6 meses-1 año, entre 1-2 años, entre 2-5 años, más de 5 años; 7. Dependencia, con una medida nominal y que permite seleccionar la dependencia federal en la que el funcionario labora; 8. Entidad federativa, con una medida nominal y que permite seleccionar la entidad federativa de México en la que labora el funcionario.

3.6. Población

La unidad de análisis son todos los empleados con funciones directivas (mandos medios y superiores) que trabajan en la administración pública federal centralizada del gobierno de México. No se incluyen las Secretarías de la Defensa Nacional, de Marina y de Seguridad Pública al encontrarse reservada la mayor parte de su información por motivos de seguridad. Los mandos medios se componen de los niveles jerárquicos de jefe de departamento a director general adjunto y los mandos superiores de director general a secretario de estado (Presupuesto, 2009). Por consiguiente, los órganos desconcentrado, la administración pública paraestatal y los niveles operativos, de enlace y empleados contratados por honorarios o eventuales no forman parte de este estudio.

Asimismo, aún cuando el primer nivel de mando, jefes de departamento, se incluye en la investigación, no se encuentran sujetos a evaluación al no haberse incluido en la muestra niveles jerárquicos inferiores a estos (e.g., operativos, enlace) que pudieran evaluarlos. Los niveles que no son de mando o superiores se excluyeron: (a) al no contar con funciones directivas específicas y (b) al no contar en su gran mayoría con correo electrónico, ni estar incluidos aquellos que sí cuentan con correo electrónico en las listas públicas a partir de las cuales se confeccionó la muestra de esta investigación.

La información sobre el marco muestral y correos electrónicos de funcionarios se obtuvo a través de (a) consulta directa a cada dependencia utilizando el sistema *Infomex Gobierno Federal* (www.infomex.org.mx), (b) utilizando la página Web de cada Dependencia y portal de transparencia www.portaltransparencia.gob.mx y (c) del analítico de plazas del presupuesto de egresos de la federación para el ejercicio fiscal 2009 (Presupuesto, 2008). De esta forma, se parte de una población finita de 22,073 funcionarios de mandos medios y superiores y una estimación del tamaño de la muestra de 8,961 encuestas (41% del total de la población). La Tabla 4 muestra las dependencias de la administración pública centralizada que componen el universo de este estudio y un comparativo del total de empleados federales de mandos medios y superiores por dependencia para los ejercicios fiscales de 2007, 2008 y 2009.

Tabla 4. *Población por dependencia en la administración pública centralizada*

Secretarías de Estado/Dependencias ^a	Total de mandos medios y superiores		
	2007	2008	2009
1 Presidencia de la República	622	632	618
2 Gobernación	975	959	961
3 Relaciones Exteriores	-	1,171	1,787
4 Hacienda y Crédito Público	2,037	1,985	1,974
5 Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural	1,373	1,374	1,395
6 Comunicaciones y Transportes	1,887	1,888	2,467
7 Economía	1,508	1,500	1,478
8 Educación Pública	1,365	1,358	1,357
9 Salud	741	741	790
10 Trabajo y Previsión Social	1,432	1,516	1,514
11 Reforma Agraria	348	348	356
12 Medio Ambiente y Recursos Naturales	1,399	1,457	1,481
13 Procuraduría General de la República	2,236	2,763	2,863
14 Energía	279	306	307
15 Desarrollo Social	1,186	1,185	1,174
16 Turismo	213	212	212
17 Función Pública	1,241	1,239	1,241
18 Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal	84	84	98
Totales	18,926	20,718	22,073

Nota. De acuerdo con los artículos 1, 6 y 26 de la ley orgánica de la administración pública federal, estas dependencias integran la administración pública centralizada de México. Fuente: Elaboración propia con información del presupuesto de egresos de la federación para el ejercicio fiscal 2009 (Presupuesto, 2008) y proporcionada por las Dependencias.

^aExcluidas las Secretarías de la Defensa Nacional, de Marina y de Seguridad Pública.

3.7. Selección de la muestra

La muestra ha sido diseñada para incluir 8,961 funcionarios públicos, lo que representa el 41% del total de la población ($N = 22,073$). Como se puede observar en la Tabla 5, la muestra representa ampliamente toda la administración pública centralizada (con las exclusiones señaladas) y cada uno de los niveles jerárquicos desde jefe de departamento y hasta secretario de estado. En la determinación de esta cifra se consideraron los objetivos de la investigación, así como recomendaciones metodológicas básicas. Una investigación previa y la estimación del tamaño de la muestra por medios estadísticos también sirvieron de referencia. Se recomienda que cuando las situaciones lo permitan, es preferible analizar todas las unidades de la población ya que “no tiene ningún valor intrínseco” limitar el número de casos sino es por el objetivo de ahorrar recursos (Anduiza et al., 1999; Bartolini, 1986/1998, p. 46). Asimismo, como uno de los propósitos de este estudio es generar información todavía inexistente sobre los comportamientos de liderazgo en la administración pública mexicana, se optó por incluir el mayor número de unidades.

El gobierno federal mexicano invita cada año a todos sus empleados a responder, a través de Internet, una encuesta diseñada para medir el clima organizacional. Para el año 2008 el porcentaje de participación se aproximó al 8 por ciento. Por otra parte y, sobre la base de la población (N) de 22,073 funcionarios federales, se estimó un tamaño de muestra (n) óptimo y representativo para esta investigación de 1,123 encuestas. Dicha cálculo se asumió con un nivel de confianza del 95.44% o riesgo de equivocación de 4.56% ($K = 2$; para ± 2 desviaciones estándar la probabilidad es de $0.4772 \times 2 = 0.9544$), una probabilidad de error de 3 % ($e = .03$) y, al no conocerse el parámetro, se decidió trabajar con una varianza poblacional máxima ($P = 0.50$). La varianza máxima es recomendada [$P = (1 - P)$], cuando no se han realizado estudios previos de varianza o se pretende garantizar un nivel de precisión válido para cualquier parámetro al incluirse en la investigación diferentes cuestiones (Rodríguez, 1991).

$$n = \frac{N K^2 P (1 - P)}{(N - 1)e^2 + K^2 P (1 - P)}$$

$$n = \frac{(22073)(4)(0.5)(0.5)}{(22072)(0.0009) + (4)(0.5)(0.5)} = \frac{22073}{19.66} = 1122.74$$

De esta forma, partiendo del interés de explorar el comportamiento de liderazgo de los mandos medios y superiores de la administración pública mexicana y por niveles jerárquicos; considerando el porcentaje de participación de los empleados federales en la encuesta de clima organizacional de 2008; y asumiendo la posibilidad de que el porcentaje de respuesta para esta investigación pueda ser bajo, se decidió incluir en la muestra al total de empleados federales con niveles de director general adjunto a secretario de estado. En cuanto a la selección de los casos o distribución de las encuestas para los mandos medios (excluyendo a los directores generales adjuntos que ya se incluyen en la muestra de forma íntegra) y como el número de éstos es muy elevado, se optó por seleccionar el 50% del total de funcionarios por cada nivel jerárquico. Para lo anterior, se procedió mediante muestreo aleatorio sistemático sobre la lista de nombres y correos electrónicos de 1 a N elaborada para los fines de esta investigación. Se utilizó la fórmula $k = N/n$ para obtener la constante para los intervalos de selección. Por lo que la muestra para los niveles de jefe de departamento, subdirector de área y director de área, quedó integrada por aquellos funcionarios cuya posición en la lista (i) fue $i, i + k, i + 2k, i + 3k, i + 4k, \dots, i + (n-1)k$ (Pardo y Ruiz, 2005).

En la Tabla 5 se resume el diseño de la muestra. En la primera columna se indican los niveles de mandos medios y superiores que son comunes a cada una de las secretarías y dependencias que conforman la administración pública centralizada. La segunda columna muestra el universo total de mandos medios y superiores divididos por niveles jerárquicos. La tercera, bajo el rubro de *estimado*, se refiere al número de mandos medios y superiores de lo que se cuenta con correo electrónico válido después de la depuración de la información. La columna de *asignado* se corresponde con el número de invitaciones que serán enviadas a toda la administración pública centralizada con una división por niveles. No existe diferencia entre el estimado y el asignado para los primeros seis niveles (Director General Adjunto a Secretario) en virtud de que se integraron a la muestra en su totalidad. La diferencia entre el estimado y el asignado para los últimos tres niveles se debe a la selección aleatoria del 50% de ellos para formar parte de la muestra. Por último, los datos de la última columna se refieren al porcentaje del universo por estratos que se encuentra incluido en la muestra.

Tabla 5. *Asignación de entrevistas por nivel en la administración pública centralizada*

Administración pública centralizada	Número de mandos			% Población incl. en muestra
	Población	Estimado ^a	Asignado	
Secretarios de Estado	17	17	17	100
Subsecretarios de Estado	65	53	53	81
Oficiales Mayores	18	18	18	100
Jefes de Unidad	128	90	90	70
Directores Generales/CG ^b	787	559	559	71
Directores Generales Adjuntos	1,199	853	853	71
Directores de área	3,290	2,762	1,381	42
Subdirectores de área	8,293	5,745	2,873	35
Jefes de Departamento	8,276	6,234	3,117	38
Totales	22,073	16,331	8,961	41

Fuente: Elaboración propia con datos del presupuesto de egresos de la federación para el ejercicio fiscal de 2009 (Presupuesto, 2008) y obtenida de cada dependencia.

^aCon datos de funcionarios y correos electrónicos actualizados por las dependencias a febrero de 2010. ^bCG = coordinador general; se trata de la misma categoría que director general pero con distinta denominación.

En conclusión, el tamaño de la muestra representa el 41% de la población total de mandos medios y superiores de todas las dependencias que conforman la administración pública centralizada y donde los primeros seis niveles, de director general adjunto a secretario de estado, se encuentran representados en un 70-100% y los últimos tres niveles de jefe de departamento a director de área, en un 35-42%.

3.8. Técnicas de análisis de datos

Los objetivos que persigue la investigación, aunado al tipo de variables que integran el estudio y su escala de medición, condicionan en cierto grado la selección de las técnicas de análisis de datos para comprobar hipótesis y responder a la pregunta de investigación (Pardo y Ruiz, 2005). En este estudio las variables independientes y dependientes incluidas en el cuestionario multifactorial de liderazgo son numéricas, adoptan una escala de medición de intervalo y utilizan una escala Likert de 5 puntos que oscila entre 0 y 4, donde 0 representa *casi nunca*, 1 *pocas veces*, 2 *algunas veces*, 3, *bastantes veces* y 4, *frecuentemente, sino siempre*. Cada anclaje mantiene una estimación de la magnitud en relación con la siguiente de 4:3:2:1:0 (Bass, Cascio y O'Connor, 1974; Cañadas y Sánchez, 1998). Por ejemplo, responder *bastantes veces* implica una frecuencia tres veces mayor que *pocas veces* (Bass, 1985). La variable crisis es numérica, de intervalo y utiliza una escala

Likert de 5 puntos, donde 0 es *muy en desacuerdo*, 1 *en desacuerdo*, 2 *neutral*, 3 *de acuerdo* y 4, *muy en desacuerdo*.

La encuesta completa de 64 ítems utilizada en esta investigación, fue desarrollada mediante la combinación de un cuestionario pre-existente, utilizado ampliamente en la investigación de liderazgo (Antonakis et al., 2003; Bligh et al., 2005; Bono y Judge, 2004; Dum Dum et al., 2002; Javidan y Walman, 2003), un cuestionario de crisis elaborado específicamente para este trabajo y una sección dedicada a obtener datos demográficos del seguidor, líder y oficina. Los datos fueron recabados utilizando Limesurvey versión 1.87+8472 y posteriormente procesados y analizados con los programas SPSS versión 15.0 para Windows (*Statistical Product and Service Solutions* en inglés) y AMOS versión 18.0 (*Analysis of Moment Structures* en inglés).

La primera parte de la encuesta de 13 ítems se divide en dos apartados: 1. Datos generales del jefe y de la oficina, que incluyen género, edad, nivel jerárquico, escolaridad y tamaño de la oficina y 2. Datos generales del seguidor, que incluyen género, edad, nivel jerárquico, escolaridad, experiencia en el gobierno, tiempo que lleva trabajando con el jefe que está evaluando, dependencia para la que labora y entidad federativa. Para caracterizar y analizar estas variables se utiliza el procedimiento *frecuencias* a través de la distribución de frecuencias (que incluye porcentajes) y los estadísticos descriptivos más habituales como la media, desviación típica y varianza. La distribución de frecuencias será de mayor utilidad para las variables categóricas y los estadísticos descriptivos para las variables numéricas que se integran en el cuestionario multifactorial de liderazgo y en el de crisis.

La segunda parte de la encuesta de 45 ítems (comportamientos de liderazgo y desempeño), corresponde al cuestionario multifactorial de liderazgo, versión evaluador en español, forma 5x-corta, desarrollado por Bass (1985) y actualizado por Avolio y Bass (2004). También se utiliza el procedimiento frecuencias y estadísticos descriptivos para analizar el comportamiento de los ítems. Para evaluar la validez de la estructura factorial se emplea el análisis factorial confirmatorio (Arbuckle, 2007) y para la fiabilidad de las escalas que se incluyen en el cuestionario (i.e., comportamientos de liderazgo y desempeño) el estadístico de fiabilidad alfa de Cronbach (1951). Lo mismo sucede para la escala de crisis. Asimismo, la técnica de análisis de varianza de un factor (*Analysis of variance o ANOVA* en inglés) se utilizará especialmente para contrastar la hipótesis nula de

igualdad de medias entre niveles jerárquicos y comportamientos transformacionales; esto, en unión de comparaciones múltiples *post hoc*, asumiendo y no asumiendo varianzas iguales, mediante los métodos más recomendados de Tukey y Games-Howell (Pardo y Ruiz, 2005), respectivamente.

El coeficiente de fiabilidad alfa (α) de Cronbach que se obtendrá con el paquete informático SPSS, mide el grado de homogeneidad o parecido que existe entre los elementos (ítems) que conforman cada escala a partir de la correlación inter-elementos promedio tomando valores entre 0 y 1 (Pardo y Ruiz, 2005). En la medida en que exista menor error de la medición, en esa medida el coeficiente se acercará a la unidad o, lo que es lo mismo, donde un valor 0 indicará parecido nulo entre elementos y un valor 1 (ausencia de error), correlación perfecta entre los ítems de la escala. Valores alfa de por lo menos .70 son considerados aceptables (Nunnally, 1981), mayores de .80 suelen considerarse buenos y superiores a .90 excelentes (Pardo y Ruiz, 2005).

El análisis factorial confirmatorio representa una categoría de procedimientos especializados en determinar los elementos que corresponden a determinados grupos previamente especificados y ha sido seleccionado en este trabajo al haber probado su superioridad sobre otros análisis más tradicionales (Bagozzi et al., 1991). Asimismo, se optó por el método de estimación de máxima verosimilitud, tomando en consideración que (Nunnally, 1981) este método (a) aplica una solución directa a la matriz de correlación en lugar de condensar primero y después rotar, (b) es recomendado para enfoques que pretendan maximizar las relaciones entre la muestra y el universo de donde fue extraída, (c) ha probado ser un método aplicable a casi cualquier tipo de problema y (d) ha sido el más utilizado en la investigación sobre la validez factorial del MLQ (Avolio y Bass, 2004; Avolio et al., 1999; Muenjhon y Armstrong, 2008).

Los análisis factoriales se llevarán a cabo utilizando el programa estadístico informático AMOS, privilegiando su uso sobre el programa LISREL (*Linear Structural Relations* en inglés; Jöreskog y Sörbom, 1993), en función de que (a) resulta más intuitivo a través de la opción gráfica *Amos Graphics*, (b) se sustenta en la misma lógica matemática que LISREL, (c) ambos ofrecen resultados similares para muestras iguales (Arbuckle, 2007) y (d) los dos programas generan los índices comúnmente utilizados en la investigación de liderazgo para determinar el ajuste del modelo. En cuanto a los índices de

bondad de ajuste, se utilizaran las medidas de ajuste absoluto y de ajuste incremental que se describen a continuación con sus puntos de corte.

Medidas de ajuste absoluto

1. Chi-cuadrado (X^2). Incluido a través del índice (X^2/gl) –donde gl = grados de libertad–, dentro de las medidas de ajuste absoluto que pretenden determinar la exactitud con la que el modelo sustantivo predice la matriz de covarianza o correlaciones observada. No obstante, siguiendo distintas recomendaciones, no será empleado en este análisis al ser sensible al tamaño de la muestra (Avolio et al., 1999; Avolio y Bass, 2004; Antonakis et al., 2003; Bentler y Bonnet, 1980). Lévy, Martín y Román (2006) sugieren el índice CFI, en lugar del X^2 , para muestras > 100 unidades.

2. GFI. Índice de bondad de ajuste (*Goodness of Fit Index* en inglés). Refleja el cociente de la suma de las discrepancias al cuadrado entre las predicciones del modelo evaluado y la matriz de covarianza o correlaciones observada (Lévy et al., 2006). Adopta valores entre 0 y 1, donde 1 indica un ajuste perfecto entre el modelo sustantivo y los datos. Para considerar un ajuste aceptable se recomiendan valores superiores a .90 (Bentler y Bonett, 1980; Jöreskog y Sörbom, 1993).

3. RMSEA. Raíz cuadrada de la media del error de aproximación (*Root Mean Squared Error of Approximation* en inglés). Representa la bondad de ajuste que se puede esperar “si el modelo fuera estimado con la población y no sólo con la muestra extraída de la estimación” (Lévy et al., 2006, p. 21). Se asume que el modelo teórico se ajusta mejor a los datos, cuando se obtienen valores iguales o menores a .05; no obstante, valores de .08 o menos, indican un error razonable de aproximación (Arbuckle, 2007; Browne y Cudeck, 1993; Jöreskog y Sörbom, 1993). Hu y Bentler (1999), en un análisis específico para determinar puntos de corte, sugieren como aceptables valores cercanos al .06.

Medidas de ajuste incremental

4. CFI. Índice de ajuste comparativo (*Comparative Fix Index* en inglés; cf. Bentler, 1990). Las medidas de ajuste incremental permiten comparar el modelo teórico propuesto contra un modelo base o de referencia (e.g., Amos y Lisrel generalmente utilizan el *modelo independiente*: los ítems son independientes y no hay factores comunes). El índice adopta valores entre 0 y 1, donde 1 indica un ajuste perfecto entre el modelo sustantivo y los datos recogidos. Al respecto, después de re-evaluar los puntos de corte comúnmente utilizados en

la investigación, Hu y Bentler (1999) sugieren valores cercanos al .95 para el CFI; aunque el criterio más utilizado es de .90 (cf. Avolio y Bass, 2004 para distintas muestras y países).

5. AGFI. Índice de bondad de ajuste corregido (*Adjusted Goodness of Fit Index* en inglés). Con la misma función que GFI pero ajustado en función de los grados de libertad disponibles para probar el modelo sustantivo y el modelo base. Su valor máximo es 1, pero puede alcanzar valores por debajo de 0. Al igual que el GFI, se recomiendan valores mayores a .90 (Bentler y Bonett, 1980; Jöreskog y Sörbom, 1993).

Por otra parte, para evaluar el grado de relación que existe entre las variables, se utilizan las técnicas estadísticas de correlación lineal y regresión lineal simple y múltiple, así como diagramas de dispersión. El procedimiento *correlaciones* resulta adecuado cuando se pretende estudiar el grado de relación que existe entre dos variables numéricas; la regresión lineal se considera óptima para cuantificar, con mayor precisión (al introducir la recta de regresión), el grado de variación conjunta entre las variables analizadas (Pardo y Ruiz, 2005). Ambos procedimientos son comúnmente utilizados en la investigación de estilos de liderazgo (e.g., Álvarez, 2009; Gentry, 2005; Bligh et al., 2005; Mendoza, 2005; Merolla et al., 2007; Williams et al., 2009).

Dentro del procedimiento correlaciones y para cuantificar el grado de relación entre factores, se utilizará el estadístico de Pearson (r), que brinda un coeficiente de correlación que toma valores entre -1 y 1, donde 0 no existe relación lineal, -1 relación lineal negativa perfecta y 1 relación lineal positiva perfecta (Pardo y Ruiz, 2005). Para determinar el grado de relación entre los factores de liderazgo y los indicadores de desempeño y entre la percepción de crisis y el factor carisma, se emplea nuevamente el procedimiento de correlación de Pearson, así como el procedimiento de regresión lineal simple para obtener una cuantificación más concreta de la relación entre las variables. Al tratarse de regresión simple (*vs.* múltiple), el coeficiente R se interpreta igual que r y la recta de regresión y coeficiente de determinación (R^2) serán de utilidad para ilustrar en un diagrama de dispersión, el mejor ajuste entre el modelo de regresión y los datos y la proporción de variabilidad explicada de la variable dependiente.

Para contrastar las hipótesis del efecto aumentativo del liderazgo transformacional sobre el transaccional, se utiliza la técnica estadística del análisis jerárquico de variables en la regresión múltiple que permite determinar si una variable, cuando es introducida en el

modelo, aumenta el efecto que tiene la otra variable sobre la dependiente. De acuerdo con Cohen et al. (2003, p. 161) el análisis jerárquico de variables y la regresión por pasos son “la misma cosa” cuando el investigador, con base en la teoría y propósito de la investigación, “fuerza” la secuencia de entrada en la regresión de las variables independientes. De esta forma, la técnica es recomendada cuando se cuenta con una base teórica que guía el orden de introducción de las variables en la ecuación, permite superar posibles problemas de multicolinealidad (Cohen et al., 2003; Tornimbeni et al., 2008) y es la más utilizada en la investigación que se ha interesado por este efecto (e.g., Hater y Bass, 1988; Molero et al., 2007; Rowold y Heinitz, 2007; Seltzer y Bass, 1990; Waldman et al., 1990).

Por último, el cuestionario de crisis de seis ítems elaborado ex profeso para esta investigación es la tercera parte de la encuesta. Al tratarse de variables numéricas y con una medida de intervalo similar a la segunda parte de la encuesta, también se emplea el análisis factorial confirmatorio para evaluar su validez factorial y se obtiene el coeficiente alfa de Cronbach para determinar la fiabilidad de la escala. Para estudiar la relación que existe entre esta variable y el carisma se utilizan las técnicas de correlación lineal, así como análisis de regresión lineal y diagramas de dispersión.

Para todos los análisis estadísticos que se realizan en este estudio, se trabaja con un nivel de significación de $p = < .05$.

3.9. Instrumentos de medición

3.9.1. Cuestionario multifactorial de liderazgo.

Diferentes instrumentos han sido desarrollados para medir comportamientos de liderazgo en términos carismáticos y transformacionales y para el sector público (e.g., Alimo-Metcalfe y Alban-Metcalfe, 2001; Javidan y Waldman, 2003; Podsakoff et al., 1990; Van Wart, 2007). Para esta investigación se optó, para que formara parte de la encuesta final, por la versión traducida al español (adquirida directamente del Editor Mind Garden, Inc.) del cuestionario multifactorial de liderazgo, versión evaluador, forma 5x-corta, inicialmente desarrollado por Bass (1985) y actualizado por Avolio y Bass (2004), al tratarse de (a) la versión más reciente, (b) que integra la mayor parte de comportamientos de liderazgo (Humphreys y Einstein, 2003), (c) responde a críticas e integra

recomendaciones (Bass y Avolio, 1993; House et al., 1991; Yukl, 1994), (d) mantiene la estructura fundamental original (Bass, 1985) y, (e) al tratarse del instrumento más conocido y rigurosamente utilizado en la investigación de estilos de liderazgo, mantiene buenos niveles de fiabilidad y validez (Antonakis et al., 2003; Avolio y Bass, 2004; Avolio et al., 1999; Bligh et al., 2005; Bono y Judge, 2004; Dumdum et al., 2002; Hater y Bass, 1988; Javidan y Waldman, 2003).

El MLQ fue originalmente desarrollado en inglés, por lo que para evitar afectación de validez o fiabilidad al traducirlo o modificarlo, la versión al español fue adquirida directamente del Editor Mind Garden, Inc. (cf. Apéndice A). Adicionalmente, siguiendo el procedimiento traducción-retraducción de instrumentos (Brislin, 1970) y las directrices para la traducción y adaptación de encuestas (International Test, 2010), el cuestionario fue analizado para adecuar, en caso de ser necesario, la terminología al contexto latinoamericano. Seis ítems fueron modificados (i.e., 3, 7, 11, 18, 23 y 27), lo cual no afecta la validez o fiabilidad del instrumento, ya que mantienen el sentido original y cada uno forma parte de una escala distinta, siendo que el cuestionario se encuentra construido con cierto grado de redundancia que permite abandonar uno o dos ítems sin consecuencia en los resultados (Avolio y Bass, 2004, p. 10).

Existen dos versiones disponibles del cuestionario multifactorial de liderazgo, la versión 5x-corta de 45 ítems y la versión 5x-larga de 63 ítems. No obstante, se recomienda la versión corta para la investigación y la versión larga para capacitación y retroalimentación (Avolio y Bass, 2004). Para ambos casos existe la versión líder (*Leader form* en inglés), con la que el líder se auto-evalúa y la versión evaluador (*Rater form* en inglés) con la que el seguidor, un colega o un superior pueden evaluar al líder. En este trabajo, siguiendo la recomendación, se utiliza la versión corta, así como la versión evaluador, al considerarse más adecuada para los fines y diseño de este estudio, donde cada funcionario recibe la encuesta y se le solicita evaluar a su jefe.

La estructura factorial del modelo que se ha sostenido en la investigación es la de tres constructos mayores tratados como dimensiones o estilos de liderazgo: 1. Transformacional, 2. Transaccional y 3. Pasivo-evasivo (Álvarez, 2009; Antonakis et al., 2003; Avolio y Bass, 2004; Bass y Riggio, 2006; Mendoza, 2005; Muenjohn y Armstrong, 2008; Rowold y Heinitz, 2007). El estilo transformacional se compone de cinco factores: la

influencia idealizada como atribución y como comportamiento, motivación por inspiración, estimulación intelectual y consideración individualizada. El estilo transaccional se integra por los factores de recompensa contingente y dirección por excepción activa y, el estilo pasivo-evasivo, por los factores de dirección por excepción pasiva y *laissez-faire*. Estos últimos dos factores generalmente se han encontrado correlacionados entre sí, negativamente con los indicadores de desempeño y el de dirección por excepción pasiva independiente o negativamente relacionado con la dirección por excepción activa (Álvarez, 2009; Avolio et al., 1999; Mendoza, 2005; Pascual et al., 1993; Yammarino y Bass, 1990). La Tabla 6 presenta la estructura factorial y los indicadores de desempeño, así como las siglas comúnmente utilizadas en inglés y aquellas en español que se utilizan en este trabajo.

Tabla 6. *Estructura factorial del modelo de liderazgo de alcance pleno*

Estilos y comportamientos	Abreviatura	
	Inglés	Español
Liderazgo transformacional		
1. Influencia idealizada como atribución/4	IIA	IIA
2. Influencia idealizada como comportamiento/4	IIB	IIC
3. Motivación por inspiración/4	IM	MPI
4. Estimulación intelectual/4	IE	EI
5. Consideración individualizada/4	IC	CI
Liderazgo transaccional		
6. Recompensa contingente/4	CR	RC
7. Dirección por excepción activa/4	MBEA	DPEA
Liderazgo pasivo-evasivo		
8. Dirección por excepción pasiva/4	MBEP	DPEP
9. <i>Laissez-faire</i> /dejar hacer/4	LF	LF
Indicadores de desempeño		
Esfuerzo extra/3	EE	EE
Satisfacción/2	SAT	SAT
Eficacia/4	EFF	EFI

Nota. El número después de cada factor representa los ítems que le corresponden en el MLQ (Forma 5x-corta). Fuente: Elaboración propia.

De esta forma, el cuestionario multifactorial de liderazgo versión 5x-corta se compone de 45 ítems para medir nueve factores (4 ítems por factor) y tres indicadores de desempeño. Treinta y dos ítems para medir la frecuencia con la que se perciben los comportamientos, cuatro ítems para medir atribución de carisma, tres ítems para medir

esfuerzo extra, dos para medir satisfacción y cuatro para medir eficacia percibida. Al evaluador, ya sea el mismo líder, seguidor, colega o superior jerárquico, se le pide que juzgue cada enunciado (ítem) y señale la frecuencia con la que considera que dicho enunciado aplica al evaluado, en una escala Likert de 5 puntos que oscila entre 0 y 4, donde 0 representa *casi nunca* y 4, *frecuentemente, sino siempre*. La estimación de la magnitud entre anclajes se considera de 4:3:2:1:0 (Bass et al., 1974; Cañadas y Sánchez, 1998). La puntuación total de cada escala o factor se obtiene sumando la puntuación obtenida para cada ítem y dividiéndola entre el número de ítems que integran la escala.

Para evaluar la fiabilidad de las escalas del cuestionario multifactorial de liderazgo, generalmente se ha utilizado la estimación del coeficiente alfa, con lo que se ha demostrado una consistencia interna y estabilidad temporal bastante buena. Asimismo, su aplicación en casi todos los continentes, en cualquier situación, tipo de organización y grupos de individuos, confirman su adecuada factibilidad (Bass, 1997, 1998b; Lowe et al., 1996; Dumdum et al., 2002).

El meta-análisis de Lowe et al. (1996), promediando el coeficiente alfa de Cronbach de 39 estudios, ofrece evidencia de una fiabilidad en el sector público de .94 para el factor carisma, de .86 para consideración individualizada, de .88 para estimulación intelectual, de .83 para recompensa contingente y .64 para dirección por excepción. En el siguiente meta-análisis de actualización con 49 estudios (Dumdum et al., 2002), el promedio del coeficiente alfa para el sector público fue de .78 para atribución de carisma, para influencia idealizada de .69, para motivación por inspiración de .86, para estimulación intelectual de .79, para consideración individualizada de .79, de .82 para recompensa contingente, de .74 para dirección por excepción activa, de .80 para dirección por excepción pasiva y de .78 para *laissez-faire*. La última revisión del MLQ, con una muestra de $N = 27,285$, reportó para EEUU los siguientes coeficientes de fiabilidad: IIA (.75), IIC (.70), MPI (.83), EI (.75), CI (.77), RC (.69), DPEA (.75), DPEP (.70), LF (.71), EE (.83), EFI (.82) y SAT (.79) (Avolio y Bass, 2004).

La validez del cuestionario multifactorial de liderazgo generalmente ha sido apoyada a través de análisis factorial confirmatorio. Distintas investigaciones ofrecen evidencia sobre la validez factorial de nueve factores del modelo de liderazgo de alcance pleno (Álvarez, 2009; Antonakis et al., 2003; Bass y Riggio, 2006; Mendoza, 2005;

Muenjohn y Armstrong, 2008; Rowold y Heinitz, 2007). De acuerdo con Avolio y Bass (2004) y después de haber sometido a prueba el modelo en distintas regiones geográficas y sin importar quien fuera el evaluador (superior, colega, seguidor o él mismo), en todos los casos el modelo de nueve factores presentó el mejor ajuste y un patrón fuerte, claro y consistente. Asimismo, existe soporte empírico sobre la validez convergente entre las mediciones obtenidas a través de las escalas del liderazgo transformacional y otros cuestionarios como la escala de carisma Conger-Kanungo (Conger et al., 1997; Conger y Kanungo, 1998; Rowold y Heinitz, 2007; Rowold y Kersting, 2008). Por ejemplo, los factores del C-K de sensibilidad con el entorno, visión estratégica y articulación y sensibilidad con las necesidades de los miembros del grupo son convergentes con los factores del MLQ de estimulación intelectual, motivación por inspiración y consideración individualizada, respectivamente (Rowold y Heinitz, 2007).

Lo anterior, ofrece evidencia suficiente para considerar al cuestionario multifactorial de liderazgo – MLQ (Forma 5x-corta), como un instrumento confiable de medición de estilos de liderazgo e indicadores de desempeño en el sector público.

3.9.2. Escala de crisis.

Ante la ausencia de una escala valida y confiable que mida la percepción de la situación de crisis en México, se diseñó una escala de crisis compuesta por seis ítems que responden a los planteamientos teóricos de los trabajos de Billings et al. (1980) y Pearson y Clair (1998). Por ejemplo, Merolla y Zechmeister (2009), para medir la crisis en México y relacionarla con carisma, emplearon datos preexistentes de la encuesta CIDE-CSES 2006 y no mediciones específicas. Distintos estudios en EEUU han elaborado escalas de crisis sobre los mismos planteamientos, obteniendo coeficientes de fiabilidad que oscilan entre .58 y .83 (Bligh et al., 2005; Pillai y Meindl, 1998; Williams et al., 2009). La prueba piloto en este estudio obtuvo un coeficiente alfa de .80.

La idea central en Billings et al. (1980) es que cada individuo percibe de forma distinta el mundo que lo rodea, por lo que para determinar si un contexto es de crisis, es necesario que en la percepción del individuo se reúnan una serie de elementos. En principio, el individuo debe percibir el problema, lo que se traduce en la diferencia entre lo deseado y lo obtenido (lo obtenido sería el desencadenador o problema). En el contexto

mexicano sería identificar los asuntos que actualmente son considerados críticos en el país. Una vez percibido el problema, el sujeto debe juzgar la seriedad del mismo, determinando los siguientes puntos que, entre más se encuentren presentes, más se considerara la situación de crisis: 1. El valor percibido de la posible pérdida. 2. Probabilidad percibida de que la pérdida se produzca. En este caso, el punto más influyente es determinar si la respuesta otorgada para resolver el problema será eficaz. Si el grado de inseguridad de que la respuesta será eficaz es bajo, la percepción de crisis también lo será. 3. Presión de tiempo percibida. Si se considera que el problema no tiene que ser contenido de forma inmediata, entonces, la percepción de crisis es baja.

Pearson y Clair (1998) pretenden generar un enfoque multidisciplinar incluyendo la perspectiva psicológica, socio-política y tecnológico-estructural. Desde el enfoque psicológico la crisis se genera en el interior del individuo y su interacción con el entorno la genera. Para el enfoque socio-político la crisis surge con una falla en el sistema social, cuando los individuos dejan de creer en el liderazgo, en el orden social, en los valores o creencias (Habermas, 1975 citado en Pearson y Clair, 1998). Es decir, cuando lo que acontece no coincide con el sistema de valores del individuo. Para la perspectiva tecnológico-estructural, la misma tecnología, al entrelazar una compleja red de factores, eleva su potencial y riesgo de crisis (e.g., derrame de petróleo). A continuación una definición multidimensional de crisis en la organización:

Situación de baja probabilidad y alto impacto, que es percibida por los principales interesados como una amenaza para la viabilidad de la organización y que se experimenta subjetivamente por estos individuos como social y personalmente amenazadora. La ambigüedad de la causa, el efecto y los medios de resolución de la crisis en la organización, llevarán a la desilusión o pérdida de sentido psíquico y compartido, así como a la ruptura de creencia y valores comunes y asunciones individuales básicas. Durante la crisis, la toma de decisiones es presionada por las limitaciones de tiempo y teñido por las limitaciones cognitivas. (Pearson y Clair, 1998, p. 66)

Para este trabajo se desarrolló una escala de 10 ítems (cf. Apéndice E). Seis que integran los elementos de crisis contemplados en los anteriores planteamientos teóricos y cuatro que reflejan los asuntos internos del país que más preocupan a los mexicanos. Para determinar cuáles serían esos cuatro ítems, se llevó a cabo una revisión de los principales medios de comunicación en México y el 24 de febrero de 2010 se envió por correo electrónico una prueba piloto a 20 personas seleccionadas al azar con las siguientes interrogantes: 1. ¿Cuál es, a su juicio, el principal problema que existe actualmente en México? ¿Y el segundo? ¿Y el tercero? 2. ¿Cree usted que México se encuentra en crisis? Las respuestas recibidas se contrastaron con los temas más discutidos en los periódicos de México, dando como resultado cinco problemas recurrentes: 1. Seguridad pública (narcotráfico), 2. Situación económica (pobreza, desempleo), 3. Sistema político, 4. Corrupción y 5. Sistema educativo. Se transcribe una respuesta de la prueba piloto, que se vincula claramente con los ítems que se integraron posteriormente para la escala de crisis. En la respuesta se observa la incertidumbre sobre la eficacia de las medidas adoptadas y medios de solución, así como una ruptura en el sistema de valores y creencias (Pearson y Clair, 1998).

1. La falta de empleo; 2. El narcotráfico, que a pesar de que se ha intentado combatir, es un problema que sobrepasa a nuestro actual gobierno, por lo que se deben buscar otras alternativas; 3. La ausencia de líderes y partidos políticos que realmente sean representativos de los intereses de los ciudadanos. Sí, yo considero que México se encuentra en crisis pero no sólo económica, sino de identidad y por lo que debemos replantearnos cuál será el proyecto en común a mediano plazo. (D. Romero, comunicación personal, febrero 24, 2010)

Posteriormente, los 10 ítems fueron sometidos a una prueba preliminar con una muestra de 42 individuos mayores de edad, estudiantes y económicamente activos, habitantes del Distrito Federal y de otras entidades federativas. El cuestionario se distribuyó por correo electrónico los días 26 y 27 de febrero de 2010. Los datos recibidos se sometieron a análisis de fiabilidad (para determinar el grado de correlación entre los 10 ítems) obteniéndose un coeficiente alfa de .79. Adicionalmente, para refinar la medida, se

realizó un análisis descriptivo del valor alfa cuando se va eliminando cada elemento. De esta forma, se decidió (a) mantener los seis primeros ítems, ya que eliminar cualquier de ellos disminuye la consistencia interna de la escala y (b) abandonar los últimos cuatro, toda vez que si bien mantenerlos no implica una diferencia significativa en el valor alfa, eliminarlos sí incrementa ligeramente su valor y se gana en factibilidad. La media de percepción de crisis con 10 ítems fue de 3.26 ($DT = 0.47$) y con 6 ítems de 3.31 ($DT = 0.57$). La consistencia interna final para los seis ítems fue de .80 y la relación inter-elementos osciló entre .26 y .65 para $N = 42$. La prueba de fiabilidad de dos mitades también apoyó la fiabilidad de la escala con un coeficiente de correlación entre las dos mitades de .80 y un coeficiente Spearman-Brown de .89.

Por lo tanto, la escala de crisis quedó integrada por seis ítems (cf. Apéndice D) que reflejan la situación general de crisis que percibe el individuo en función del alto impacto y grado de amenaza (ítems 1 y 4), presión de tiempo (ítem 3), diferencia con una situación considerada estándar (ítem 5) y ambigüedad en la solución y acciones tomadas (ítems 2 y 6) (Billings et al., 1980; Pearson y Claire, 1998). Un ejemplo es “1. Los problemas internos que actualmente enfrenta el país son muy graves”. Se solicita al funcionario que responda en una escala Likert de 5 puntos, que tan de acuerdo o en desacuerdo se encuentra con cada declaración, donde un valor de 4 es *muy de acuerdo*, 3 *de acuerdo*, 2 *neutral*, 1 *en desacuerdo* y 0, *muy en desacuerdo*. La escala pretende ser unidimensional (medir una característica) y lo hace en una misma dirección (preguntas formuladas en sentido positivo), por lo que la puntuación de sus ítems se suma para dar el resultado global de la percepción de crisis en el individuo. A mayor puntuación media, mayor percepción de crisis en el país.

3.10. Limitaciones

En el Capítulo 1 se especificaron los supuestos que se asumen en esta investigación, por ejemplo, que la encuesta refleja adecuadamente los constructos que se pretenden medir, que el funcionario se encuentra familiarizado con el comportamiento del jefe para responder de forma precisa y honesta a la encuesta o que las respuestas recibidas serán suficientes. No obstante, las siguientes limitaciones son tomadas en cuenta en este trabajo,

sobre todo, al haber decidido utilizar una encuesta basada en Internet y distribuirla por correo electrónico:

1. Parcialidad en las respuestas o no respuesta, en especial, para la sección “situación actual del país”, si se considera que la situación de crisis puede ser atribuida a ellos mismos.

2. Que el funcionario que atienda la encuesta no sea el destinatario original.

3. Reducido índice de respuesta ante la falta de confianza sobre el anonimato de las respuestas.

4. Que los correos electrónicos enviados no lleguen a sus destinatarios: (a) al no cumplir los requisitos definidos por los filtros anti-SPAM, (b) que sea considerado correo no deseado y (c) ante el alto número de correos electrónicos enviados o desconfianza por los administradores de los servidores de Internet de gobierno, que el dominio lideragob.com sea colocado en la lista negra, generando la eliminación automática por el servidor receptor.

5. Que la lista con correos electrónicos sistematizada en este trabajo para el envío de correos electrónicos no sea precisa (e.g., correos electrónicos incorrectos, dados de baja), ocasionando “rebotes” (que los correos no lleguen a su destinatarios).

3.11. Conclusión

Este capítulo presentó el diseño y la metodología para recopilar los datos necesarios en la contrastación de hipótesis y respuesta a la pregunta de investigación. Se describieron las variables dependientes e independientes, la población integrada por los funcionarios federales de la administración pública centralizada de México, el procedimiento y la selección de la muestra, las técnicas de análisis de datos: coeficientes de fiabilidad, análisis factorial confirmatorio, correlación entre variables y regresión lineal simple y múltiple, una descripción de los instrumentos de medición utilizados, su fiabilidad y validez, así como las limitaciones a las que se enfrenta la metodología descrita, sobre todo, la posibilidad de que los correos electrónicos no lleguen a su destino al ser considerados como no deseados. En el siguiente capítulo se presenta el análisis de datos.

Capítulo

4. RESULTADOS

4.1. Introducción

Este trabajo busca identificar los estilos de liderazgo que los funcionarios federales de mandos medios y superiores utilizan en la administración pública y examinar la relación que existe entre (a) comportamientos de liderazgo y desempeño y (b) percepción de crisis e influencia idealizada como atribución (carisma). Asimismo, extender el alcance y aplicación del trabajo de Bass (1985; Avolio y Bass, 2004) y validar los instrumentos de medición utilizados para el contexto mexicano. El Capítulo 1 estableció las bases para este estudio. El Capítulo 2 construyó la teoría para responder al problema de investigación. El Capítulo 3 describió los métodos para la recopilación y análisis de datos que permitirán responder las hipótesis y pregunta de investigación.

Este Capítulo 4 presenta una descripción detallada de los datos recabados a través de la encuesta de tres partes (demográficos, liderazgo y crisis) y los resultados de los análisis estadísticos aplicados a los datos y a los cuestionarios (MLQ y crisis), empleando un nivel de significación de $p = < .05$. Las implicaciones –discusión y conclusiones– de los resultados se discuten en el siguiente capítulo. Para ello, este capítulo se divide en seis apartados.

El primero resume el procedimiento de recolección de datos, el índice de respuesta y el nivel de precisión de la muestra total. El segundo presenta la información demográfica, de la oficina y un comparativo de los datos obtenidos con los datos recopilados por la encuesta de clima organizacional 2008 y el Instituto Nacional de las Mujeres (2006), a efecto de confirmar la representatividad de la muestra en el sector público mexicano. En el tercer apartado se presentan los resultados del análisis factorial confirmatorio de las distintas escalas que integran la encuesta y de fiabilidad. Los estadísticos descriptivos de las variables independientes y dependientes, así como el cómputo del promedio de las puntuaciones, se reportan en el apartado cuarto. El análisis central (correlación, regresión lineal y análisis de varianza) de esta investigación se presenta en el apartado quinto. A través de correlación y regresión lineal se evalúa el grado de asociación que existe entre variables. Asimismo, se reportan los resultados del análisis de regresión múltiple (análisis

jerárquico de variables) para la hipótesis del efecto aumentativo y el análisis de varianza de un factor para la hipótesis de nivel jerárquico y liderazgo transformacional. Se cierra con una conclusión del capítulo.

4.2. Recolección de datos, índice de respuesta y nivel de precisión

Se parte de una población finita de 22,073 funcionarios federales de mandos medios y superiores de la administración pública centralizada de México y una muestra de 8,961 (41% de la población total), que incluye a todos los funcionarios de niveles de director general adjunto a secretario de estado y mediante muestreo aleatorio sistemático para los niveles de jefe de departamento, subdirector y director de área (50% de estos niveles). La encuesta de tres partes se transformó a formato basado en Internet y un total de 8,961 encuestas fueron distribuidas a partir del 8 de abril de 2010, a través de correo electrónico, mediante la plataforma electrónica Limesurvey (1.87+8472) y utilizando el dominio *lideragob.com* adquirido para tales efectos. La encuesta está dirigida a los funcionarios antes señalados, para que evalúen a su superior jerárquico. Para incrementar la probabilidad de que los correos electrónicos llegaran a su destino, cumplir con los requerimientos técnicos de la mayoría de los servidores de Internet (e.g., envío máximo de 500 correos por hora) y para que el dominio no fuera considerado SPAM, se realizó el envío de forma manual, de un grupo de ocho correos electrónicos cada minuto.

El correo electrónico inicial (cf. Apéndice C) invita a participar en la encuesta de forma anónima y confidencial, explica el propósito sin hacer mención del modelo de liderazgo de alcance pleno o de la crisis para no influir en las respuestas y se incluye una URL (con clave de uso única incorporada) que el funcionario debe pulsar para acceder a la encuesta. Para incrementar el índice de respuesta se ofreció (a) la opción de iniciar, guardar y retomar en cualquier momento, mediante la introducción de una clave personal de su elección, (b) se implementó un sistema de atención y respuesta inmediata que atendió más de 200 dudas, consultas y comentarios durante el proceso y (c) la mayoría de los correos electrónicos fueron enviados en horas hábiles de los funcionarios. El 14 de abril de 2010 se transmitió el primer recordatorio a los casos pendientes de respuesta y el 22 de abril de 2010, el último recordatorio con carta de despedida y agradecimiento (cf. Apéndice C). El 5

de mayo de 2010 se dio por concluida la etapa de recolección de datos y el 6 de mayo de 2010 se consolidaron y exportaron los datos a una base de SPSS para su análisis.

De los 8,961 correos electrónicos enviados, 837 rebotaron (fueron devueltos sin que llegaran a su destino; e.g., correos incorrectos, tiempo en línea excedido, buzones de entrada llenos), lo que permite asumir que 8,124 invitaciones llegaron a su destino, más un número similar para el primer recordatorio y otro igual para el segundo (descontando los respondidos). Entonces, de la muestra de 8,961 funcionarios, 2,115 respondieron el cuestionario (evaluando a su superior jerárquico), lo que representa una tasa de respuesta del 23.6%, dos veces superior al 8% pronosticado. No obstante, para afinar la precisión del análisis se llevó a cabo una depuración que consistió en eliminar cuestionarios incompletos (e.g., faltan dos o más respuestas de liderazgo, de crisis o nivel jerárquico del jefe), quedando un total de 1,433 encuestas (1,395 completas y 38 sin la parte de crisis) o una tasa final de respuesta del 16%. Debido al proceso de depuración no existen valores perdidos relevantes, sólo para algunas variables demográficas: 15 para escolaridad del seguidor y 11 del jefe, 12 para tamaño de oficina, seis para edad del jefe y tres del seguidor, cuatro para antigüedad, cuatro para tiempo con el jefe y uno para entidad federativa.

Aún cuando en el Capítulo 3 se optó por seleccionar para la muestra a todos los funcionarios de los niveles jerárquicos de director general adjunto a secretario de estado y el 50% de los niveles de jefe de departamento a director de área, también se estimó que un total de 1,123 respuestas serían representativas de la población con una probabilidad de error de precisión del 3% y un nivel de confianza del 95%. A continuación, utilizando la siguiente fórmula (Rodríguez, 1991) y el total de encuestas completadas ($N = 1,433$), la Tabla 7 presenta el nivel de precisión concreto con el que se trabaja en este estudio para el total de la muestra realizada y por cada nivel jerárquico de la administración pública mexicana.

$$e = K \sqrt{\frac{N - n}{N - 1} \cdot \frac{P(1 - P)}{n}}$$

Donde, e = error de la estimación; K = nivel de confianza del 95% ($K = 2$; para ± 2 desviaciones estándar la probabilidad es de $0.4772 \times 2 = 0.9544$); N = población; n = muestra; P = varianza poblacional, considerándose la máxima ($P = 0.50$).

Tabla 7. Nivel de precisión final de la muestra

Estratos	N	n^b	e
Secretario	17	23 ^c	.00
Subsecretario	65	58	.04
Oficial mayor	18	19 ^c	.00
Jefe de unidad	128	63	.08
Director general y coordinador general	787	313	.04
Director general adjunto	1,199	230	.06
Director	3,290	470	.04
Subdirector	8,293	257 ^d	.06
Total	13,797 ^a	1,433	.02

Nota. N = población; n = muestra; e = error de la estimación. Fuente: Elaboración propia.

^aExiste diferencia con los 22,073 de la población total, al excluirse 8,276 jefes de departamento; no obstante, el resultado es el mismo (.02) si se calcula con 22,073. ^bSe reporta el número de líderes que fueron evaluados por sus seguidores. ^cEl número de la muestra realizada es mayor que la población, toda vez que distintos seguidores pueden evalúan a un mismo líder; sin perjuicio de que la muestra realizada generalmente cubre todas las dependencias. ^dSe incluyen 11 respuestas que corresponden a jefes de departamento.

En suma, el tamaño de la muestra realizada (encuestas recibidas en las que el seguidor evaluó a su líder) permite trabajar en esta investigación, para toda la administración pública federal centralizada y para cada nivel jerárquico, con un nivel de confianza y precisión aceptable. Por ejemplo, se puede considerar con un nivel de confianza del 95%, que las estimaciones que se realicen, se ajustarán a la realidad (población total) con un margen de error de 2%. El número final de encuestas realizadas, permitió mejorar el margen de error en 1%, respecto al 3% con el que se había estimado inicialmente el tamaño de la muestra.

4.3. Análisis descriptivo de variables demográficas

La primera parte de la encuesta se diseñó para recabar información demográfica del seguidor, del jefe del seguidor y de la oficina. Es decir, la encuesta es enviada a un funcionario federal, al que por una parte se le requiere información demográfica de él mismo y de su oficina y, por otra, información demográfica de su jefe –así como la evaluación de liderazgo que realice de éste en la segunda parte de la encuesta–. Para ello, se desarrollaron 13 ítems distribuidos en dos apartados: 1. Datos generales del jefe y oficina: género, edad, nivel jerárquico, escolaridad y tamaño de la oficina y 2. Datos generales del seguidor: género, edad, nivel jerárquico, escolaridad, experiencia en el gobierno, tiempo trabajando con el jefe, dependencia y entidad federativa. A continuación se presenta el análisis de los datos para cada variable y, paralelamente, un comparativo de las características de la muestra con las características conocidas de la población, así como con datos obtenidos de la encuesta de clima organizacional 2008 ($N = 22,522$) y del Instituto Nacional de la Mujeres (2006; $N = 92,261$). El comparativo permite confirmar con alto grado de certeza, que la muestra realizada es representativa del sector público mexicano.

4.3.1. Género.

La información sobre género del jefe recogida por la encuesta coincide con los datos del gobierno sobre porcentaje de mujeres que laboran en el gobierno federal. En esta investigación el porcentaje de funcionarios federales que recibieron y respondieron la encuesta fue de un 33.8% (484) de mujeres y un 66.2% (949) de hombres. Asimismo, estos hombres y mujeres que recibieron la encuesta, evaluaron en su rol de jefas a un 22.7% (325) de mujeres y a un 77.3% (1,108) de hombres como jefes. Para confirmar la representatividad de la muestra, se utilizaron los datos recopilados por el Instituto Nacional de las Mujeres (2006), donde el 27.4% de las personas que prestan sus servicios en el gobierno federal son mujeres y el 72.6% son hombres. Las Tabla 22 y Tabla 23 del Apéndice F presentan el análisis de frecuencias de género.

4.3.2. Edad.

Previendo que el seguidor no conociera la edad exacta del jefe, la pregunta se presentó en 6 categorías entre 20 años o menos y hasta 61 años o más. Los datos muestran

que la edad de los jefes es superior a los seguidores. La primer categoría no recibió respuestas, las siguientes dos categorías entre 20-30 y 31-40 representan el 1.9% (27) y el 26% (371), respectivamente. La mayor concentración se observó en los rangos 41-50 con 35.5% (507) y 51-60 con 28.9 (413). Los jefes de 61 años o más representan el 7.6% de la muestra (109). Al seguidor se le solicitó la edad de acuerdo con el último cumpleaños y se obtuvo una media de edad de 44 años ($DT = 9.88$; $N = 1,430$). Adicionalmente, la variable se recodificó en las mismas categorías que la edad del jefe. La primer categoría no recibió respuestas y los seguidores entre 20-30 años representaron el 8.3% (119). La mayor concentración se presentó en los rangos 31-40 y 41-50 con 30.1% (430) y 32.4% (463), respectivamente. El 24.8% (355) son seguidores con 51-60 años y el 4.4% (63) con 61 años o más. La proporción de los porcentajes de jefes y seguidores se corresponde con los de la encuesta de clima organizacional 2008. Las Tabla 22 y Tabla 23 del Apéndice F recogen el resumen de frecuencias de edad.

4.3.3. Nivel jerárquico.

El puesto del jefe comprende los niveles de jefe de departamento, subdirector, director, director general adjunto, director general, jefe de unidad, oficial mayor, subsecretario y secretario de estado (Presupuesto, 2009). En el cuestionario aparece también como opción de respuesta coordinador general, no obstante, se trata del mismo nivel que director general (mismo sueldo), pero utilizado para diferenciar actividades. Para el análisis, las respuestas de director general (267) y coordinador general (46) se unieron en una misma variable. Es importante notar que los funcionarios jefes de departamento no fueron evaluados en su faceta líder, toda vez que la muestra no incluyó niveles inferiores para que los evaluaran (e.g., operativo). Sin embargo, se recibieron 11 respuestas para dicho nivel, mismas que se agruparon con el total de los subdirectores (246) por su cercanía jerárquica.

Del total de respuestas recibidas, los funcionarios evaluaron a 23 (1.6%) secretarios de estado, 58 (4%) subsecretarios, 19 (1.3%) oficiales mayores, 63 (4.4%) jefes de unidad y 313 (21.8%) directores generales y coordinadores generales. Asimismo, a un 16.1% (230) de directores generales adjuntos, un 32.8% (470) de directores de área y un 17.9% (257) de subdirectores de área. En cuanto al nivel jerárquico de aquellos que respondieron la

encuesta en su rol de seguidores, no se registra la participación de secretarios de estado, 7 (0.5%) fueron subsecretarios, un oficial mayor (0.1%), 10 (0.7%) jefes de unidad, 58 (4%) directores generales y coordinadores generales y 104 (7.3%) directores generales adjuntos. Asimismo, y consistente con los datos conocidos, la mayor parte de respuestas se recibió de los últimos tres niveles: un 20% (286) de funcionarios con nivel de dirección de área, un 34.6% (496) de subdirectores y un 32.9% (471) de jefes de departamento. La proporción de respuestas recibidas se ajusta adecuadamente a la proporción de funcionarios existentes en la administración pública por niveles. En las Tabla 22 y Tabla 23 del Apéndice F se presenta el análisis de estas variables.

4.3.4. Escolaridad.

De los datos se desprende que un 8.7% (124) de los líderes evaluados cuentan con estudios de doctorado, el 27.8% (395) de maestría, el 60.6 (862) con nivel licenciatura o universitario, el 0.4% (6) con estudios de escuela normal, el 1.2% (17) con preparatoria, el 0.8% (11) estudios técnicos, el 0.1% (1) secundaria y un 0.4% (6) con otro tipo de estudios. Asimismo, los datos revelan que un 3.7% (53) de los seguidores cuentan con estudios de doctorado, el 30.3% (430) de maestría y el 61.9% (878) de licenciatura o equivalente. Los estudios de preparatoria, técnicos y otros estudios representan el 3.6 (50) del total de la muestra. Comparando estos porcentajes con los obtenidos por la encuesta de clima organizacional 2008, se puede concluir que en proporción son muy similares. Las Tabla 22 y Tabla 23 del Apéndice F muestran un resumen de frecuencias de escolaridad.

4.3.5. Tamaño de la oficina.

En la encuesta se solicitó al funcionario que incluyéndose, indicara el número de personas que reportan directamente al jefe. Se reporta un 1.5% (22) de grupos conformados por un seguidor y un 0.1% (1) de grupos de hasta 3,000 seguidores, con una media de tamaño de oficina de 31 personas ($DT = 144.6$; $N = 1,421$). Adicionalmente, los datos se recodificaron en 7 categorías, donde el mayor número de respuestas se concentró en grupos pequeños: un 9% (129) con cinco personas, 8.4% (121) con tres, 8.3% (119) con cuatro personas, 7.7% (111) con seis, 8.3% (119) con 10, 6.5% (93) con ocho personas, 6.4% (91) con siete personas, 4.5% (65) por dos, 3.6% (51) por 15 personas, 3.1% (44) por 20 y un

2.7% (39) por nueve personas. Lo anterior representa el 70.7% del total de la muestra. Para mejor ilustración, en la Tabla 22 del Apéndice F se muestra la frecuencia y porcentajes de la variable recodificada.

4.3.6. Experiencia en el gobierno.

El cuestionario provee información sobre la experiencia laboral del funcionario medida a través del número de años de servicio. El 2% (28) reporta llevar menos de un año en gobierno y sólo uno con 50 años (0.1%). La media es de 15 años de servicio en el sector público federal ($DT = 10.07$; $N = 1,429$). Posteriormente, la variable se recodificó en 7 categorías donde el 21.5% (307) lleva menos de uno y hasta 5 años en el gobierno, el 20.5% (293) entre 6 y 10 años, el 14.6% (208) entre 11 y 15 y el 15.2% (217) entre 16 y 20 años. Asimismo, el 21.9% (313) de los funcionarios cuenta con una experiencia de entre 21 y 30 años, el 5.7% (82) entre 31 y 40 y el 0.6% (9) con 41 o más años de servicio. Los datos coinciden con la información de la encuesta de clima organizacional 2008, lo que confirma la representatividad de la muestra. En la Tabla 23 del Apéndice F se presenta el análisis de frecuencias de esta variable.

4.3.7. Tiempo trabajando con el jefe.

El tiempo que dos individuos llevan trabajando en proximidad puede ser considerado como un indicador del nivel de conocimiento de los comportamientos que realizan. Los datos revelan que la mayoría de los funcionarios llevan más de dos años trabajando con el mismo jefe. El 19.2% (274) reportó 5 años o más, el 29.3% (418) entre 2-5 años y el 22.5% (321) entre 1-2 años, lo que representa el 71% de la muestra. Asimismo, el 16.9% (242) de los funcionarios respondió que ha trabajado para el mismo jefe entre 6 meses y un año, el 6.3% (90) entre 3 meses y un año y el 5.9% (84) reportaron un periodo menor a tres meses. La Tabla 23 del Apéndice F recoge el resumen de frecuencias y porcentajes de tiempo trabajando con el jefe.

4.3.8. Dependencia.

La investigación contó con la participación de funcionarios de 17 de 18 dependencias de la administración pública federal centralizada que conformaron la muestra

(en total son 21 dependencias). Las Secretarías de la Defensa Nacional, Marina y Seguridad Pública no se incluyeron al encontrarse reservada la mayor parte de su información por motivos de seguridad. La menor participación reportada de 2 encuestas contestadas es relativa, toda vez que esa dependencia sólo cuenta con 98 mandos. Por lo que se puede señalar que el porcentaje de participación osciló entre el 1% (14) y el 16.6% con 238 respuestas de una misma secretaría de estado. La Tabla 24 del Apéndice F muestra el porcentaje de respuesta de cada dependencia.

4.3.9. Entidad federativa.

Al conformarse la muestra por mandos medios y superiores de la administración pública centralizada, el 76.7% (1,099) de respuestas se concentró en el Distrito Federal. No obstante, y considerando que las dependencias cuentan con representación federal en la mayoría de las entidades federativas, también se contó con la participación de funcionarios de todas ellas. Catorce entidades federativas, entre tres y nueve respuestas cada una, ocho entidades con 11 respuestas cada una y nueve entidades, entre 12 y 24 respuestas. La Tabla 25 del Apéndice F presenta el resumen de esta variable.

En suma y en función del error de estimación del 2% para la muestra en general y sus distintos índices para las sub-muestras por estratos, así como el comparativo realizado con los datos conocidos de la muestra y aquellos recabados por el gobierno, se puede establecer con un nivel de confianza del 95%, que los datos recabados (a) son representativos de la población, (b) proporcionan información confiable y precisa sobre las características que posee la población de funcionarios federales y (c) los resultados pueden ser extrapolados, en gran medida, a toda la administración pública federal centralizada de México.

4.4. Propiedades psicométricas *post-test*

En este apartado se evalúa la validez factorial y fiabilidad del cuestionario multifactorial de liderazgo – MLQ (Forma 5x-corta) y de la escala de crisis. Se obtiene el coeficiente alfa de Cronbach, utilizando el programa SPSS (versión 15.0), para cada una de las escalas (de forma individual) y, de la combinación de las escalas, para medir su comportamiento global. La validez factorial se valora a través de análisis factorial

confirmatorio utilizando el método de máxima verosimilitud (*Maximum likelihood estimation method* en inglés) con el programa informático AMOS (versión 18), el cual proporciona los principales índices utilizados en la investigación para medir el grado de ajuste del modelo teórico propuesto (i.e., modelo de liderazgo MLQ, modelo de desempeño MLQ y modelo de crisis) a los datos recabados, así como índices de modificación (*Modification indices o MI* por su siglas en inglés) que permiten tomar decisiones para re-especificar el modelo en caso de que no se ajuste a los datos en el primer análisis. La justificación sobre la selección de estos métodos y la especificación de los puntos de corte para los índices de ajuste, se desarrolló en el Capítulo 3.

A continuación se evalúa, en primer término, la validez factorial de los modelos de (a) liderazgo de alcance pleno de nueve factores y 36 ítems, (b) desempeño de tres factores y 9 ítems contemplado en el de alcance pleno y, al tratarse de una escala de nueva creación, (c) el análisis factorial exploratorio y, en su caso, confirmatorio, de la escala de crisis. En segundo término y, una vez que se hayan definido los modelos finales, sus factores y ítems, se llevará a cabo el análisis de fiabilidad.

4.4.1. Validez factorial.

El objetivo del análisis es determinar si las puntuaciones obtenidas a través del cuestionario multifactorial de liderazgo (comportamientos y desempeño) y con la escala de crisis, se articulan en factores similares a los propuestos por los modelos teóricos que soportan esta investigación (Avolio y Bass, 2004; Billings et al., 1980; Pearson y Clair, 1998). Los análisis se realizan con el programa AMOS y los índices de bondad de ajuste y puntos de corte que se utilizan (cf. apartado 3.8) son los siguientes: 1. GFI (índice de bondad de ajuste), considerando aceptables valores $> .90$ (Bentler y Bonett, 1980; Jöreskog y Sörbom, 1993); 2. AGFI (índice de bondad de ajuste corregido) con valores de ajuste recomendados $> .90$ (Bentler y Bonett, 1980; Jöreskog y Sörbom, 1993); 3. RMSEA (raíz cuadrada de la media de error de aproximación), aún cuando su evaluación resulta compleja, se ha considerado que valores $\leq .05$ reflejan un buen ajuste y valores de $\leq .08$ reflejan un error razonable de aproximación (Arbuckle, 2007; Browne y Cudeck, 1993; Jöreskog y Sörbom, 1993). Hu y Bentler (1999) recomiendan valores cercanos al .06; y, 4.

CFI (índice de ajuste comparativo). En este último caso, después de una re-evaluación de los puntos de corte más utilizados, Hu y Bentler (1999) sugieren valores cercanos a .95.

4.4.1.1. Análisis factorial confirmatorio MLQ – comportamientos.

Como quedó asentado en el Capítulo 2 (cf. Figura 6), durante la investigación que ha utilizado el MLQ han surgido distintas estructuras factoriales, lo que ha generado recomendaciones y críticas para mejorar la validez de constructo del modelo (Hinkin y Schriesheim, 2008; Northouse, 2007; Tejeda et al., 2001; Yukl, 1999b). El modelo meta/objetivo (*target* en inglés) para esta investigación, es el de tres estilos de liderazgo y 9 factores (Avolio y Bass, 2004).

Para evaluar la validez de constructo del modelo meta y tomando como base los modelos considerados en las últimas revisiones (Avolio et al., 1999, p. 445-446; Avolio y Bass, 2004, p. 51-52), a continuación se someten a análisis factorial confirmatorio las principales estructuras identificadas en la literatura. Se asumirá que la propuesta factorial se sostiene y se ajusta adecuadamente a los datos, cuando el modelo final no presente valores impropios, los índices de bondad sean iguales o superiores a los puntos de corte pre-establecidos, las variables observadas carguen más de .30 (b^*) sobre la variable latente que les ha sido asignada (Nunnally, 1981) y los parámetros estimados sean significativos y en la dirección esperada de acuerdo con el estadístico t y sus niveles críticos. Los modelos que se someten a prueba son los siguientes:

Nulo o independiente. Se asume que las variables observadas no se encuentran correlacionadas y que las medias son 0. De utilidad para poner en perspectiva los demás modelos con lo que sería el peor de los ajustes (Arbuckle, 2006). Se calcula con AMOS automáticamente para cada análisis, por lo que no se reporta en la Tabla 8.

Liderazgo de un factor. Se espera que los 36 ítems carguen en un sólo factor denominado liderazgo general.

Dos factores correlacionados. Uno, que corresponde a un liderazgo activo y el otro a uno inactivo. En el segundo se agrupan los ítems de dirección por excepción pasiva y laissez-faire y, en el primero, todos los demás.

Tres factores correlacionados. Se espera que los ítems de influencia idealizada como atribución y comportamiento, motivación por inspiración, estimulación intelectual y

consideración individualizada, carguen en un factor transformacional; los ítems de recompensa contingente y dirección por excepción activa en uno transaccional; y, dirección por excepción pasiva y laissez-faire, en uno pasivo-evasivo.

Cuatro factores correlacionados. El primero factor se integra con los ítems de los componentes transformacionales; el segundo, con los de recompensa contingente; el tercero con los de dirección por excepción activa; y, el último, con los ítems de los componentes del estilo pasivo-evasivo.

Cinco factores correlacionados. Se espera que todos los ítems de los componentes transformacionales carguen en un mismo factor y los demás ítems en los 4 factores restantes (Howell y Avolio, 1993).

Seis factores correlacionados. Corresponde al modelo planteado inicialmente por Bass (1985) y seleccionado como modelo meta en Avolio et al. (1999). El primer factor se compone de los ítems de influencia idealizada como atribución, como comportamiento y motivación por inspiración; el segundo, con los de estimulación intelectual; el tercero, con los de consideración individualizada; el cuarto, con recompensa contingente; el quinto, incluye sólo dirección por excepción activa; y, el sexto, compuesto por todos los ítems que integran el liderazgo pasivo-evasivo.

Siete factores correlacionados. Mantiene la estructura factorial del anterior, con la diferencia de que se dividen los dos factores del liderazgo pasivo-evasivo.

Los resultados de probar estos modelos y el modelo meta de nueve factores se presentan en la Tabla 8.

Tabla 8. *Medidas de ajuste para ocho modelos factoriales de liderazgo*

Medida de ajuste	Factores								
	1	2	3	4	5	6	7	9	
GFI	.70	.81	.81	.85	.85	.87	.87	.88	
AGFI	.66	.79	.79	.83	.83	.84	.85	.86	
RMSEA	.09	.07	.07	.06	.06	.06	.06	.06	
CFI	.83	.89	.89	.91	.92	.92	.93	.93	

Nota. $N = 1,433$. GFI = índice de bondad de ajuste; AGFI = GFI corregido; CFI = índice de ajuste comparativo; RMSEA = raíz cuadrada de la media del error de aproximación. No se incluyen los resultados del modelo nulo (mal ajuste). Los modelos de 6, 7 y 9 factores presentaron valores impropios: la matriz de covarianza no está definida positiva. Fuente: Elaboración propia.

Si bien, conforme aumentaron los factores los índices mejoraron, ningún modelo cumplió con los mínimos requeridos. No obstante, siguiendo recomendaciones (Byrne, 2009; Lévy et al., 2006), se decidió continuar con el modelo de nueve factores para su re-especificación, en función de que (a) fue el que mejor se ajustó a los datos, (b) representa de forma más completa la teoría que subyace al modelo de liderazgo de alcance pleno y, (c) al tratarse de la primera investigación de este tipo en el gobierno mexicano, se espera mantener el mayor número de factores para análisis posteriores.

A partir de los índices de modificación (saturaciones cruzadas) computados por AMOS, como sugerencias para modificar el modelo; así como de distintas propuestas teóricas y de la investigación previa (Arbuckle, 2006; Avolio y Bass, 2004; Bass, 1988, 1998b; Byrne, 2009; Yukl, 1999b), se adoptaron las siguientes estrategias: 1. Buscar elementos susceptibles de eliminación sin que se afecte el modelo sustantivo (e.g., $R^2 < .30$); y, 2. Sobre una referencia teórica, procurar la combinación de factores que reporten alta correlación. El análisis dio como resultado la eliminación de 8 ítems (6, 9, 14, 17, 21, 24, 35 y 36) y la generación de un nuevo factor etiquetado como *carisma inspirador*, mediante la combinación de los ítems finales de influencia idealizada como atribución y motivación por inspiración (Bass, 1985, 1988, 1998b; Bligh et al., 2005). Por lo que a partir de este momento, en esta investigación, se continúa sobre la base de este modelo de 8 factores, similar en todo al modelo original de liderazgo de alcance pleno (Avolio y Bass, 2004), pero con la diferencia que los factores de influencia idealizada como atribución y motivación por inspiración se combinaron en el de carisma inspirador (Bass, 1988, 1998b).

El modelo final admitido alcanzó índices de bondad de ajuste óptimos (GFI = .92, AGFI = .90, RMSEA = .05 y CFI = .96), por lo que se puede considerar un reflejo plausible de la realidad (Lévy et al., 2006). La Tabla 26 del Apéndice F muestra la estructura factorial del modelo de liderazgo de alcance pleno de ocho factores, el número de ítems saturando cada factor y los coeficientes asociados. Los valores críticos (*CR*) de todos los ítems resultaron superiores al de referencia ± 2.576 , por lo que todas las saturaciones son significativas a un nivel $p < .001$. Asimismo, la saturación de cada pregunta sobre su respectivo factor es muy superior al criterio aceptado de .30 (Nunnally, 1981), oscilando entre .58 para el valor más bajo y .91 para el más alto, lo que proporciona un buen parámetro para presumir la importancia relativa de cada ítem dentro del factor. Los

coeficientes de determinación R^2 que se reportan en la última columna de la Tabla 26 del Apéndice F, reflejan el porcentaje de varianza que es explicada por el factor para cada pregunta (y el resto por el error), lo que osciló entre 34 y 82 por ciento. Los ítems que obtuvieron valores $R^2 < .30$ fueron abandonados.

4.4.1.2. Análisis factorial confirmatorio MLQ – desempeño.

El modelo de liderazgo de alcance pleno predice tres resultados que pueden ser alcanzados en mayor o menor medida a través de los estilos de liderazgo. Se estima que un liderazgo eficaz motivará un esfuerzo extra en el funcionario, incrementará su satisfacción con la actuación del líder, así como la eficacia que percibe de su líder. De acuerdo con el modelo de desempeño de tres factores (Avolio y Bass, 2004), se espera que los ítems 39, 42 y 44 carguen en un factor denominado esfuerzo extra, 38 y 41 en otro llamado satisfacción y 37, 40, 43 y 45 en el de eficacia.

A continuación se contrasta a través de análisis factorial confirmatorio utilizando AMOS y el método de máxima verosimilitud, el modelo de desempeño meta/objetivo de este estudio de tres factores y otro modelo que asume que todos los ítems cargan en un solo factor, para determinar cuál de ellos explica la mayor varianza en los datos. Los criterios para aceptar una solución factorial como válida son los establecidos para el análisis anterior: (a) que no se presenten valores impropios en el modelo final, (b) GFI, AGFI y CFI y RMSEA como índices de bondad, (c) que los ítems carguen en su factor $> .30$ y (d) que los coeficientes sean significativos y en la dirección esperada. La Tabla 9 recoge los resultados del análisis para los dos modelos.

Tabla 9. *Medidas de ajuste para dos modelos factoriales de desempeño*

Medida de ajuste	Factores	
	1	3
GFI	.94	.96
AGFI	.90	.92
RMSEA	.10	.09
CFI	.98	.98

Nota. $N = 1,433$. GFI = índice de bondad de ajuste; AGFI = GFI corregido; CFI = índice de ajuste comparativo; RMSEA = raíz cuadrada de la media del error de aproximación. El modelo de tres factores presenta valores impropios: la matriz de covarianza no está definida positiva. Fuente: Elaboración propia.

El modelo que mejor se ajustó a los datos y con el que se decidió continuar, aunque presentó valores impropios, fue el de tres factores. Un problema de multicolinealidad resultó evidente entre las variables latentes de satisfacción y eficacia. Para reducir el problema (correlación > 1) y mejorar la solución factorial, distintos autores proponen (a) eliminar uno de los constructos que muestran alta correlación y combinar los ítems, (b) recoger más observaciones, (c) reducir ítems (e.g., razón crítica más baja; $R^2 < .30$) (Byrne, 2009; Lago, 2008; Lévy et al., 2006). El análisis dio como resultado la eliminación del constructo satisfacción y la combinación de sus ítems con los del factor eficacia. La solución fue encontrada admisible y aunque los índices mejoraron no se ajustaron completamente a los datos, por lo que se realizó un segundo análisis que justificó la eliminación de los ítems 45 (de eficacia) y 41 (de satisfacción).

El modelo final admitido alcanzó índices de bondad de ajuste muy superiores a los obtenidos por los modelos de 1 y 3 factores (GFI = .98, AGFI = .96, RMSEA = .06 y CFI = .99), por lo que se puede considerar un reflejo plausible de la percepción de desempeño de los funcionarios de gobierno (Lévy et al., 2006). La Tabla 27 del Apéndice F, muestra la estructura factorial del modelo, el número de ítems saturando cada factor y los coeficientes asociados. Los valores críticos (*CR*) del modelo resultaron superiores al valor de referencia ± 2.576 , por lo que todas las saturaciones resultaron significativas a un nivel $p < .001$. Asimismo, la saturación de cada pregunta sobre su respectivo factor fue superior al criterio aceptado de .30 (Nunnally, 1981), oscilando entre .82 y .95, lo que proporciona un buen parámetro para presumir la importancia relativa de cada ítem dentro del factor. La última columna de la Tabla 27 del Apéndice F, muestra a través de los coeficientes de determinación (R^2), el porcentaje de varianza explicada por el factor común para cada pregunta (entre 67 y 90%).

4.4.1.3. Análisis factorial de la escala de crisis.

En este trabajo se asumió que una situación sería considerada crítica cuando se percibiera un alto impacto y grado de amenaza, presión de tiempo para tomar decisiones, diferencia con una situación considerada estándar y ambigüedad en la solución y eficacia de las acciones tomadas (Billings et al., 1980; Pearson y Claire, 1998). Se desarrollaron seis ítems para medir la dimensión de crisis. En la prueba piloto, descrita en el Capítulo 3, se

obtuvo un coeficiente alfa de .80 y en la muestra final de este trabajo la fiabilidad incrementó a .82. No obstante, una consistencia interna elevada no necesariamente es indicativo de que la escala se encuentra midiendo una sola dimensión (Green, Lissitz y Mulaik, 1977), por lo que al contar con 1,395 casos vs. 42 que fueron utilizados para la muestra piloto, resultó procedente realizar un análisis factorial exploratorio para evaluar la validez de la escala. Se utilizó el programa SPSS, método de máxima verosimilitud con rotación varimax y, posteriormente, los resultados fueron modelados en AMOS para obtener índices de bondad de ajuste más confiables.

Se inició con la extracción de un factor y después de dos. La comparación de los resultados indicó la posible necesidad de dos factores para dar cuenta de la varianza común de los 6 ítems ($X^2 = 14.21$; $gl = 4$; la significancia se tomó con cautela al tratarse de N grande; Bentler y Bonnet, 1980). Asimismo, de la matriz de factores rotados se desprende que los ítems 1, 3, 4 y 5 saturan en el factor 1, con valor entre .42 y .68 y los ítems 2 y 6 en el factor 2, con valores de saturación de .53 y .85, respectivamente. Los resultados son congruentes con la explicación teórica desarrollada en el apartado 3.9.2, por lo que el factor 1 fue etiquetado como *trastorno mayor* y el 2, como *incertidumbre*. A continuación, se contrastó a través análisis factorial confirmatorio, utilizando AMOS (método de máxima verosimilitud), el modelo de crisis de dos factores para obtener los índices de bondad de ajuste respectivos y verificar con mayor precisión la solución encontrada con SPSS. El modelo final admitido alcanzó un ajuste razonable (GFI = .99, AGFI = .97, RMSEA = .065 y CFI = .98). Eliminar la pregunta 3 mejora RMSEA = .057, no obstante, para este trabajo y sin menoscabo de un ajuste óptimo, se decidió retener el mayor número de datos posibles. La Tabla 10 resume la estructura factorial del modelo, los ítems que saturan cada factor y los coeficientes asociados.

Tabla 10. *Análisis factorial del modelo de crisis para dos sub-factores*

Factor/ítems	<i>b</i>	<i>ET</i>	<i>CR</i>	<i>b*</i>	<i>R</i> ²
Trastorno mayor					
P.1 Los problemas internos son muy graves	1			.71	.50
P.3 Se necesita tomar decisiones sin demora	0.888	0.041	21.61	.66	.44
P.4 Los problemas son una amenaza	1.264	0.052	24.13	.78	.61
P.5 Diferencia entre situación actual y deseada	0.977	0.051	19.21	.59	.35
Incertidumbre					
P.2 No está clara la solución	1			.65	.42
P.6 Incertidumbre de las medidas adoptadas	1.054	0.052	20.15	.84	.71

Nota. $N = 1,395$. b = coeficiente de regresión no tipificado; b^* = coeficiente de regresión tipificado; ET = Error típico de b ; CR = Razón crítica de b/ET ; R^2 = coeficiente de determinación. Todas las saturaciones significativas $p < .001$. Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 10 se puede observar que los valores críticos (CR) son superiores al valor de referencia ± 2.576 , por lo que todas las saturaciones resultaron significativas a un nivel $p < .001$. Asimismo, la saturación de cada pregunta sobre su respectivo factor es muy superior al criterio aceptado de .30 (Nunnally, 1981), oscilando entre .59 y .84, lo que proporciona un buen parámetro para presumir la importancia relativa de cada ítem dentro del factor. En la última columna, a través de los coeficientes de determinación (R^2), se reporta el porcentaje de varianza que es explicado por el factor común para cada pregunta y lo demás por el error (entre 35 y 71%).

4.4.2. Fiabilidad.

En este apartado se analiza la fiabilidad de cada escala individual y, en su conjunto, para conocer su comportamiento global. El coeficiente alfa de Cronbach (α) indica el grado de parecido entre los elementos de la escala, tomando valores entre 0 y 1. Valores de por lo menos .70 serán considerados aceptables, mayores de .80 buenos y superiores a .90 excelentes (Nunnally, 1981; Pardo y Ruiz, 2005).

4.4.2.1. Fiabilidad de la escala del comportamiento.

Atendiendo al modelo de liderazgo de alcance pleno adaptado en esta investigación, los 28 ítems se agruparon en ocho escalas o factores para su análisis. La Tabla 11 presenta los coeficientes alfa para cada escala y para el cuestionario global.

Tabla 11. *Coefficientes de fiabilidad: Cuestionario multifactorial de liderazgo modificado*

Escala	Elementos	Alfa de Cronbach
Cuestionario multifactorial de liderazgo	28 ítems:	.86
Carisma inspirador	10, 18, 25, 13,26	.92
Influencia idealizada comportamiento	23, 34	.79
Estimulación intelectual	2, 8, 30, 32	.90
Consideración individualizada	15, 19, 29, 31	.82
Recompensa contingente	1, 11, 16	.82
Dirección por excepción activa	4, 22, 27	.72
Dirección por excepción pasiva	3, 12, 20	.84
Laissez-faire	5, 7, 28, 33	.81

Nota. $N = 1,433$. Fuente: Elaboración propia.

Los valores elevados del coeficiente alfa en la medida global ($\alpha = .86$) y por escalas (α entre $.72$ y $.92$), indican una excelente consistencia interna del cuestionario multifactorial de liderazgo adaptado en este trabajo, lo que sumado a los resultados obtenidos del análisis factorial, permiten asumir que cada factor se encuentra midiendo una misma dimensión. A nivel individual por escalas, del análisis de la matriz de correlaciones inter-elementos que se presenta en la Tabla 28 del Apéndice F y del descriptivo *si se elimina el elemento*, se desprende que el grado de correlación entre los ítems de la escala carisma inspirador oscila entre $.59$ y $.80$ y que la eliminación de alguno de los ítems no mejora el valor alfa. Para la escala de influencia idealizada como comportamiento, el grado de correlación entre sus elementos es de $.65$ y al tratarse de dos ítems, el estadístico si se elimina un elemento resulta innecesario. Los ítems del factor estimulación intelectual se correlacionan entre $.65$ y $.78$ y el coeficiente no incrementa si se elimina alguno de sus elementos. Asimismo, para la escala de consideración individualizada, la matriz de correlación inter-elementos indica un coeficiente entre $.45$ y $.74$ y el valor alfa no se incrementa al eliminar algún elemento.

Dentro de los factores que integran el estilo transaccional, los ítems del factor de recompensa contingente mantienen una correlación entre $.54$ y $.65$ y el análisis descriptivo no mostró que la consistencia interna mejore por eliminar algún elemento. La dirección por excepción activa aunque aceptable, presenta el coeficiente alfa de Cronbach más bajo ($\alpha = .72$) y la menor relación entre sus ítems (entre $.45$ y $.49$) y el coeficiente de fiabilidad no mejora con la eliminación de cualquiera de los elementos.

En cuanto a los factores que integran el estilo de liderazgo pasivo-evasivo, el grado de correlación entre los ítems de la dirección por excepción pasiva oscila entre .57 y .72 y eliminar alguno de sus elementos no incrementa la consistencia interna de la escala. Por último, el análisis indica que los ítems del factor de no liderazgo o laissez-faire se correlacionan entre sí con un valor entre .41 y .56 y el coeficiente alfa no mejora eliminando alguno de sus elementos.

Si bien, en este estudio mejoró la consistencia interna global del cuestionario y de sus factores, los resultados son consistentes con los coeficientes de fiabilidad reportados en trabajos anteriores (cf. Avolio y Bass, 2004 para distintas muestras y países; Muenjhon y Armstrong, 2008).

4.4.2.2. Fiabilidad de la escala de desempeño.

Como variables dependientes se optó por las medidas subjetivas de esfuerzo extra, satisfacción y eficacia percibida del líder (Avolio y Bass, 2004), pero a partir del análisis factorial resultaron dos escalas: esfuerzo extra y eficacia. La Tabla 12 informa de los ítems y resultados del análisis de consistencia interna de cada escala a través de los coeficientes de fiabilidad. Al tratarse de dos resultados teóricos que se obtienen a través de la mayor o menor presencia de los estilos de liderazgo contemplados en el modelo de liderazgo de alcance pleno, resulta factible su combinación, por lo que también se considera el coeficiente alfa para los siete ítems en conjunto y se etiquetó como desempeño general.

Tabla 12. *Coefficientes de fiabilidad: Escalas de desempeño*

Escala	Elementos	Alfa de Cronbach
Desempeño general	7 ítems:	.96
Esfuerzo extra	39, 42, 44	.94
Eficacia	38, 37, 40, 43	.92

Nota. $N = 1,433$. Fuente: Elaboración propia.

Los valores elevados del coeficiente alfa, tanto para la combinación de escalas como cada una en lo individual (entre .92 y .96), indican una excelente consistencia interna y, sumado a los resultados del análisis factorial, se puede asumir que cada escala se encuentra midiendo lo que se propone medir. En cuanto al análisis de la matriz de correlaciones inter-

elementos que se presenta en la Tabla 29 del Apéndice F y del descriptivo si se elimina el elemento, se puede notar que para esfuerzo extra la correlación entre sus ítems es muy elevada (entre .81 y .90) y no parece mejorar su consistencia interna al eliminar alguno de sus elementos. La correlación entre los elementos del factor eficacia oscila entre .71 y .80 y el coeficiente alfa no incrementa por la eliminación de alguno de sus ítems.

Como en las escalas del cuestionario multifactorial de liderazgo adaptado, las escalas de desempeño en este estudio, han encontrado una mejor consistencia interna que la reportada en investigaciones previas (Álvarez, 2009; Avolio y Bass, 2004).

4.4.2.3. *Fiabilidad de la escala de crisis.*

En principio, la escala de crisis desarrollada para esta investigación se comportó de forma unidimensional con una buena consistencia interna. No obstante, a partir de una muestra relativamente grande ($N = 1,395$), se pudo comprobar su comportamiento de forma más precisa. Consistente con la teoría (Billings et al., 1980; Pearson y Clair, 1998), los seis ítems de la escala de crisis cargaron en dos sub-factores. En la Tabla 13 se presentan los ítems y resultados del análisis de consistencia interna de cada sub-escala a través de los coeficientes de fiabilidad. Asimismo y, por su misma naturaleza, se reporta el coeficiente alfa para la escala completa con todos sus elementos.

Tabla 13. *Coefficientes de fiabilidad: Escala de crisis*

Escala	Elementos	Alfa de Cronbach
Crisis	6 ítems:	.82
Trastorno mayor	1, 3, 4, 5	.77
Incertidumbre	2, 6	.70

Nota. $N = 1,394$. Fuente: Elaboración propia.

Los valores del coeficiente alfa, para la escala global y para cada uno de sus sub-factores resultan dentro de límites aceptables, por lo que sumado a los del análisis factorial, se puede asumir que las escalas se encuentran midiendo la percepción de trastorno mayor e incertidumbre que la situación genera en el funcionario.

A nivel individual por escalas, del análisis de la matriz de correlaciones inter-elementos que se presenta en la Tabla 30 del Apéndice F y del descriptivo si se elimina el

elemento, se desprende que el grado de correlación entre los ítems de la escala trastorno mayor oscila entre .40 y .55 y la consistencia interna no mejora por la eliminación de alguno de sus elementos. Para la escala de incertidumbre, el grado de correlación entre sus ítems es de .54 y al tratarse de dos elementos, el estadístico resulta innecesario. El coeficiente que mide el comportamiento global de la escala de crisis aumentó ligeramente, en relación con el obtenido en la prueba piloto ($\alpha = .80$).

4.5. Análisis descriptivo de variables dependientes e independientes

En este apartado se presenta el resultado del análisis descriptivo de las variables que integran el cuestionario multifactorial de liderazgo, tanto en la parte que mide comportamientos, como aquella que mide esfuerzo extra y eficacia, así como el análisis de las variables que componen la escala de crisis. Es importante resaltar que derivado los análisis factoriales aplicados a estos instrumentos y procurando que los datos reflejen con mayor precisión la realidad, en este apartado se tomó como base para el análisis: 1. El cuestionario multifactorial de liderazgo modificado de ocho factores y 28 ítems, 2. La escala de desempeño modificada con dos factores y siete ítems y, 3. La escala de crisis modificada de seis ítems con dos sub-factores. Para puntuar las respuestas del cuestionario multifactorial de liderazgo y escala de crisis, se utiliza una escala de 5 puntos. En el primer caso, a la respuesta *casi nunca* se le otorga un valor de 0, y a la respuesta *frecuentemente, sino siempre* uno de 4. En la escala de crisis, un valor de 4 fue asignado a *muy de acuerdo* y uno de 0 a *muy en desacuerdo*.

4.5.1. Descriptivo del comportamiento – MLQ.

El cuestionario multifactorial de liderazgo modificado, contempla 15 ítems (comportamientos específicos) para cuatro factores que conforman el estilo de liderazgo transformacional: carisma inspirador, influencia idealizada como comportamiento, estimulación intelectual y consideración individualizada. La media de las respuestas osciló entre 1.52 ($DT = 1.35$) para el ítem del comportamiento de enseñar y entrenar y 2.50 ($DT = 1.28$) para el ítem de buscar distintas perspectivas para resolver problemas.

El modelo de liderazgo de alcance pleno ajustado a los datos, propone seis ítems para los factores transaccionales de recompensa contingente y dirección por excepción

pasiva. El análisis descriptivo presenta una media en las respuestas entre 1.85 ($DT = 1.41$) para el ítem de clarificar cuáles son las recompensas por logros alcanzados y de 2.21 ($DT = 1.28$), para el ítem de buscar errores y desviaciones de la norma. La Tabla 31 del Apéndice F muestra los resultados del análisis para estas preguntas.

El cuestionario multifactorial de liderazgo, después del análisis factorial, contempla tres ítems para la dirección por excepción pasiva y cuatro ítems para el liderazgo *laissez-faire*. Fueron dos ítems los que obtuvieron una puntuación media similar, estar ausente con una media de 1.10 ($DT = 1.26$) y evitar tomar decisiones con 1.10 ($DT = 1.21$); el ítem que mayor puntuación recibió fue el de no intervenir hasta que los problemas se tornen graves ($M = 1.62$; $DT = 1.33$). Los resultados del análisis descriptivo para cada pregunta se presentan en la Tabla 31 del Apéndice F.

4.5.2. Descriptivo del desempeño – MLQ.

El modelo de liderazgo de alcance pleno ajustado a los datos, propone tres ítems para medir el esfuerzo extra que el líder motiva en sus seguidores y cuatro ítems para medir la eficacia percibida del líder. El análisis descriptivo para ambas escalas se reporta en la Tabla 32 del Apéndice F. La media de las respuestas para el esfuerzo extra oscilan entre 2.03 ($DT = 1.43$) para el ítem que registra la frecuencia con la que el líder motiva a sus seguidores a hacer más de lo que ellos mismos esperaban y 2.19 ($DT = 1.45$) para el ítem que propone que los líderes logran motivar a sus seguidores a esforzarse más. En cuanto a la eficacia, el ítem con mayor puntuación fue el relacionado con la eficacia del líder para cumplir con los requerimientos de la organización ($M = 2.63$; $DT = 1.28$) y el que menor puntuación media recibió fue el que evalúa la eficacia de los métodos de liderazgo utilizados por el líder ($M = 1.99$; $DT = 1.44$).

4.5.3. Descriptivo de la escala de crisis.

La escala de crisis contempla seis ítems para las sub-escalas de *trastorno mayor e incertidumbre* en una escala de 0 a 4. Los resultados en la Tabla 33 del Apéndice F, demuestran que el enunciado que propone la necesidad de tomar decisiones sin mayor demora fue el que mayor puntuación obtuvo ($M = 3.48$; $DT = 0.77$) y el de menor, aquel que sugiere falta de claridad en la forma de resolver la crisis ($M = 2.61$; $DT = 1.24$).

Asimismo, y a efecto de abundar más en la explicación, la variable conteniendo la media de las respuestas de cada funcionario se recodificaron en cuatro categorías, lo que indica una generalización de la percepción de crisis: (a) solo 14 funcionarios (1%) con una media entre 0.0 y 1.0 consideraron que no hay crisis en el país o que esta es baja; (b) 92 casos (6.6%) percibieron una crisis de nivel medio, con una puntuación media entre 1.1 y 2.0; (c) 445 funcionarios federales (31.9%) percibieron un nivel de crisis alto en el país, con una media entre 2.1 y 3.0; y, (d) 884 funcionarios (60.5%), consideraron una crisis muy alta, con una media entre 3.1 y 4.0 ($N = 1,395$).

4.5.4. Puntuación promedio de las escalas.

En este apartado se calcula la puntuación promedio de cada una de las escalas del cuestionario multifactorial de liderazgo (comportamientos y desempeño) y de la escala de crisis, ambos instrumentos en su versión modificada. Asimismo, y al tratarse de la primera investigación de este tipo en el gobierno mexicano, la Tabla 34 del Apéndice F recoge para efectos comparativos, la puntuación promedio de las nueve escalas del comportamiento (con 36 ítems) y tres de desempeño del cuestionario multifactorial de liderazgo (con 9 ítems), comparadas con las muestras normativas para EEUU, Europa, Oceanía y Sudáfrica (Avolio y Bass, 2004).

Para obtener la puntuación final de cada factor de liderazgo y crisis, se suma el valor de las respuestas y se divide entre el número de ítems que lo integran. En el cuestionario multifactorial de liderazgo, a mayor puntuación mayor frecuencia del comportamiento y, en la escala de crisis, a mayor puntuación mayor percepción de crisis. La Tabla 14 resume los resultados para las escalas de liderazgo y desempeño.

Tabla 14. *Puntuación media de las escalas de liderazgo y desempeño*

Factor/ítem	Ni	Media	DT
Carisma inspirador	5	2.20	1.25
Influencia idealizada comportamiento	2	2.23	1.25
Estimulación intelectual	4	2.26	1.16
Consideración individualizada	4	2.04	1.11
Recompensa contingente	3	2.02	1.17
Dirección por excepción activa	3	2.02	1.01
Dirección por excepción pasiva	3	1.30	1.14
Laissez-faire	4	1.20	1.05
Esfuerzo extra	3	2.11	1.38
Eficacia	4	2.23	1.26

Nota. $N = 1,433$. La puntuación oscila entre 0 = *casi nunca* y 4 = *Frecuentemente, sino siempre*. Ni = número de ítems en la escala. DT = desviación típica. Fuente: Elaboración propia.

La gran media en el gobierno federal para la frecuencia con la que es utilizado cada estilo de liderazgo es de 2.18 (DT = 1.12) para el estilo transformacional; 2.02 para el estilo transaccional (DT = 0.90); y, 1.30 para el estilo pasivo-evasivo (DT = 1.03). La gran media para el desempeño general, considerando esfuerzo extra y eficacia, es de 2.18 (DT = 1.29). Todas las medias en una escala de 0 a 4. Adicionalmente, se puede establecer que el porcentaje de veces que los funcionarios federales identificaron la utilización de estos estilos de liderazgo en sus líderes, medido a través del total de puntos que alcanzó cada estilo, es del 40% para el liderazgo transformacional, 37% para el liderazgo transaccional y 23% para el pasivo-evasivo.

Las anteriores operaciones se aplicaron también para obtener la puntuación final de las sub-escalas de crisis y su global, mismas que se presentan en la Tabla 15.

Tabla 15. *Puntuación media de las sub-escalas de crisis*

Factor/ítem	Ni	Media	DT
Crisis global	6	3.17	0.69
Trastorno mayor	4	3.33	0.66
Incertidumbre	2	2.86	0.99

Nota. $N = 1,395$. Ni = número de ítems en la escala. DT = desviación típica. Fuente: Elaboración propia.

La gran media de la percepción de la situación actual de crisis en el país por los funcionarios de la administración pública federal centralizada de México es de 3.17 ($DT = 0.69$; $N = 1,395$), en una escala de 0 a 4 puntos.

4.6. Análisis de correlación, regresión lineal y ANOVA

Para responder a la pregunta de investigación es necesario determinar la posible correlación que existe entre los mismos factores del comportamiento de liderazgo y entre los factores de comportamiento de liderazgo y los indicadores de desempeño. Así como el grado de relación entre la percepción de crisis y el factor carisma inspirador. Para cuantificar el grado de relación entre los factores, se emplea el coeficiente de correlación de Pearson (r) para cada par de factores y su significación estadística ($p = < .05$), el cual toma valores entre -1 y 1, donde 0 no existe relación lineal, -1 relación lineal negativa perfecta y 1 relación lineal positiva perfecta (Pardo y Ruiz, 2005).

Para determinar el grado de relación que existe entre los factores de liderazgo y los indicadores de desempeño y entre la percepción de crisis y el factor carisma inspirador, se emplea nuevamente el coeficiente de Pearson (r) y se mejora el análisis a través del procedimiento de regresión lineal simple. En la regresión simple el coeficiente R se interpreta igual que r y la recta de regresión y coeficiente de determinación serán utilizados para ilustrar en un diagrama de dispersión el mejor ajuste. Adicionalmente, para contrastar la hipótesis del efecto aumentativo del liderazgo transformacional sobre el transaccional, se utiliza el procedimiento de regresión múltiple (análisis jerárquico de variables).

4.6.1. Correlación entre factores.

La Tabla 16 presenta los resultados del análisis estadístico sobre el grado de correlación que existe entre los ocho factores que integran el modelo de liderazgo de alcance pleno modificado. Al tratarse de la primera investigación de este tipo en el gobierno mexicano, la Tabla 35 del Apéndice F recoge para efectos comparativos, la matriz de correlaciones de los nueve factores del modelo de liderazgo completo y las tres escalas de desempeño.

Tabla 16. *Matriz de correlación entre los factores del MLQ modificado*

	CAR	IIB	EI	CI	RC	DPEA	DPEP	LF
CAR	(.92)							
IIB	.84**	(.79)						
EI	.87**	.81**	(.90)					
CI	.85**	.77**	.84**	(.82)				
RC	.84**	.78**	.84**	.81**	(.82)			
DPEA	.31**	.36**	.35**	.30**	.35**	(.72)		
DPEP	-.60**	-.58**	-.58**	-.50**	-.55**	-.15**	(.84)	
LF	-.67**	-.61**	-.66**	-.60**	-.61**	-.21**	.79**	(.81)

Nota. $N = 1,433$. Los números entre paréntesis son valores alfa de fiabilidad. CAR = carisma inspirador; IIB = influencia idealizada comportamiento; EI = estimulación intelectual; CI = consideración individualizada; RC = recompensa contingente; DPEA = dirección por excepción activa; DPEP = DPE pasiva; LF = laissez-faire. Fuente: Elaboración propia.

** $p < .01$.

En todas las relaciones se rechaza la hipótesis nula de independencia lineal ($p < .01$), siendo la más fuerte entre el comportamiento carismático inspirador y estimulación intelectual (.87). Los comportamientos de dirección por excepción pasiva y laissez-faire, que integran el estilo pasivo-evasivo, se relacionan alta y positivamente entre ellos (.79), negativamente con los demás y presentando ambos las asociaciones más débiles con la dirección por excepción activa (-.15 y -.21). Asimismo, la recompensa contingente se relaciona fuerte y positivamente con los factores transformacionales, mismos que también demuestran una fuerte correlación positiva entre sí.

El análisis también demuestra una fuerte asociación lineal entre la escala de esfuerzo extra y eficacia percibida de .91, con un nivel de significación $< .01$; y una buena relación directa entre las sub-escalas de trastorno mayor e incertidumbre que integran el factor crisis, con un coeficiente de correlación de .61 ($p < .01$).

4.6.2. Correlación entre factores y desempeño.

4.6.2.1. Liderazgo transformacional y desempeño.

La Tabla 17 resume los resultados del análisis estadístico sobre el grado de variación conjunta que existe entre el estilo transformacional (TFL), cada uno de sus factores y los indicadores de desempeño de esfuerzo extra y eficacia (satisfacción se

combinó con eficacia), incluyendo una medida de desempeño general que representa las dos escalas combinadas (DSG).

Tabla 17. *Matriz de correlación entre liderazgo transformacional y desempeño*

	TFL	CAR	IIB	EI	CI	EE	EFI	DSG
TFL	1							
CAR	.96**	1						
IIB	.89**	.84**	1					
EI	.94**	.87**	.80**	1				
CI	.93**	.85**	.77**	.84**	1			
EE	.91**	.88**	.80**	.85**	.85**	1		
EFI	.92**	.89**	.82**	.86**	.84**	.91**	1	
DSG	.93**	.91**	.83**	.88**	.86**	.97**	.98**	1

Nota. $N = 1,433$. TFL = estilo transformacional e incluye todos los factores; CAR = carisma inspirador; IIB = influencia idealizada comportamiento; EI = estimulación intelectual; CI = consideración individualizada; EE = esfuerzo extra; EFI = eficacia; DSG = desempeño general e incluye esfuerzo extra y eficacia. Fuente: Elaboración propia.

** $p < .01$.

Todas las correlaciones son significativas a un nivel de $p < .01$, lo que permite rechazar la hipótesis nula de independencia lineal. Destaca la fuerte asociación positiva entre todas las variables. Por ejemplo, el estilo de liderazgo transformacional y el esfuerzo extra se encuentran asociados en .91, con una probabilidad muy baja de que dicha asociación se deba al azar. Lo mismo sucede entre estilo transformacional y eficacia (.92) y desempeño general (.93).

Para la ecuación de regresión lineal la escala de estilo de liderazgo transformacional (que incluye la media de todos los factores transformacionales) fue utilizada como variable independiente y como variables dependientes, la escala de esfuerzo extra, la escala de eficacia y una medida de desempeño general que incluye la media de las dos escalas anteriores. Para garantizar la validez de los modelos de regresión especificados, se verificó que cumplieran con los supuestos de linealidad, independencia, homocedasticidad, normalidad y no-colinealidad (Pardo y Ruiz, 2005).

La Figura 10 muestra el mejor ajuste $R^2 = .87$ entre la recta de regresión y los datos, para el liderazgo transformacional y el desempeño general. Los rombos representan los casos y la línea negra ascendente la recta de regresión. El coeficiente de determinación

($R^2 = .87$) también indica la proporción de la varianza de desempeño general que es explicada por el estilo de liderazgo transformacional.

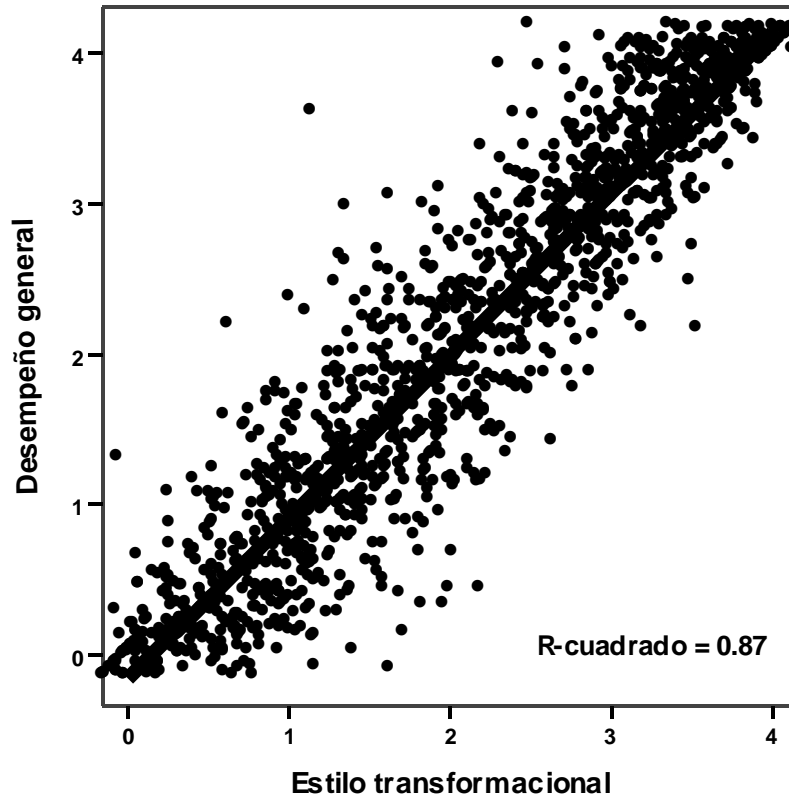


Figura 10. Diagrama de dispersión del mejor ajuste: Estilo transformacional y desempeño general. El estilo transformacional y el desempeño general se miden en una escala de 0 a 4, donde 0 = *casi nunca* y 4 = *frecuentemente, sino siempre*. Fuente: Elaboración propia.

Los resultados de la regresión para el estilo transformacional y esfuerzo extra, revelan un ajuste significativo de la recta de regresión de $R^2 = .83$, por lo que se puede asumir que el 83% de la variabilidad del esfuerzo extra se debe al estilo transformacional. Por último, para el estilo transformacional y eficacia, el coeficiente de determinación (R^2) resultó igual a .84. En suma, las tres correlaciones analizadas entre liderazgo transformacional y desempeño demuestran fuerte y significativa ($p < .01$) correlación lineal entre las variables, así como un poder de explicación de la variabilidad del desempeño de hasta el 87 por ciento.

4.6.2.2. Liderazgo transaccional y desempeño.

La Tabla 18 presenta los resultados del análisis estadístico sobre el grado de correlación que existe entre el estilo transaccional (TCC), cada uno de sus factores y los indicadores de desempeño de esfuerzo extra y eficacia, incluyendo una medida de desempeño general que representa las dos escalas combinadas (DSG).

Tabla 18. *Matriz de correlación entre liderazgo transaccional y desempeño*

	TCC	RC	DPEA	EE	EFI	DSG
TCC	1					
RC	.85**	1				
DPEA	.79**	.35**	1			
EE	.70**	.81**	.30**	1		
EFI	.71**	.82**	.32**	.91**	1	
DSG	.72**	.83**	.32**	.97**	.98**	1

Nota. $N = 1,433$. TCC = estilo transaccional e incluye todos los factores; RC = recompensa contingente; DPEA = dirección por excepción activa; EE = esfuerzo extra; EFI = eficacia; DSG = desempeño general e incluye esfuerzo extra y eficacia. Fuente: Elaboración propia.

** $p < .01$.

Todas las correlaciones son significativas a un nivel de $p < .01$, lo que permite rechazar la hipótesis nula de independencia lineal. El grado de relación que existe entre los comportamientos transaccionales y los indicadores de desempeño es bastante bueno, pero inferior a las relaciones reportadas para el transformacional. El estilo de liderazgo transaccional se asocia en .70 con el esfuerzo extra, en .71 con la eficacia y en .72 con el desempeño general.

El estilo transaccional, que incluye la media de los dos factores transaccionales, fue utilizado como variable independiente para la ecuación de regresión y cada una de las escalas y la medida de desempeño general, como variables dependientes. Los supuestos necesarios para garantizar la validez del modelo de regresión se cumplieron (Pardo y Ruiz, 2005). La Figura 11 muestra el mejor ajuste $R^2 = .52$ entre la recta de regresión y los datos, para el liderazgo transaccional y el desempeño general. Los rombos representan los casos y la línea negra ascendente la recta de regresión. El coeficiente de determinación ($R^2 = .52$) también indica la proporción de la varianza de desempeño general que es explicada por el estilo de transaccional.

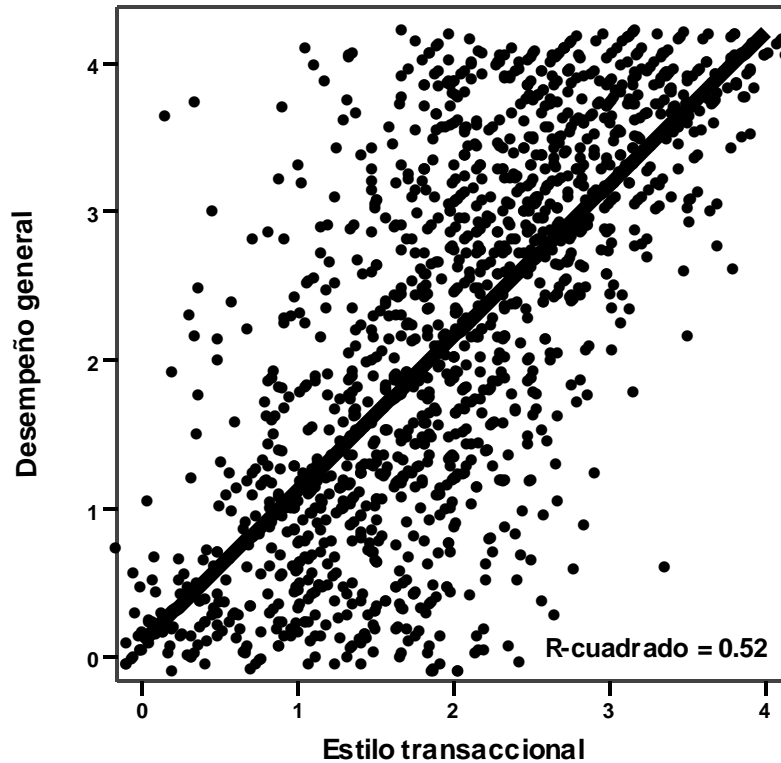


Figura 11. Diagrama de dispersión del mejor ajuste: Estilo transaccional y desempeño general.

El estilo transaccional y el desempeño general se miden en una escala de 0 a 4, donde 0 = *casi nunca* y 4 = *frecuentemente, sino siempre*. Fuente: Elaboración propia.

Los resultados de la regresión para estilo transaccional y esfuerzo extra, revelan un ajuste significativo de la recta de regresión de $R^2 = .49$, por lo que se puede asumir que el 49% de la variabilidad del esfuerzo extra se debe al estilo transaccional. Por último, para el estilo transaccional y eficacia, el coeficiente de determinación (R^2) resultó igual a .51. En suma, las tres correlaciones analizadas entre liderazgo transaccional y desempeño demuestran fuerte y significativa ($p < .01$) correlación lineal entre las variables, así como un poder de explicación de la variabilidad del desempeño de hasta el 52 por ciento.

4.6.2.3. Liderazgo pasivo-evasivo y desempeño.

La Tabla 19 resume los resultados del análisis estadístico sobre el grado de variación conjunta que existe entre el estilo pasivo-evasivo (P-E), cada uno de sus factores y los indicadores de desempeño de esfuerzo extra y eficacia, incluyendo una medida de desempeño general que representa las dos escalas combinadas (DSG).

Tabla 19. *Matriz de correlación entre liderazgo pasivo-evasivo y desempeño*

	P-E	DPEP	LF	EE	EFI	DSG
P-E	1					
DPEP	.93**	1				
LF	.96**	.79**	1			
EE	-.65**	-.57**	-.65**	1		
EFI	-.71**	-.63**	-.71**	.91**	1	
DSG	-.70**	-.62**	-.70**	.97**	.98**	1

Nota. $N = 1,433$. P-E = estilo pasivo-evasivo e incluye todos los factores; DPEP= dirección por excepción pasiva; LF = laissez-faire; EE = esfuerzo extra; EFI = eficacia; DSG = desempeño general e incluye esfuerzo extra y eficacia. Fuente: Elaboración propia.

** $p < .01$.

Todas las correlaciones son significativas a un nivel de $p < .01$, lo que permite rechazar la hipótesis nula de independencia lineal. De esta forma, el estilo de liderazgo pasivo-evasivo se asocia de forma lineal negativa con el esfuerzo extra (-.65), la eficacia (-.71) y el desempeño general (-.70). Los factores de dirección por excepción pasiva y laissez-faire, siguen una pauta similar y negativa.

La escala pasivo-evasiva que incluye la media de los factores de dirección por excepción pasiva y laissez-faire, fue utilizada como variable independiente para la ecuación de regresión lineal y cada una de las escalas y la medida de desempeño general, como variables dependientes. Como en los anteriores análisis, la validez del modelo de regresión se encuentra garantizado al haberse cumplido los supuestos necesarios (Pardo y Ruiz, 2005). La Figura 12 muestra el mejor ajuste $R^2 = .49$ entre la recta de regresión y los datos, para el liderazgo pasivo-evasivo y el desempeño general. Los rombos representan los casos y la línea negra descendiente, la recta de regresión. El coeficiente de determinación ($R^2 = .49$) también indica la proporción de la varianza de desempeño general que es explicada por el estilo de liderazgo pasivo-evasivo.

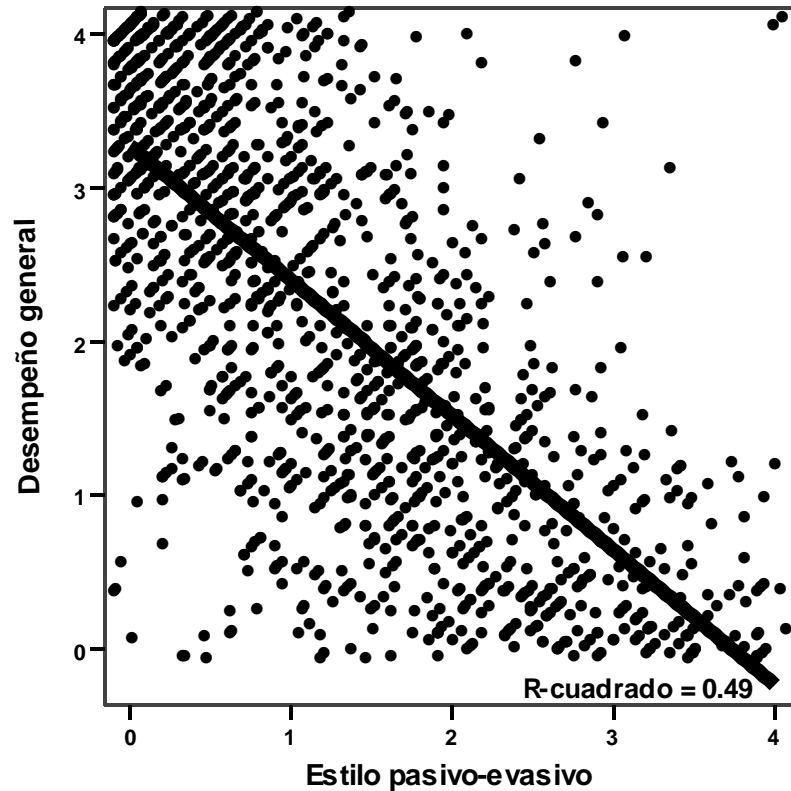


Figura 12. Diagrama de dispersión del mejor ajuste: Estilo pasivo-evasivo y desempeño general. El estilo pasivo-evasivo y el desempeño general se miden en una escala de 0 a 4, donde 0 = *casi nunca* y 4 = *frecuentemente, sino siempre*. Fuente: Elaboración propia.

Los resultados de la regresión para el estilo pasivo-evasivo y esfuerzo extra, revelan un ajuste significativo de la recta de regresión de $R^2 = .43$, lo que permite asumir que el 43% de la variabilidad del esfuerzo extra se debe al estilo pasivo-evasivo. Es decir, a mayor presencia de comportamientos pasivo-evasivo, menor será el grado de desempeño. Por último, para el estilo pasivo-evasivo y eficacia, el coeficiente de determinación (R^2) resultó igual a .50. En suma, las tres correlaciones analizadas entre liderazgo transaccional y desempeño demuestran una relación significativa ($p < .01$) lineal negativa entre las variables, así como un poder de explicación de la variabilidad del desempeño de hasta 50%.

4.6.3. Correlación entre crisis y carisma.

Empleando el análisis estadístico de correlación se cuantificó un grado de correlación negativa de $r = -.21$, entre la percepción de crisis del funcionario federal y la puntuación de carisma que otorga a su jefe, con una probabilidad de que no exista relación entre las variables de $p < .01$. Asimismo, introduciendo en la ecuación la percepción de crisis como variable independiente y al carisma inspirador como variable dependiente, se obtuvo un coeficiente de determinación significativo de $R^2 = .05$. Aun cuando el coeficiente es pequeño, se puede asumir por su nivel crítico ($p < .01$) que aproximadamente un 5% de la variabilidad de la dependiente puede estar explicada por la percepción de crisis del seguidor. No obstante, este resultado se asume con cautela, ya que si bien los residuos se distribuyeron siguiendo una forma relativamente normal, ésta no fue muy clara. La Figura 13 ilustra la recta de regresión y el ajuste a la nube de datos, para la relación entre crisis y carisma. Los rombos representan los casos y la recta se encuentra representada por la línea negra descendente.

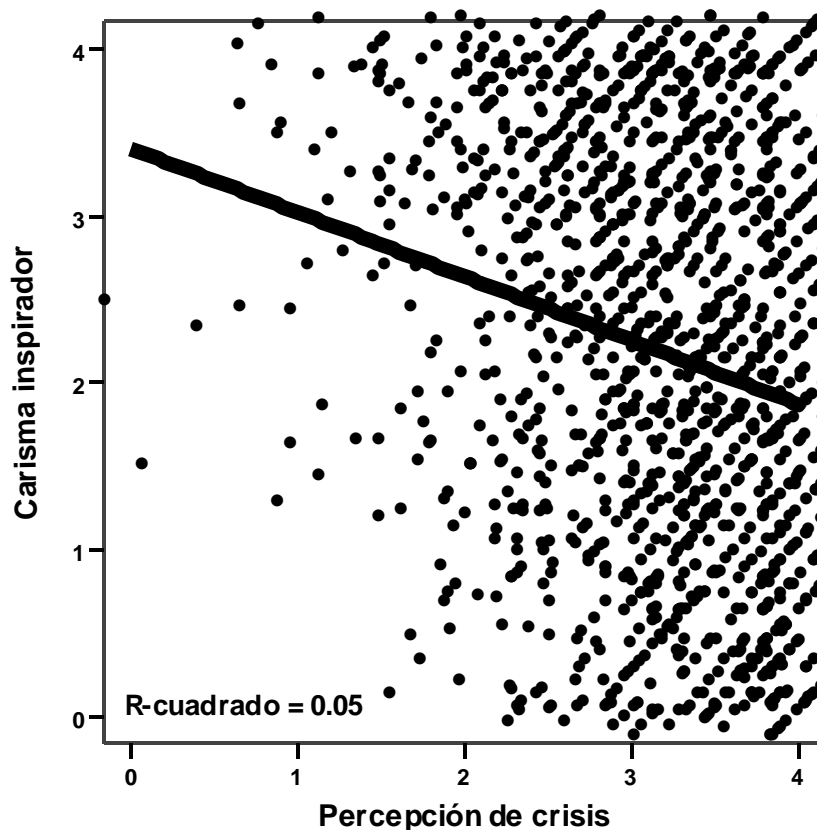


Figura 13. Diagrama de dispersión del mejor ajuste: Percepción de crisis y carisma inspirador.

La percepción de crisis se mide en una escala de 0 a 4, donde a mayor puntuación, mayor percepción de crisis y el carisma inspirador en una escala de 0 a 4, donde 0 = *casi nunca* y 4 = *frecuentemente, sino siempre*. Fuente: Elaboración propia.

4.6.4. Efecto aumentativo transformacional.

En los análisis anteriores el liderazgo transaccional consiguió explicar significativamente un 49% de la varianza de esfuerzo extra, 51% de eficacia y 52% de desempeño general (cf. apartado 4.6.2.2). En este apartado se evalúa si el liderazgo transformacional aumenta la proporción de la varianza de la variable dependiente que es explicada por el liderazgo transaccional (una mejora en el ajuste). Los supuestos para la validez del modelo de regresión lineal se cumplieron (Cohen et al., 2003; Pardo y Ruiz, 2005). Se realizó un análisis de regresión múltiple (análisis jerárquico de variables) para cada variable dependiente (i.e., esfuerzo extra, eficacia y desempeño general). En el primer paso [bloque] se introdujo la variable de estilo de liderazgo transaccional (promedio de los valores medios de los comportamientos de recompensa contingente y dirección por excepción activa); y, en el segundo paso, se introdujo el estilo de liderazgo transformacional (promedio de los valores medios de carisma inspirador, influencia idealizada comportamiento, estimulación intelectual y consideración individualizada). Adicionalmente y como punto de comparación, los análisis de regresión se repitieron, esta vez introduciendo para cada regresión, primero la variable transformacional y después la transaccional, para evaluar si el transaccional aumenta el efecto de aquel. Los resultados para cada modelo (orden teórico y orden inverso) y dos pasos se presentan en la Tabla 20.

Tabla 20. *Análisis de regresión múltiple: Aumentando el liderazgo transaccional*

		Esfuerzo Extra	Eficacia	Desempeño general
Orden teórico				
1. Transaccional	Beta	.70***	.71***	.72***
	(R^2)	.49***	.51***	.52***
2. Transaccional	(Beta)	.00	.02	.01
Transformacional	(Beta)	.91***	.91***	.93***
	(Total R^2)	.83***	.84***	.87***
	(ΔR^2)	.34***	.34***	.35***
Orden inverso				
1. Transformacional	(Beta)	.91***	.92***	.94***
	(R^2)	.83***	.84***	.87***
2. Transformacional	(Beta)	.91***	.91***	.93***
Transaccional	(Beta)	.00	.02	.01
	(Total R^2)	.83***	.84***	.87***
	(ΔR^2)	.00	.00	.00

Nota. $N = 1,433$. Beta = coeficiente de regresión estandarizado; R^2 = coeficiente de determinación; Total R^2 = total de la varianza de la variable dependiente explicada por las dos variables. ΔR^2 = aumento en R^2 . Las variables independientes y las dependientes se midieron en una escala de 0 a 4 donde 0 = *casi nunca* y 4 = *frecuentemente, sino siempre*. Fuente: Elaboración propia.

*** $p < .001$.

Como se puede observar en la parte superior de la Tabla 20 (orden teórico), el liderazgo transaccional explica por sí solo de forma significativa el 49% de la varianza total del esfuerzo extra ($F = 1353$); el 51% de la eficacia ($F = 1461$); y el 52% del desempeño general ($F = 1546$). No obstante, cuando se introduce en la regresión la variable transformacional, la varianza explicada de esfuerzo extra y eficacia percibida se incrementa significativamente en un 34% ($F = 2788$ y $F = 3071$, respectivamente) y para el desempeño general en 35% ($F = 4000$). Las dos variables consiguen explicar más del 83% de la variabilidad observada de los indicadores de desempeño. En cuanto al modelo alternativo que se muestra en la parte inferior de la Tabla 20 (orden inverso), el liderazgo transformacional predice significativamente, por sí solo, un 83% de la varianza del esfuerzo extra ($F = 6780$), un 84% de la eficacia ($F = 7664$) y un 87% del desempeño general ($F =$

9868) y el liderazgo transaccional no añade explicación significativa en ninguno de los casos ($\Delta R^2 = .00$). Por lo tanto, en línea con anteriores investigaciones, se puede concluir que el liderazgo transformacional aumenta al transaccional y no existe evidencia de que suceda lo contrario (e.g., Seltzer y Bass, 1990; Waldman et al., 1990).

4.6.5. Liderazgo transformacional y nivel jerárquico.

En este apartado se analiza la frecuencia con la que el estilo de liderazgo transformacional y los comportamientos que lo integran se encuentran presentes en los distintos niveles jerárquicos de la administración pública mexicana. La variable *nivel jerárquico del jefe* fue recodificada en tres categorías, cuidando homogeneidad entre grupos, para contar con suficientes casos en los niveles superiores (Presupuesto, 2009). Las categorías resultantes fueron: 1. *Alto*, jefes de unidad, oficiales mayores, subsecretarios y secretarios de estado ($n = 163$), 2. *Medio*, directores generales adjuntos, coordinadores generales y/o directores generales (coordinador general es el mismo nivel salarial que director general; $n = 543$) y 3. *Bajo*, incluyendo a subdirectores, directores de área y 11 casos de jefes de departamento ($n = 727$).

La Figura 14 ilustra la frecuencia con la que el estilo de liderazgo transformacional es utilizado en cada una de las tres categorías jerárquicas de la administración pública federal centralizada de México. El eje *Y* representa el valor medio con el que los funcionarios en la administración pública utilizan el estilo transformacional en una escala de 0 a 4, donde 0 = *casi nunca* y 4 = *frecuentemente, sino siempre*. Los subordinados evaluaron la frecuencia con la que los jefes, en cada nivel jerárquico, utilizaban los comportamientos de liderazgo integrados y, de la puntuación otorgada, se obtuvo la media por categoría jerárquica. El eje *X* representa las tres categorías jerárquicas antes definidas.

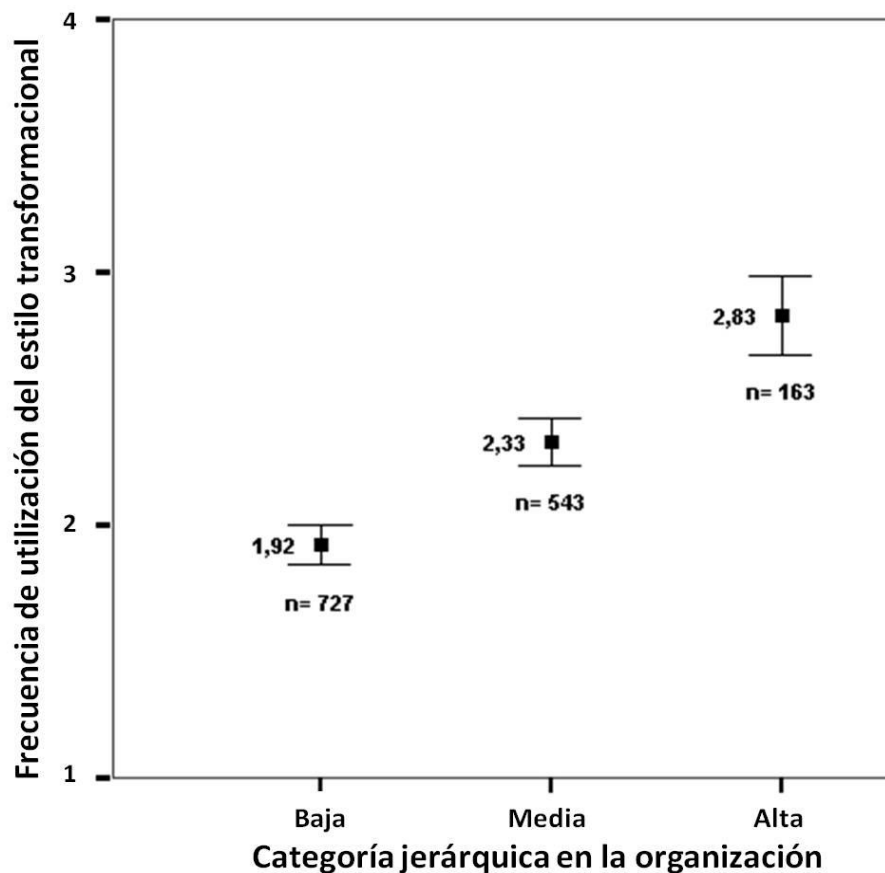


Figura 14. Frecuencia de utilización del estilo transformacional en cada categoría jerárquica del sector público mexicano.

Los niveles jerárquicos se agruparon en tres categorías. Los intervalos muestran un intervalo de confianza de la media del 95%. La frecuencia con la que se utiliza el estilo transformacional se mide en una escala de 0 a 4, donde 0 = *casi nunca* y 4 = *frecuentemente, sino siempre*. $N = 1,433$. Fuente: Elaboración propia.

Mediante la técnica de análisis de varianza de un factor (*Analysis of variance o ANOVA* en inglés), fue posible rechazar la hipótesis nula de igualdad de medias entre niveles jerárquicos para el estilo transformacional ($F = 56$; $p < .001$), el comportamiento carisma inspirador ($F = 72.2$; $p < .001$), influencia idealizada como comportamiento ($F = 40.8$; $p < .001$), estimulación intelectual ($F = 44$; $p < .001$) y consideración individualizada ($F = 32.9$; $p < .001$). Lo anterior indicó que en cada población existe por lo menos una

categoría que difiere en su media de liderazgo con otra. Para determinar significativamente dónde se encuentran las diferencias de medias en cada estilo, se realizaron comparaciones múltiples *post hoc*, asumiendo y no asumiendo varianzas iguales, mediante los métodos recomendados de Tukey y Games-Howell (Pardo y Ruiz, 2005), respectivamente. Ambas soluciones resultaron idénticas: los promedios del estilo transformacional y comportamientos transformacionales difieren significativamente en los distintos niveles jerárquicos ($p < .05$). En la Tabla 21 se reporta la media de utilización del estilo transformacional en cada nivel jerárquico (representado en la Figura 14), así como la media de utilización de cada comportamiento transformacional en cada nivel jerárquico, lo que permite ilustrar de forma más clara la diferencia que existe entre las medias.

Tabla 21. *Presencia de comportamientos transformacionales por niveles jerárquicos*

Nivel	<i>n</i>	TFL		CAR		IIC		EI		CI	
		<i>M</i>	<i>DT</i>	<i>M</i>	<i>DT</i>	<i>M</i>	<i>DT</i>	<i>M</i>	<i>DT</i>	<i>M</i>	<i>DT</i>
Alto	163	2.83	1.00	2.97	1.20	2.88	1.13	2.88	1.02	2.57	1.06
Medio	543	2.33	1.11	2.42	1.23	2.36	1.24	2.39	1.16	2.14	1.14
Bajo	727	1.92	1.06	1.86	1.18	1.99	1.21	2.03	1.12	1.85	1.06

Nota. Las diferencias de medias entre niveles son significativas ($p < .05$). *M* = media; *DT* = desviación típica; TFL = estilo transformacional; CAR = carisma inspirador; IIC = influencia idealizada comportamiento; EI = estimulación intelectual; CI = consideración individualizada. Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 21 sobresale que tanto el estilo transformacional, como cada uno de los comportamientos que lo componen (i.e., carismático inspirador, influencia idealizada como comportamiento, estimulación intelectual y consideración individualizada), se encuentran con mayor frecuencia en los niveles altos de la administración, después en los niveles medios y, por último, en los niveles más bajos.

4.7. Conclusión

El propósito de esta investigación es conocer los estilos de liderazgo que utilizan los funcionarios federales en la administración pública y el impacto que tienen sobre distintos indicadores de desempeño, así como la relación existente entre crisis y carisma. Se espera que los resultados ofrezcan evidencia de que el estilo de liderazgo transformacional puede mejorar el desempeño del sector público mexicano. De esta forma, la primera parte de este

Capítulo 4 resumió el procedimiento de recolección de datos que alcanzó un índice de respuesta del 16% ($N = 1,433$), superior al inicialmente estimado de 8%, lo que permite trabajar con un 2% de error en las estimaciones. La segunda parte presentó una descripción detallada de las variables demográficas y de la oficina. La tercera parte reportó los resultados del análisis factorial y de fiabilidad de las escalas de medición utilizadas. Las hipótesis sobre validez y fiabilidad de las escalas se confirmaron. El cuestionario multifactorial de liderazgo – MLQ (Forma 5x-corta) fue modificado e integrado en ocho factores de comportamiento y 28 ítems y en dos factores de desempeño y siete ítems. La escala de crisis se modificó al identificarse dos sub-factores: trastorno grave e incertidumbre. La parte cuarta presentó el análisis descriptivo de las variables independientes y dependientes del comportamiento de liderazgo, de desempeño y de la escala de crisis, lo que permitió confirmar que los tres estilos de liderazgo propuestos se encuentran presentes en la administración pública federal centralizada de México (Hipótesis 1a), resaltando el estilo transformacional como el más frecuente ($M = 2.18$; $DT = 1.12$), seguido del transaccional ($M = 2.02$; $DT = 0.90$) y, en última instancia, el pasivo-evasivo ($M = 1.30$; $DT = 1.03$).

La última parte describe los análisis de correlación, regresión simple y múltiple. En todos los resultados, que confirman las hipótesis, se encontró significación $p < .05$. El estilo de liderazgo transformacional aumenta hasta un 35% la proporción de la varianza que es explicada por el liderazgo transaccional sobre medidas de desempeño subjetivas ($p < .001$). Los comportamientos transformacionales se encuentran más y positivamente relacionados con los indicadores de desempeño que los demás tipos de comportamiento y los comportamientos pasivo-evasivos resultaron positivamente correlacionados entre sí y negativamente con el desempeño ($p < .01$). De acuerdo con la predicción pero en sentido contrario, la percepción de crisis se encontró correlacionada significativamente con la atribución de carisma ($p < .01$). Para finalizar, los datos confirman mediante análisis de varianza de un factor y con significación $p < .05$, la presencia de comportamientos transformacionales en todos los niveles de la organización, siendo más fuertes en los niveles jerárquicos altos, después en los medios y por último en los niveles bajos de la administración. En el siguiente capítulo se presentan las conclusiones a las que se llegaron a partir de los datos y su análisis, las limitaciones, así como las posibles implicaciones.

Capítulo

5. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

5.1. Introducción

Una de las funciones principales del gobierno es proveer productos y servicios a los ciudadanos, a través del proceso de políticas públicas. No obstante, esta función no se debe realizar a cualquier costo, es necesario que éste sea el mínimo posible para sus ciudadanos. Todos los niveles jerárquicos de la administración, desde jefe de departamento y hasta presidente de la república, desempeñan un rol en el proceso de políticas públicas. Esta investigación asumió que el liderazgo de los funcionarios es un elemento clave que puede mejorar su implementación e incrementar la satisfacción de los ciudadanos (Sabatier y Mazmanian, 2000). Aún cuando el gobierno de forma indirecta se ha interesado por conocer el liderazgo de sus funcionarios, la encuesta utilizada por éste hasta el momento se ha limitado a unos cuantos ítems sobre liderazgo, por lo que la interrogante continuaba abierta sobre estilos de liderazgo utilizados y grado de relación existente entre estilos de liderazgo e indicadores de desempeño, para mejorar los productos de gobierno.

Sobre esta base, el propósito de esta investigación fue conocer, sobre una base teórica y empírica sólida, cuáles son los estilos de liderazgo que ejercen los servidores públicos del gobierno federal centralizado de México y el impacto que cada estilo tiene sobre indicadores de desempeño. La situación de crisis por la que atraviesa el país fue considerada en esta ecuación, tanto como favorecedora del surgimiento de liderazgo transformacional (Avolio y Bass, 2004; Bass, 1985; Bryman, 1992; Burns, 1978, 2003; Conger y Kanungo, 1987, 1998; Downtown, 1973; House, 1996; Shamir y Howell, 1999; Weber, 1956/1964; Willner, 1984), como en la línea que considera que la crisis influye en la cantidad de carisma que los individuos están dispuestos a atribuir u observar en su líder (Bryman, 1992; Conger, 1989/1991; Conger y Kanungo, 1987, 1998; Weber, 1956/1964; Willner, 1984). Tres objetivos principales y dos secundarios convergen en este propósito y que en conjunto, permiten dividir el trabajo en tres grandes partes: 1. Explorar los estilos de liderazgo que utilizan los funcionarios en la administración pública federal centralizada de

México y cuál de ellos es el más utilizado, 2. Evaluar cómo se relacionan los estilos de liderazgo con indicadores de desempeño y 3. Determinar la relación que existe entre la intensidad con la que perciben la crisis y la cantidad de carisma que reconocen en su líder.

Las siete hipótesis asociadas a los objetivos y contrastadas en esta investigación se confirmaron con un nivel de significación $< .05$; y, para llegar a esas conclusiones, la investigación doctoral se dividió en cinco capítulos.

El Capítulo 1 sirvió de introducción al contexto general de la administración pública federal centralizada objeto de esta investigación, así como a la situación de crisis por la que atraviesa el país. Se trata de una administración pública de más de tres millones de funcionarios en un país de 103 millones de ciudadanos y una percepción de crisis considerada alta en los medios de comunicación y que ahora se valora por esos mismos funcionarios como muy alta (3.17 puntos en una escala de 0 a 4). Asimismo, el Capítulo 1 fijó las bases del trabajo con la pregunta de investigación, planteamiento del problema y justificación académica, práctica y metodológica. Resaltando en la justificación la carencia de investigación en el sector público y el llamado a ello que constantemente realizan académicos del campo (Bass y Riggio, 2006; Trottier et al., 2008; Kellerman y Webster, 2001); la importancia de la relación entre liderazgo y desempeño, lo que genera mejores resultados; así como la conjunción de tecnología y experiencia en un momento coyuntural propició para generar una base de datos de liderazgo única en su género y representativa de toda la administración pública federal.

El Capítulo 2 se encargó de construir el fundamento teórico que dio origen a las hipótesis y formular la teoría que sostiene las respuestas al problema de investigación. Lo que permite que en este capítulo se discutan los hallazgos del Capítulo 4 en el contexto de la literatura del Capítulo 2. El modelo y marco teórico se resumen e ilustran en la Figura 1. En general, se sostuvo y comprobó que el modelo de liderazgo de alcance pleno es el que mejor representa los estilos de liderazgo que los funcionarios emplean y que el estilo transformacional es el que mejor correlación encuentra con indicadores de desempeño (Avolio y Bass, 1991, 2004; Bass, 1985, 1998b; Bass y Avolio, 1993). Asimismo, para la relación entre crisis y carisma, que el liderazgo es un fenómeno de atribución por lo que la medida de percepción de crisis se encuentra correlacionada con la medida de atribución de carisma en el líder (Conger, 1989/1991; Conger y Kanungo, 1987, 1998). La escala de

crisis que se desarrolló para este trabajo tuvo su base en trabajos previos (Billings et al., 1980; Pearson y Clair, 1998). El Capítulo 2 primero presentó una taxonomía elaborada para este estudio sobre el desarrollo del liderazgo hasta el enfoque transaccional que dominó la investigación hasta principios de los 80s. En una segunda parte se presentó a detalle el nuevo paradigma del liderazgo (Bass, 2008; Bryman, 1992; Conger y Kanungo, 1998; House y Aditya, 1997; Hunt, 1999; Northouse, 2007), incluyendo dos de las teorías más representativas: 1. La teoría de la atribución del liderazgo carismático (Conger y Kanungo, 1998) y 2. El modelo de liderazgo de alcance pleno (Avolio y Bass, 2004; Bass, 1985). El Capítulo 2 finaliza con evidencia que sostiene la relación entre estilos de liderazgo e indicadores de desempeño y entre crisis y carisma para el sector público.

El Capítulo 3 presenta los métodos utilizados en esta investigación para recolectar y analizar los datos, evaluar la validez de las escalas de medición, contrastar hipótesis y responder a la pregunta de investigación. Se desarrolló una encuesta conformada por tres partes: 1. Datos demográficos del seguidor, del líder y de la oficina; 2. Cuestionario multifactorial de liderazgo, versión evaluador en español (el funcionario que recibe la encuesta evalúa la frecuencia con la que su jefe utiliza comportamientos de liderazgo), forma 5x-corta (Avolio y Bass, 2004); y 3. Escala de crisis elaborada *ad hoc* para esta investigación; y que fue transmitida a la muestra de 8,961 funcionarios (41% del total de la población; $N = 22,073$) a través de una plataforma electrónica (lideragob.com y limesurvey.org). En las técnicas de análisis, se empleó análisis factorial confirmatorio (máxima verosimilitud) (Arbuckle, 2007; Bagozzi et al., 1991) y estadístico de fiabilidad alfa de Cronbach (1951) para evaluar validez factorial y fiabilidad de las escalas de medición y, para contrastar hipótesis, los análisis descriptivos más habituales, estadístico de correlación de Pearson, regresión simple y múltiple, con diagramas de dispersión (muestran el ajuste de la recta de regresión a la nube de datos) y análisis de varianza de un factor con los métodos de comparación múltiple *post hoc* (Tukey y Games-Howell).

En el Capítulo 4, utilizando las técnicas y métodos planteados en el Capítulo 3, se analizaron los datos recabados de los funcionarios integrantes del sector público mexicano. Un índice de respuesta del 16% ($N = 1,433$) permitió calcular con un nivel de confianza del 95%, un margen de error en las estimaciones del 2% (inicialmente se había estimado al 3%). Los análisis que se realizaron incluyeron descriptivos de las variables demográficas y

de la oficina, para seguidores y líderes (e.g., género, edad, nivel jerárquico, escolaridad, tamaño de la oficina); análisis *post-test* de las propiedades psicométricas de los instrumentos de medición; descriptivos de las variables dependientes e independientes; y central a la investigación, los resultados –todos ellos significativos ($p < .05$)–, de correlación y regresión lineal sobre el grado de asociación entre variables, del efecto aumentativo del estilo de liderazgo transformacional sobre el transaccional y análisis de varianza para la frecuencia del liderazgo transformacional por niveles jerárquicos.

Entre los resultados destaca la modificación factorial del modelo de liderazgo de alcance pleno, de las escalas de desempeño y de la escala de crisis. El modelo de liderazgo utilizado finalmente para el análisis, y que mejor se ajustó a los datos ($N = 1,433$), fue el de ocho factores (se combinaron los factores de influencia idealizada y motivación por inspiración en uno denominado *carisma inspirador* y se eliminaron 8 ítems). Los ítems de la escala de satisfacción se combinaron con los de eficacia, dando como resultado sólo dos medidas de desempeño: (a) esfuerzo extra y (b) eficacia; y la escala de crisis de seis ítems que en un inicio se consideró unidimensional, se dividió en dos sub-factores que en su conjunto representan el grado de percepción de crisis: (a) trastorno mayor e (b) incertidumbre. Todas las escalas mostraron una consistencia interna entre aceptable ($\alpha = .70$) y excelente ($\alpha = .96$).

Para la discusión y conclusiones, este Capítulo 5 se divide en los siguientes temas generales. El primero fue la introducción que ofreció una visión global de la investigación. La siguiente parte presenta la validez externa y distintos perfiles que se pueden extraer de los datos. La tercera parte resume la contrastación de las hipótesis y presenta la respuesta a la pregunta de investigación. La última parte se encarga de discutir las implicaciones para la teoría, la práctica, limitaciones y sugerencias para futuras investigaciones.

5.2. Validez externa de la investigación

La población total de funcionarios federales con funciones directivas en la administración pública federal centralizada de México es de 22,073 (Presupuesto, 2008). Esta cifra sólo incluye niveles de jefe de departamento y hasta secretario de estado y se excluyeron tres secretarías de estado por cuestiones de seguridad. La muestra quedó conformada por 8,961 funcionarios federales, que incluyó al número total de funcionarios

en los niveles de director general adjunto a secretario de estado y por muestreo aleatorio sistemático al 50% del total de los niveles de jefe de departamento a director de área, con un índice de respuesta inicial del 23.6% (2,115) y final por depuración de 16% (1,433).

Todos los niveles jerárquicos desde jefe de departamento y hasta oficial mayor participaron en la encuesta, con la excepción de secretarios de estado. No obstante, los participantes evaluaron a jefes entre niveles de subdirectores y hasta secretarios de estados, por lo que todos los niveles se encuentran representados. Los niveles de secretario de estado y oficial mayor se encuentran representados en su totalidad, todos los demás con un error de precisión entre .04 y .06 y un caso de .08 (jefes de unidad). De 21 dependencias que integran la administración pública centralizada, 18 se encuentran incluidas en la muestra realizada y por lo menos tres respuestas por cada entidad federativa. Asimismo, para confirmar la representatividad, los datos demográficos fueron comparados con los datos reales de la población, de la encuesta de clima organizacional 2008 y del Instituto Nacional de las Mujeres (2006). De esta forma, los datos recabados son confiables y precisos por lo que las estimaciones realizadas pueden ser generalizadas a toda la administración pública federal centralizada de México, con un nivel de confianza del 95 por ciento de que el error de muestreo no rebasará el límite del dos por ciento.

5.3. Perfil demográfico de la administración pública

Los datos recopilados a través de la primera parte de la encuesta realizada, permiten elaborar un perfil demográfico de los funcionarios federales en dos modalidades, una para los subordinados o seguidores y otra para los jefes o líderes. Esto, considerando que la encuesta se envió a todos los funcionarios federales de la muestra, para que evaluaran los comportamientos de liderazgo de su jefe, pero además, para que brindaran información demográfica de ellos mismos y de su jefe. Los casos perdidos para las 1,433 encuestas completadas no son significativos: 15 para escolaridad del seguidor y 11 del jefe, 12 para tamaño de oficina, seis para edad del jefe y tres del seguidor, cuatro para antigüedad y cuatro para tiempo laborando con el jefe.

Por lo tanto, se puede asumir que el perfil demográfico del subordinado o seguidor en el sector público federal de México es el de un hombre (66% vs. mujer 34%) de mediana edad (promedio de 44 años, $DT = 9.88$; la tendencia se encuentra entre 31 y 50 años que

representa el 63%; entre 51 y 60 el 24%), con buena educación escolar (62% de licenciatura, 30% maestría; y 4% doctorado), con suficiente experiencia en el servicio público (promedio de 15 años de servicio, $DT = 10.07$; el 22% entre 1 y 5 años; el 21% entre 6 y 10; y el 30% entre 11 y 20 años) y donde el tiempo trabajando con el mismo jefe no es muy elevado (el 29% hasta un año; el 23% 1-2 años; y el 29% entre 2-5 años); lo que puede indicar una elevada movilidad laboral en el servicio público.

El perfil del funcionario federal evaluado como jefe o líder en el sector público mexicano es el de un hombre (77% vs. 23% mujer) de mediana-alta edad (la tendencia se eleva una categoría con respecto a los seguidores; 36% entre 41 y 50 y 29% entre 51 y 60), con buena educación escolar, similar en licenciatura y maestría a lo seguidores, pero aumentando más del doble en doctorado (61% licenciatura; 28% maestría; y 9% doctorado). El mayor número de estudios de doctorado se concentra en los niveles directivos medios y altos (bajo = 23%; medio = 48% y alto = 29%).

Los resultados demuestran que los tres estilos de liderazgo objeto de esta investigación no son exclusivos de alguna de las categorías jerárquicas expresadas, sino que se encuentran presentes en cualquiera de ellas. Asimismo, es posible que estos datos permitan explicar en cierta medida por qué el estilo transformacional es utilizado con mayor frecuencia en el sector público (así como en los niveles más altos) que el transaccional o que el estilo pasivo-evasivo. Se trata de funcionarios con un buen nivel educativo y de mediana edad, lo que permite suponer que la educación recibida se pudo encontrar influenciada por los principios de la nueva gestión pública (Kickert, 1997; Peters, 2001; Pollit y Bouckaert, 2005), así como por principios contemporáneos de dirección y trabajo en equipo y que se integraron en el modelo de liderazgo de alcance pleno a partir de la década de los 80s (Conger y Kanungo, 1998; Ekvall y Arvonen, 1991; Hennessey, 1998). También es de considerarse que reportar una experiencia mayor a 4 años es indicativo de que el funcionario estuvo inmerso durante el sexenio anterior 2000-2006 (Plan Nacional, 2001) en políticas de calidad, que entre sus estrategias incluyó la implementación de un modelo de calidad en el gobierno (Muñoz, 2003), así como un sistema de gestión de calidad bajo la norma ISO 9001 (Ayoub, 2008).

5.4. Perfil de liderazgo de la administración pública

En este apartado se discuten los hallazgos sobre los comportamientos específicos (ítems), factores (combinación de ítems) y estilos de liderazgo (combinación de factores) en la administración pública federal, tomando como base el cuestionario multifactorial de liderazgo modificado de ocho factores y 28 ítems y una escala que mide la frecuencia con la que los líderes utilizan los comportamientos de liderazgo que oscila entre 0 y 4, o lo que es lo mismo, entre casi nunca y frecuentemente, sino siempre.

Para el *liderazgo transformacional*, el comportamiento específico (ítem) que mayor puntuación media recibió (o reconocimiento de frecuencia de utilización) fue el de buscar distintas perspectivas para resolver problemas ($M = 2.50$; $DT = 1.28$) y el factor con mayor puntuación fue la estimulación intelectual ($M = 2.26$; $DT = 1.16$). La gran media obtenida por el estilo transformacional fue de 2.18 ($DT = 1.12$), lo que sugiere que este estilo es utilizado en el gobierno con una frecuencia de *algunas veces*. De acuerdo con Avolio y Bass (2004, p. 96) el liderazgo transformacional es un proceso de influencia en el cual el líder cambia en los seguidores la consciencia de lo que es importante y los impulsa a verse ellos mismos, las oportunidades y los desafíos del entorno de una nueva forma. Uno de los comportamientos que no ha sufrido cambio desde su aparición (Bass, 1985; cf. Figura 6) es la estimulación intelectual (del cual el ítem de buscar distintas perspectivas forma parte). Este se compone de dos elementos, el intelectual (e.g., inteligencia, habilidades) y la utilización de esas capacidades para estimular a los seguidores a buscar alternativas antes de tomar decisiones.

Es posible que los descriptivos demográficos ofrezcan una explicación a estos hallazgos tomando en cuenta que la estimulación intelectual es la encargada de la racionalidad y el uso de argumentos lógicos, lo que puede ser resultado del buen nivel de preparación académica de los funcionarios. La inteligencia es un rasgo sistemáticamente vinculado con el liderazgo (Bass, 2008; House et al., 2004; Lord et al., 1986; Mann, 1959; Kirckpatrick y Locke, 1991; Stogdill, 1948). Asimismo, entre las herramientas que son utilizadas en este comportamiento, se encuentra el uso de símbolos e imágenes propio del sector público y se ha sugerido que este factor es más eficaz en situaciones donde los problemas se encuentran mal estructurados, en un entorno hostil, cuando la organización

enfrenta problemas serios o el líder tiene la responsabilidad de enseñar a hacer más con menos (Bass, 1985). Asimismo, el resultado es consistente con la investigación que ha encontrado a este factor más relacionado con indicadores de desempeño en el sector público que en el privado (Lowe et al., 1996).

Para el *liderazgo transaccional*, el comportamiento específico que mayor puntuación media recibió (o reconocimiento de frecuencia de utilización) fue el de fijar la atención en irregularidades, errores y desviaciones de la norma ($M = 2.21$; $DT = 1.28$) y los dos factores que lo integran obtuvieron similar puntuación media: recompensa contingente ($M = 2.02$; $DT = 1.17$) y dirección por excepción activa ($M = 2.02$; $DT = 1.01$). La gran media obtenida por el estilo transaccional fue de 2.02 ($DT = 0.90$), lo que sugiere una frecuencia de utilización de *algunas veces*. Los resultados no sorprenden si se considera que el proceso transaccional fue el paradigma dominante en el sector público y privado hasta antes de los años 80s (Bass, 2008; Bryman, 1992; Conger y Kanungo, 1998), asimismo, al considerarse generalmente más factible el surgimiento transaccional en el sector público que en el privado, debido a su propia naturaleza mecanicista o burocrática (Bass, 1985; Burns y Stalker, 1994; Pillai y Meindl, 1998; Shamir y Howell, 1999, proposición 8). De acuerdo con Burns (1978:19) el liderazgo transaccional es un proceso de intercambio entre dos individuos, donde cada uno persigue sus propios intereses.

La mayor presencia del comportamiento de dirección por excepción activa de fijar la atención en irregularidades, posiblemente también se explica en función del tipo de organización burocrática que se rige por normas y su observancia o, por ejemplo, en el sector público mexicano el otorgamiento de recompensas o castigos económicos difícilmente se encuentran bajo el control directo del líder público y aún, cuando la recompensa o el castigo puede adoptar distintas formas (Dansereau et al. 1975; Graen, 1976; Graen y Cashman, 1975; Yukl y Van Fleet, 1982), el comportamiento específico de clarificar lo que se puede obtener cuando se alcanzan las metas, es el menos utilizado por el líder ($M = 1.85$; $DT = 1.41$).

Para el *liderazgo pasivo-evasivo*, el comportamiento específico (ítem) que mayor puntuación media recibió (o reconocimiento de frecuencia de utilización) fue el de no intervenir hasta que los problemas se tornen graves ($M = 1.62$; $DT = 1.33$) y el factor que más frecuentemente es utilizado es de dirección por excepción pasiva ($M = 1.30$; $DT =$

1.14). La gran media alcanzada por el estilo pasivo-evasivo fue de 1.30 ($DT = 1.03$), lo que indica que la utilización de este factor es percibido con una frecuencia de *pocas veces*.

El estilo pasivo-evasivo se caracteriza por ser el extremo inactivo del liderazgo, que oscila entre esperar para intervenir a no intervenir para nada. Al no tratarse del estilo de liderazgo que caracteriza a la administración pública mexicana, la dirección por excepción pasiva destaca en frecuencia respecto del *laissez-faire*, tomando en consideración que se trata de la forma pasiva de la dirección por excepción, comportamiento que en el transaccional se ha percibido con más frecuencia. La dirección por excepción, antes de dividirse en dos factores (Hater y Bass, 1988), fue considerada en la forma pasiva dentro del liderazgo transaccional (Bass, 1985). Asimismo, es posible que al tratarse de líderes inmersos en una estructura burocrática, su interés se centre en mantener el *status quo*, enfocándose principalmente en la producción, por lo que sólo reaccionan o activan los mecanismos de control cuando existe una desviación de la norma (Bass, 1985). El *laissez-faire* representa un individuo que no se interesa por el grupo y que prefiere no involucrarse cuando surgen problemas o se tienen que tomar decisiones y se ha mantenido estable desde el trabajo seminal (Bass, 1985) y a través de distintas conceptualizaciones (Blake y Mouton, 1978/1980; Lewin et al., 1939).

En general, encontrando similitud con el patrón jerárquico del modelo de liderazgo de alcance pleno (Avolio y Bass, 1991, 2004; Bass, 1985; Bass y Avolio, 1993), el directivo en la administración pública federal centralizada de México es percibido ligeramente más transformacional que transaccional y más transaccional que pasivo-evasivo. Asimismo, a nivel comportamientos (factores), el que más frecuentemente es utilizado por los funcionarios federales es la estimulación intelectual (buscando distintas perspectivas para resolver problemas), en segundo lugar el de recompensa contingente y dirección por excepción activa (fijando su atención en errores y desviaciones de la norma) y con frecuencia de *pocas veces*, la dirección por excepción pasiva (no intervenir hasta que el problema sea grave). El *laissez-faire* es el comportamiento que los funcionarios en el sector público menos utilizan ($M = 1.20$; $DT = 1.05$).

Comparando la frecuencia con la que los factores de liderazgo son utilizados en el gobierno mexicano, con las muestras normativas para EEUU, Europa, Oceanía y Sudáfrica (Avolio y Bass, 2004) que se reportan en la Tabla 34 del Apéndice F, se puede observar

que las medias para la muestra de esta investigación (considerando el modelo completo de nueve factores para efectos de comparación) son menores que todas las muestras para los estilos transformacional y transaccional, pero mayores en pasivo-evasivo. Es de tomarse en cuenta que las muestras normativas se encuentran conformadas generalmente por respuestas del sector privado y la muestra de este trabajo del sector público, lo que puede explicar en cierta medida la diferencia en la frecuencia con la que se utilizan los comportamientos de liderazgo (Bass, 1985; Burns y Stalker, 1994; Pillai y Meindl, 1998; Shamir y Howell, 1999).

5.5. Perfil de desempeño en la administración pública

En este apartado se discuten los hallazgos sobre los factores de desempeño de esfuerzo extra y eficacia y una medida de desempeño general que combina las dos anteriores en la administración pública federal centralizada de México.

De acuerdo con los datos y en una escala de 0 a 4, o lo que es lo mismo, una escala entre casi nunca y frecuentemente, sino siempre, la media de las respuestas para el esfuerzo extra oscila entre 2.03 ($DT = 1.43$) y 2.19 ($DT = 1.45$), lo que sugiere que los líderes logran más frecuentemente motivar a sus seguidores a esforzarse más y un poco menos frecuente que hagan más de lo que ellos mismos esperaban. Asimismo, los seguidores perciben a sus jefes como más eficaces al momento de cumplir con los requerimientos de la organización ($M = 2.63$; $DT = 1.28$), pero menos en cuanto a los métodos de liderazgo que utilizan ($M = 1.99$; $DT = 1.44$). La gran media para el esfuerzo extra que el líder motiva en los seguidores es de 2.11 ($DT = 1.38$) y para la eficacia que el seguidor percibe en el líder de 2.23 ($DT = 1.26$). La gran media para el desempeño general es de 2.18 ($DT = 1.29$), lo que indica el grado con el que los funcionarios perciben el desempeño general impulsado por el liderazgo en la administración pública federal.

Comparando la frecuencia con la que los funcionarios reportan esfuerzo extra y eficacia percibida en el gobierno federal mexicano, con las muestras normativas para EEUU, Europa, Oceanía y Sudáfrica (Avolio y Bass, 2004) que se reportan en la Tabla 34 del Apéndice F, se puede observar que las medias o frecuencia con la que se percibe el desempeño para la muestra de esta investigación (considerando a las escalas sin modificación para efectos de comparación) son menores que todas las muestras normativas,

pero consistentes en proporción, donde la eficacia recibe una mayor puntuación y el esfuerzo extra una menor.

5.6. Percepción de crisis en la administración pública

En este apartado se discuten los hallazgos sobre la situación actual de crisis, percibida por los funcionarios de la administración pública federal centralizada de México.

Consistente con el contexto descrito en el apartado 1.1.2 y la percepción que se tiene actualmente en los medios de comunicación, los funcionarios de la administración pública federal centralizada de México percibieron la situación generalizada de crisis en el país como muy alta, con 3.17 puntos en una escala de 0 a 4 ($DT = 0.69$; $N = 1,395$). De los dos sub-factores que componen la escala de crisis elaborada para esta investigación, el que mayor importancia tuvo fue el de percepción de trastorno mayor ($M = 3.33$; $DT = 0.66$) sobre el de incertidumbre ($M = 2.86$; $DT = 0.99$) y, entre los seis ítems que integran la escala, el que mayor puntuación recibió fue el de la necesidad de que se tomen decisiones sin mayor demora ($M = 3.48$; $DT = 0.77$) y, el que menos puntuación recibió, el que sugiere la falta de claridad en la forma de resolver la crisis ($M = 2.61$; $DT = 1.24$).

Lo anterior indica que los funcionarios perciben la situación actual de crisis en el país como de alto impacto y alto grado de amenaza, que precisa tomar medidas lo antes posible y que la situación es diferente a la que consideran estándar o normal. No obstante esta percepción negativa de la situación del país, la mayor parte de los funcionarios considera que sí está clara la forma en la que se puede resolver la situación de crisis y que no existe incertidumbre sobre la eficacia de las medidas adoptadas para solucionar la crisis en el país. Es decir, si bien consideran que la situación actual de crisis por la que atraviesa México es muy alta, también consideran que las medidas adoptadas para combatirla son las adecuadas y confían en que dichas medidas serán eficaces.

Para finalizar y como la percepción de crisis se consideró en este trabajo como favorecedora del surgimiento del liderazgo transformacional –sobre todo del factor carisma– (Avolio y Bass, 2004; Bass, 1985; Bryman, 1992; Burns, 1978, 2003; Conger y Kanungo, 1987, 1998; Downtown, 1973; House, 1996; Shamir y Howell, 1999; Weber, 1956/1964; Willner, 1984) y, en línea con las teorías de la atribución, como un factor que afecta la cantidad de carisma que se atribuye al líder (Bryman, 1992; Conger, 1989/1991;

Conger y Kanungo, 1987, 1998; Weber, 1956/1964; Willner, 1984), es posible que los resultados sobre crisis estén ofreciendo una pequeña parte de la explicación del primer aspecto (favorecedor del transformacional), si se considera que el coeficiente de correlación entre crisis y carisma inspirador fue de $r = -.21$ ($p < .01$) y que la parte de la variabilidad de carisma inspirador explicada por la crisis fue de 5% ($p < .01$).

5.7. Contrastación de hipótesis

Para responder a la pregunta de investigación, se sometieron a prueba seis hipótesis principales y una secundaria. Todas las hipótesis fueron confirmadas con significación $p < .05$ y un 95% de confianza de que el error en la estimación no rebasará el límite de 2%. La hipótesis 3. *Crisis y carisma*, se confirmó significativa pero parcialmente, toda vez que se esperaba en sentido positivo y los resultados arrojaron un grado de correlación negativo, también explicado por la teoría. A continuación se discuten los resultados alcanzados para cada hipótesis a través del análisis de datos realizado, así como los resultados de la validación de los instrumentos de medición (objetivo secundario No. 5). Es importante notar que de acuerdo con el análisis factorial confirmatorio, la escala de satisfacción se combinó con la de eficacia, por lo que ya no se reporta.

Hipótesis 1a. Presencia del liderazgo. Los funcionarios de la administración pública federal centralizada de México utilizan comportamientos de liderazgo transformacional, transaccional y pasivo-evasivo. Para contrastar esta hipótesis descriptiva simple se emplearon las ocho escalas del cuestionario multifactorial de liderazgo modificado y la media reportada para cada comportamiento.

Los análisis de frecuencias y estadísticos descriptivos ofrecen suficiente evidencia empírica para confirmar la hipótesis de que los funcionarios en la administración pública federal centralizada de México utilizan con una frecuencia entre *pocas veces* y *algunas veces*, los ocho comportamientos de liderazgo contemplados en el modelo de liderazgo de alcance pleno modificado (Avolio y Bass, 2004; Bass, 1985): 1. Carisma inspirador ($M = 2.20$), 2. Influencia idealizada como comportamiento ($M = 2.23$), 3. Estimulación intelectual ($M = 2.26$), 4. Consideración individualizada ($M = 2.04$), 5. Recompensa contingente ($M = 2.02$), 6. Dirección por excepción activa ($M = 2.02$), 7. Dirección por

excepción pasiva ($M = 1.30$) y 8. Laissez-faire ($M = 1.20$). Asimismo, el modelo de liderazgo de ocho factores alcanzó índices de bondad de ajuste óptimos (GFI = .92, AGFI = .90, RMSEA = .05 y CFI = .96) y saturaciones de cada pregunta sobre su respectivo factor de $p < .001$, lo que permite confirmar con mayor confianza, que los funcionarios federales en la administración pública mexicana perciben que sus jefes utilizan los tres estilos de liderazgo propuestos por el modelo de liderazgo de alcance pleno, con una frecuencia de entre *pocas veces* y *algunas veces*.

Adicionalmente, y contrario a la visión pesimista que se ha llegado a sostener (e.g., Alvesson y Sveningsson, 2003; Calder, 1977; Gemmill y Oakley, 1992; Miner, 1975; Pandey, 1976; Pfeffer, 1977), la evidencia recabada en esta investigación permite confirmar la importancia y presencia del liderazgo en cualquier tipo de organización y sociedad (Bass, 1997, 1998b; House et al., 2004). Aún cuando el liderazgo puede estar afectado por las diferentes culturas y organizaciones, el fenómeno del liderazgo es universal a tal grado que no puede negarse su importancia y realidad.

Hipótesis 1b. Predominio transformacional. El liderazgo transformacional es el estilo que más se utiliza en la administración pública federal centralizada de México. Para contrastar esta hipótesis descriptiva simple, se utilizaron los tres estilos de liderazgo (combinación de las medias de las respectivas escalas del comportamiento) del cuestionario multifactorial de liderazgo modificado.

El análisis de frecuencias y estadísticos descriptivos ofrecen suficiente evidencia empírica para confirmar la hipótesis de que el estilo de liderazgo transformacional es el estilo más utilizado el sector público federal de México con una frecuencia de *algunas veces* ($M = 2.18$; $DT = 1.12$), seguido del transaccional con una frecuencia de *algunas veces* ($M = 2.02$; $DT = 0.90$) y después por el pasivo-evasivo con una frecuencia de *pocas veces* ($M = 1.30$; $DT = 1.03$). Es decir, el análisis reportó que los funcionarios federales perciben que sus directivos públicos emplean comportamientos transformacionales un 40% de las veces mientras dirigen, transaccionales un 37% del tiempo y con menor frecuencia comportamientos pasivo-evasivos, con un 27% de las veces. Similares resultados, con algunos matices, se han encontrado en diferentes estudios del sector público (Dum Dum et al., 2002; Gentry, 2005; Lowe et al., 1996; Trottier et al., 2008).

La hipótesis generalmente sostenida es que el predominio transaccional es más factible (aunque no necesario) en organizaciones mecanicistas o burocráticas (Bass, 1985, 1998b; Pillai y Meindl, 1998; Shamir y Howell, 1999). No obstante, para alcanzar el resultado que aquí se presenta y comprobar la anterior hipótesis 1b, convergieron una serie de supuestos descritos en el Capítulo 2 y que se asumió resultaban aplicables al contexto y caso de estudio de esta investigación:

1. Con la hipótesis 1a, ha quedado confirmado que el liderazgo transformacional se encuentra presente en todo tipo de organización (Avolio y Bass, 2004; Bass, 1997, 1998b; Dumdum et al., 2002; Eagly et al., 2003; Judge y Piccolo, 2004; Lowe et al., 1996; Van Engen y Willemssen, 2004), por lo que la administración pública mexicana no ha sido la excepción. Asimismo, las características demográficas de los funcionarios pueden estar favoreciendo el surgimiento de comportamientos transformacionales;

2. Empieza a ser frecuente la mayor presencia de comportamientos transformacionales en organizaciones públicas que en privadas (cf. Dumdum et al., 2002; Gentry, 2005; Lowe et al., 1996; Trottier et al., 2008), posiblemente por la exposición a la que han estado sujetas las dependencias a políticas públicas de calidad y de nueva gestión pública (e.g., Plan Nacional, 2001), lo que ha llevado a que el gobierno mexicano haya flexibilizado estructuras (Kickert, 1997; Peters, 2001; Pollit y Bouckaert, 2005). Por ejemplo, los resultados de Lowe et al. (1996) demostraron que los factores carisma, consideración individualizada y estimulación intelectual se encontraron significativamente y con mayor frecuencia en el sector público que en el privado (similar en esta investigación, cf. 5.4) y carisma y estimulación intelectual más relacionados con la eficacia. Se especula que en organizaciones privadas el comportamiento carismático se puede pasar por alto al ser la innovación lo habitual y en el sector público como la regla general es la conformidad con las normas, cuando se presentan comportamientos transformacionales, estos son mayormente detectados por el individuo que realiza la evaluación (Lowe et al., 1996);

3. Se considera que las situaciones de crisis favorecen el surgimiento de carisma o influencia idealizada en el contexto público (Bligh et al., 2004; Bryman, 1992; Burns, 1978, 2003; Downtown, 1973; House et al., 1991; Weber, 1956/1964; Willner, 1984). En el apartado 5.6, se comprobó que los funcionarios públicos en el gobierno mexicano perciben muy alta la situación de crisis general del país, lo que pudo favorecer el surgimiento de

comportamientos transformacionales. Para Bass (1985) a mayor crisis, mayor disturbio emocional en los seguidores, por lo que mayor será la inversión que están dispuestos a hacer sobre la persona del líder que ofrece una solución a la situación crítica que se les presenta. Bennis (1983, citado en Bass, 1985) considera que los elementos transformacionales son esenciales en las organizaciones complejas, pero más en tiempos de dudas agonizantes. Las situaciones de crisis “llaman” por un liderazgo transformador y ofrecen al líder una posibilidad para ello (Avolio y Bass, 2004); y,

4. Existe evidencia de la relación positiva entre sociedades colectivista y tendencia a comportamientos transformacionales (Avolio y Bass, 2004; Jung et al., 1995; Pillai y Meindl, 1998). La orientación de la sociedad mexicana es considerada colectivista (Hofstede, 2001; House et al., 2004).

Lo anterior, además de brindar una explicación a la confirmación de la hipótesis 1b, implica que cada vez más, la brecha existente entre el sector público y el privado, por lo menos en cuestiones de métodos de gestión, se ha ido acortando, por lo que las organizaciones gubernamentales de cualquier parte del mundo no son ajenas a los movimientos o transformaciones que las formas de dirección y organizaciones van sufriendo a lo largo del tiempo.

Hipótesis 2a. Efecto aumentativo. El liderazgo transformacional aumenta la proporción de la varianza explicada por el estilo transaccional sobre medidas subjetivas de desempeño en la administración pública federal centralizada de México. Para contrastar esta hipótesis se emplearon los dos estilos de liderazgo (combinación de las medias de las escalas del comportamiento transformacional y transaccional) del cuestionario multifactorial de liderazgo modificado, las dos escalas de desempeño modificadas y una adicional (conformada por ambas) denominada desempeño general.

Los resultados de los análisis de regresión múltiple ofrecen suficiente evidencia significativa ($p < .001$), para aceptar la hipótesis del efecto aumentativo, donde el liderazgo transformacional explica un 34% más de la varianza total del esfuerzo extra y eficacia, de lo que logra explicar el liderazgo transaccional ($F = 2788$ y $F = 3071$, respectivamente) y para el desempeño general el aumento es de 35% ($F = 4000$). Por ejemplo, si el transaccional por sí solo logra explicar de forma significativa 49% de la varianza total del

esfuerzo extra, cuando se utiliza el liderazgo transformacional en unión con el transaccional, el total de la varianza explicada aumenta 34% y ambos estilos logran explicar un 83% de la variabilidad observada del esfuerzo extra. De acuerdo con Pardo y Ruiz (2005) un cambio grande en el coeficiente de determinación indica que la variable introducida se encuentra contribuyendo de forma importante con el ajuste del modelo.

En el apartado 2.5.1 se detalla que ambos estilos (transaccional y transformacional) tienen un impacto positivo sobre indicadores de desempeño pero el transformacional aumenta el impacto del transaccional (Bass, 1985). El potencial completo del modelo de liderazgo de alcance pleno se alcanza a través del empleo de ambos estilos de liderazgo (Bass y Avolio, 2004). El transaccional representa la base para la eficacia del liderazgo permitiendo alcanzar metas contractuales u originalmente pactadas a través de la transacción y el transformacional permite aumentar la eficacia del liderazgo llevando al seguidor a implementar un esfuerzo adicional. En el apartado anterior 5.5 se comprobó que los directivos logran motivar un esfuerzo extra en los seguidores ($M = 2.11$; $DT = 1.38$), lo que es consistente con los resultados encontrados. En esencia, el directivo en la administración pública federal mexicana utiliza con mayor frecuencia los comportamientos transformacionales (cf. discusión para hipótesis 1a), con los que va construyendo la confianza del seguidor e incrementando su percepción sobre las probabilidades de éxito y de que su esfuerzo se traducirá en un resultado (cf. Figura 9).

Los resultados en esta investigación aunque ligeramente superiores, son consistentes con la investigación previa, lo que permite ampliar los alcances del modelo al contexto del sector público mexicano (Rowold y Heinitz, 2007; Seltezer y Bass, 1990; Waldman et al., 1990). Seltzer y Bass (1990) reportaron un incremento significativo del 28% para el esfuerzo extra ($p < .001$). En Waldman et al. (1990) el carisma aumentó el efecto de la recompensa contingente sobre la eficacia en 34% ($p < .01$) y Rowold y Heinitz (2007) encontraron evidencia de que el liderazgo transformacional aumentó el efecto transaccional en 29% ($p < .01$) para esfuerzo extra, 33% ($p < .01$) para eficacia y 14% ($p < .05$) sobre la ganancia de la empresa (medida objetiva). Al encontrarse íntimamente ligados estos resultados con los de la siguiente hipótesis 2b, algunas implicaciones se discuten al final de la discusión de la hipótesis 2b.

Hipótesis 2b. Patrón jerárquico positivo. Los comportamientos transformacionales se relacionan más y positivamente con los indicadores de desempeño que los comportamientos transaccionales en la administración pública federal centralizada de México. Para contrastar esta hipótesis se utilizaron los estilos transformacional y transaccional y los comportamientos que los integran, así como las dos escalas de desempeño modificadas (eficacia y esfuerzo extra) y la conformada por ambas denominada desempeño general, del cuestionario multifactorial de liderazgo modificado.

Los análisis de correlación y regresión permiten rechazar la hipótesis nula de no relación entre variables con un nivel de significación de $p < .01$ (en la correlación de Pearson (r) y en la regresión (R^2)) y confirmar que el estilo transformacional y los comportamientos que lo integran, se relacionan más y en la dirección prevista, con los indicadores de desempeño y la medida de desempeño general, que la relación que existe entre comportamientos y estilo transaccional e indicadores de desempeño. En general, el estilo transformacional mantiene un grado de correlación con el desempeño de hasta $r = .93$ y un poder explicativo de la variabilidad del desempeño de hasta 87%. El estilo transaccional también se relaciona con el desempeño pero en menor medida (hasta $r = .72$) y con un poder explicativo de hasta 52%.

Confirmando la declaración de Antonakis et al. (2003) de que prácticamente no existe controversia sobre la naturaleza predictiva del modelo, los resultados de este trabajo amplían los alcances al sector público mexicano, de forma consistente con la investigación previa (Avolio y Bass, 1991, 2004; Bass, 1985; Dumdum et al., 2002; Lowe et al., 1996; Trottier et al., 2008). Por ejemplo, en la administración pública federal de EEUU, los comportamientos transformacionales dieron cuenta del 70.9% de la eficacia del liderazgo y 72.5% de la satisfacción, mientras que los transaccionales dieron cuenta de un 65 y 70.9%, respectivamente (Trottier et al., 2008).

De acuerdo con los resultados para la hipótesis anterior (2a), el estilo transformacional incrementa el desempeño cuando se emplea en unión de comportamientos transaccionales. En la administración pública federal de México no fue la excepción, ya que se obtuvo un incremento en el desempeño de hasta un 35%. Asimismo, se comprueba con esta hipótesis (2b), que los comportamientos transaccionales se relacionan más y mejor con los indicadores de desempeño, que los comportamientos transaccionales. Es decir, utilizar

comportamientos transformacionales incrementa en la administración pública, la eficacia percibida del líder y el esfuerzo extra impulsado en los seguidores, así como el desempeño general. Lo anterior pone de manifiesto el beneficio potencial de implementar comportamientos transformacionales en el sector público, para incrementar el desempeño y, a su vez, al estar mejorando los resultados de gobierno, incrementar la satisfacción de los clientes de las políticas públicas. Si bien, como se justificó en el apartado 3.5.1, esta investigación midió únicamente el desempeño de forma subjetiva, no es impedimento para que de forma más focalizada, por dependencia, o área de trabajo, y mediante la aproximación a estudios de caso (cualitativo) o análisis comparado, se pueda medir el incremento en el desempeño sobre medidas objetivas. Por ejemplo, recomendaciones para la promoción (Waldman et al., 1990), cantidad y calidad de propuestas de nueva gestión pública implementadas (Hennessey, 1998), nivel de ausentismo, participación en actividades de entrenamiento, beneficios económicos para la empresa (Rowold y Heinitz, 2007; Rowold y Laukamp, 2009). Ver también apartado 2.6.2.

Asimismo, y situando la mejor implementación de políticas públicas a través de comportamientos transformacionales, en la perspectiva del sistema político en su conjunto, incrementar la eficacia de la actuación del gobierno, puede resultar esencial para reforzar la legitimidad del sistema democrático. Los resultados de esta investigación hacen una aportación en este sentido. En tiempos actuales, los outputs de la acción gubernamental retoman su capacidad de legitimación de los gobiernos y del sistema, donde la legitimidad implica la capacidad del sistema para generar y mantener la convicción en los ciudadanos de que las instituciones existentes son las más adecuadas para resolver los problemas sociales y que cuenta con los mejores mecanismos para cumplir con sus funciones básicas (Lipset, 2001). El liderazgo transformacional ha demostrado contribuir a mejorar los mecanismos utilizados para cumplir de una forma más eficaz en el proceso de políticas públicas. De acuerdo con Subirats (1989), la legitimación del sistema “depende cada vez más de las prestaciones y de los resultados de la actuación administrativa” (p.136).

Hipótesis 2c. Patrón jerárquico negativo. Los comportamientos de dirección por excepción pasiva y laissez-faire (estilo pasivo-evasivo) se encuentran relacionados positivamente entre sí y negativamente relacionados con los indicadores de desempeño en

la administración pública federal centralizada de México. Para probar esta hipótesis se empleó el estilo de liderazgo pasivo-evasivo y las dos escalas que lo integran (dirección por excepción pasiva y *laissez-faire*), así como las dos escalas de desempeño modificadas (eficacia y esfuerzo extra) y una adicional denominada desempeño general, del cuestionario multifactorial de liderazgo modificado.

Los análisis de correlación y regresión permiten rechazar la hipótesis nula de no relación entre variables con un nivel de significación de $p < .01$ (en la correlación de Pearson (r) y en la regresión (R^2)), y confirmar que los comportamientos pasivo-evasivo se relacionan positivamente y fuertemente entre sí ($r = .93$), negativamente con todos los demás comportamientos y negativamente con los indicadores de desempeño. En general, el estilo pasivo-evasivo se relaciona con el desempeño hasta en $r = -.71$ y con un poder explicativo de hasta 50%.

Lo anterior y consistente con la investigación previa (Álvarez, 2009; Avolio et al., 1999; Mendoza, 2005; Pascual et al., 1993; Yammarino y Bass, 1990), confirma para el sector público mexicano que los comportamientos de dirección por excepción pasiva y *laissez-faire* pueden considerarse un estilo de liderazgo independiente, sobre todo, del factor de dirección por excepción pasiva del activo (donde existiría confusión por compartir un mismo origen) y que ante su mayor presencia, el esfuerzo extra y la eficacia percibida disminuyen. En suma, la teoría y la evidencia que se ha generado sobre el patrón jerárquico en distintos contextos y países, ha extendido sus alcances, a través de esta investigación, a la administración pública federal centralizada de México.

Hipótesis 3. Crisis y carisma. El nivel de crisis percibido en el país por el funcionario federal se relaciona positivamente con la cantidad de carisma que atribuye a su jefe, en la administración pública federal centralizada de México. Para contrastar esta hipótesis se utilizó como variable independiente la escala de percepción de crisis (combinación de sub-escalas) y, como dependiente, la escala de carisma inspirador.

El análisis de correlación permite rechazar la hipótesis nula de no asociación entre variables con un nivel de significación $p < .01$, por lo que se puede confirmar la existencia de una correlación negativa de $r = -.21$. Este resultado es superior al encontrado en recientes investigaciones en el sector público (e.g., Bligh et al., 2005, reportó tres

coeficientes, $r = -.10$, $r = .15$ y $r = -.14$; Williams et al., 2009, $r = -.20$ y $r = .20$; de estos, sólo $-.10$ resultó no significativo). Asimismo, del análisis de regresión se obtuvo un coeficiente de determinación $R^2 = .05$. Aún cuando el valor resulta pequeño, por su nivel crítico ($p < .01$) se puede asumir que aproximadamente el 5% de la variabilidad en la atribución de carisma, puede estar explicado por la percepción de crisis. Como ya se ha señalado, el valor del coeficiente de determinación se toma con cautela, ya que los residuos siguieron una forma relativamente normal, pero poco clara.

En principio, existe percepción de crisis muy alta con 3.17 puntos en promedio en una escala de 0 a 4 (cf. apartado 5.6). Asimismo, existió variabilidad en la percepción de crisis –aunque muy pequeña–, lo que limitó considerablemente el análisis. Sólo el 1% consideró que la crisis es baja, el 6.6% que la crisis es de nivel medio, el 31.9% percibió la crisis alta y el 60.5% consideró una crisis muy alta ($N = 1,395$). Pero no obstante que se percibió crisis y que ésta se relacionó significativamente con la cantidad de carisma que se atribuye al líder, en este trabajo se había previsto una correlación positiva (Bligh et al., 2004; Bryman, 1992; Conger, 1989/1991; Conger y Kanungo, 1987, 1998; Halverson et al., 2004b; House et al., 1991; Merolla et al., 2007; Pastor et al., 2007; Pillai y Meindl, 1991; Roberts y Bradley, 1988; Weber, 1956/1964; Willner, 1984). ¿A qué se debe el resultado significativo en dirección contraria?

En esta estudio, y atendiendo recomendaciones (Billings et al., 1980; Pillai y Meindl, 1998), se midió la percepción de crisis en el momento mismo en que está sucediendo, lo que pudo haber sido la causa del resultado contrario, aunque probablemente más preciso. Los motivos no están claros, aunque la literatura converge en la posibilidad de que al medirse la crisis durante su desarrollo (i.e., crisis no resuelta), el seguidor se encuentra más propenso a culpar de la situación al individuo que considera responsable de dirigir (Bligh et al., 2005; Merolla y Zechmeister, 2009; Pillai y Meindl, 1998; Williams et al., 2009). Pillai y Meindl (1998) encontraron correlación negativa entre el momento de la crisis y la atribución de carisma ($-.23$; $p < .05$; entre más cercana la crisis menor carisma). Mayor experimentación es requerida en este campo para tratar de determinar la relación causal que subyace entre estas variables vinculadas significativamente y que, en ambos sentidos (positivo o negativo), ofrecen evidencia para confirmar la tesis atribucional del liderazgo carismático (Conger y Kanungo, 1987, 1998).

Hipótesis 4. Nivel jerárquico y liderazgo. El liderazgo transformacional se encuentra con mayor frecuencia en los niveles jerárquicos superiores que en los niveles inferiores de la administración pública federal centralizada de México. Para someter a prueba esta hipótesis se utilizó la medición de los comportamientos transformacionales así como del estilo transformacional (combinación de todos los comportamientos) del cuestionario multifactorial de liderazgo.

El análisis de varianza de un factor permitió significativamente ($p < .001$) rechazar la hipótesis nula de igualdad de medias, lo que indica que en cada nivel jerárquico existe por lo menos un comportamiento transformacional que difiere en su media de liderazgo transformacional con otra categoría jerárquica. A su vez, las comparaciones múltiples *post hoc* permitieron confirmar la hipótesis de que todas comparaciones de medias difieren ($p < .05$), en los distintos niveles jerárquicos.

En suma, fue posible confirmar un patrón bien definido en la administración pública federal centralizada de México, donde los niveles más altos de la organización (secretario y subsecretario de estado, oficial mayor y jefe de unidad – agrupados en la categoría *Alta*) utilizan con mayor frecuencia el estilo de liderazgo transformacional y los comportamientos que lo integran y, conforme se desciende en nivel jerárquico, la media con la que se utilizan también desciende (cf. Figura 14 y Tabla 21). En los niveles jerárquicos altos el estilo transformacional y todos los comportamientos transformacionales son utilizados con una frecuencia de *bastantes veces* (media entre 2.57 para consideración individualizada y 2.97 para carisma inspirador) y en los niveles bajos destaca el uso de la estimulación intelectual con una frecuencia de *algunas veces* ($M = 2.03$; $DT = 1.12$). Aún cuando el transformacional se encuentra con mayor frecuencia en los niveles superiores, no es exclusivo de estos (Shamir y Howell, 1999), ya que también se encuentra presente con una frecuencia de *algunas veces* en los niveles medios (director general adjunto, director general y/o coordinador general) y con una frecuencia de *algunas veces* (aunque con menor media) en los niveles más bajos de subdirector y director de área (Avolio y Bass, 2004; Avolio et al., 1999; Bass, 1985, 1999; Bass y Riggio, 2006).

Distintos factores pueden estar explicando estos resultados. En principio, la edad (que los ubica en un periodo específico) y el nivel educativo pueden estar favoreciendo la utilización de comportamientos transformacionales (cf. apartado 5.3). También se ha

argumentado que conforme se asciende en el escalafón (sobre todo a partir del nivel de director general), el directivo cuenta con mayor independencia y oportunidad para la creatividad y el control de recursos que le facilitan llevar a cabo los cambios necesarios (Bass, 1985; Conger, 1989/1991; Hunt, 1999; Pfeffer, 1997; Rusmore, 1984, citado en Bass, 1985; Rowold y Laukamp, 2009). Esta situación parece confirmarse cuando se observa que en los niveles altos el comportamiento que más se desarrolla es el carismático inspirador, seguido de la influencia idealizada como comportamiento y la estimulación intelectual. Asimismo, es posible que estos niveles, al encontrarse en la frontera entre funcionarios y políticos, sean atribuidos con mayor carisma ante el efecto comentado en el apartado 2.3.2.2.2 del carisma de oficina (adscrito al puesto de alto estatus que desempeña el individuo; Etzioni 1961, citado en Bass, 2008; Weber, 1956/1964). Para Lowe et al. (1996) la misma naturaleza política en los niveles altos del sector público, genera un contexto laboral más ambiguo, que es propicio para el liderazgo transformacional (House y Mitchell, 1974).

Los hallazgos son consistentes con los obtenidos en investigaciones previas (Conger y Kanungo, 1998; Heike y Walter, 2007; Rowold y Laukamp, 2009). Heike y Walter (2007), ante la evidencia de que los niveles jerárquicos pueden moderar el surgimiento y los efectos de liderazgo transformacional, recomiendan fortalecerlo en los niveles más bajos de la organización. Al igual que en esta investigación, la influencia idealizada y la motivación por inspiración se utilizaron con mayor frecuencia en los niveles jerárquicos altos que en los niveles medios; no obstante, en la consideración individualizada y la estimulación intelectual no hubo diferencia (Heike y Walter, 2007). En dos investigaciones llevadas a cabo en empresas de servicios públicos y de energía de Alemania, el liderazgo carismático (Conger y Kanungo, 1998) prevaleció en los niveles altos de la organización (consistente con este estudio), ya que los niveles altos tienen la tarea de formular una visión de la largo plazo y los niveles bajos se encuentran más ocupados en actividades rutinarias de la organización (Rowold y Laukamp, 2009).

En cuanto al objetivo metodológico número 5, que persiguió validar los instrumentos de medición de comportamientos de liderazgo y de crisis utilizados en esta investigación para el contexto mexicano:

a) *Validez y fiabilidad del MLQ*. Las propiedades psicométricas del cuestionario multifactorial de liderazgo, versión en español, resultan adecuadas para medir comportamientos de liderazgo e indicadores de desempeño en el contexto mexicano. Los resultados de los análisis factoriales y de fiabilidad permiten confirmar que el cuestionario multifactorial de liderazgo en su dos partes (de comportamientos y de desempeño), es un instrumento de medición que cuenta con alta validez factorial y entre buena y excelente fiabilidad (consistencia interna), para ser utilizado en el contexto mexicano de la administración pública federal centralizada.

Para la parte del instrumento que mide comportamientos de liderazgo, el modelo que mejor se ajustó a los datos fue el de ocho factores (GFI = .92, AGFI = .90, RMSEA = .05 y CFI = .96; saturaciones $p < .001$). Para ello, fue necesario eliminar ocho ítems de todo el cuestionario que resultaban redundantes o que no cargaban con suficiente fuerza y combinar los ítems resultantes de influencia idealizada como atribución y motivación por inspiración, en un factor denominado *carisma inspirador*, todos los demás factores permanecieron igual. El coeficiente de fiabilidad para este instrumento de ocho factores fue de .86 y entre sus factores osciló entre .72 y .92. El factor que se originó, carisma inspirador, fue el de mayor consistencia interna ($\alpha = .92$). Estos resultados también indican que el cuestionario multifactorial de liderazgo se encuentra midiendo los constructos del modelo de liderazgo de alcance pleno y que se ajusta de forma óptima a los datos, por lo que los funcionarios federales efectivamente están percibiendo los ocho comportamientos de liderazgo en sus líderes (Lévy et al. 2006). De acuerdo con Cronbach (1951, p. 320), en una prueba homogénea, los ítems miden la misma cosa.

La combinación entre ítems de influencia idealizada (atribución) y motivación por inspiración se encuentra justificada de forma teórica y práctica (Bass, 1985, 1988, 1998b). La influencia idealizada es carisma, simplemente se le dio otra etiqueta para diferenciarlo de un término considerado devaluado en la práctica (Bass, 1999; cf. Bass y Avolio, 1990a, 1990b). Al tratarse de carisma, es difícil separarlo de los elementos que componen la motivación por inspiración. El carisma es visión de futuro e inspiración (Bass, 1988). Desde el trabajo seminal (Bass, 1985), la motivación por inspiración surgió asociada fuertemente al carisma, por lo que se consideró como un sub-factor del carisma. De acuerdo con Bass y Riggio (2006, p. 5) el liderazgo carismático y la motivación por inspiración

generalmente forman un solo factor combinado. La decisión de mantenerlo como un factor independiente se sustenta sobre todo en razones prácticas, para facilitar el estudio y comprensión de los comportamientos de liderazgo, pero en la realidad ambos constructos se perciben como uno mismo. Los resultados del análisis factorial en este trabajo confirman que los funcionarios federales en México no discriminan entre estos dos factores.

Asimismo, atendiendo a distintas recomendaciones (Goodwin, Wofford y Whittington, 2001; Yukl, 1999b), sobresale la justificación de la eliminación del ítem 35 de recompensa contingente, *expresa satisfacción cuando cumplo con los objetivos*, toda vez que al tratarse de una recompensa por reconocimiento (muy común en el sector público al estar fuera del alcance del directivo, las recompensas monetarias), éste tipo de recompensas van más allá de la simple transacción, entrando en el campo de la consideración individualizada. Avolio y Bass (2004) reconocen esta circunstancia pero argumenta que si el liderazgo transformacional y el transaccional se complementan, entonces, un líder transformacional tenderá a comportamientos transaccionales con matices transformacionales. De acuerdo con Yukl (1999b), elogiar y reconocer logros, son actos más personales que implican liderazgo transformacional.

Para la parte del instrumento que mide desempeño (esfuerzo extra, satisfacción y eficacia), el modelo que mejor se ajustó a los datos fue el de dos factores –esfuerzo extra y eficacia– (GFI = .98, AGFI = .96, RMSEA = .06 y CFI = .99; saturaciones $p < .001$). Para ello, y después de un análisis exhaustivo fue necesario eliminar dos ítems y combinar el ítem restante de satisfacción con los de eficacia. El coeficiente de fiabilidad es excelente en todos los casos, para la combinación los ítems de esfuerzo extra y eficacia (desempeño general) de .96, para la escala de esfuerzo extra de .94 y para eficacia de .92. Por lo que se puede considerar que las escalas miden para lo que fueron diseñadas y que el modelo de dos factores es un reflejo plausible de la percepción de desempeño de los funcionarios de gobierno (Lévy et al., 2006).

b) Validez y fiabilidad de la escala de crisis. Las propiedades psicométricas de la escala de crisis desarrollada para esta investigación son adecuadas para medir la percepción de crisis en el contexto mexicano. Los resultados del análisis factorial permiten confirmar que el cuestionario de crisis de dos sub-escalas (trastorno mayor e incertidumbre), es un instrumento de medición que cuenta con alta validez factorial (GFI = .99, AGFI = .97,

RMSEA = .065 y CFI = .98; saturaciones $p < .001$) y buena fiabilidad ($\alpha = .82$) para ser utilizado en el contexto mexicano. Si bien, el ajuste es adecuado y los coeficientes alfa aceptables, la escala puede ser refinada a través de su utilización en posteriores investigaciones y en contextos distintos al sector público.

La separación de los ítems en dos sub-escalas que en conjunto reportan la percepción de crisis del individuo, se encuentra justificada por la teoría (Billings et al., 1980; Pearson y Clair, 1998). Para que un individuo perciba crisis es necesario que se reúnan una serie de elementos. De la teoría se desprendieron los elementos de alto impacto, amenaza, presión de tiempo, diferencia con situación estándar y ambigüedad en la solución y acciones tomadas. El análisis factorial permitió identificar que los primeros cuatro elementos cargaban en un mismo factor y los últimos dos, en uno segundo referente a la incertidumbre. El análisis de resultados del apartado 5.6, confirma esta solución factorial de dos sub-escalas. Los funcionarios consideran que la situación de crisis es muy alta, pero que las medidas adoptadas son adecuadas y confían en que serán eficaces.

5.8. Respuesta a la pregunta de investigación

La pregunta de investigación que se responde de manera comprensiva en este apartado es la siguiente:

¿Cuáles son los estilos de liderazgo que utilizan los funcionarios de la administración pública federal centralizada de México y de qué manera se relacionan estos estilos con los indicadores de desempeño de esfuerzo extra del seguidor, satisfacción con el líder y eficacia percibida del líder, en un contexto de crisis nacional?

Aún cuando el efecto no es mayor y su reducida variabilidad limitó el análisis, la situación de crisis se encuentra justificada mediante los resultados obtenidos a través de la aplicación de la escala de crisis a los funcionarios federales, por lo que se puede asumir que la investigación se desarrolla en un contexto de crisis nacional.

Las respuestas al cuestionario multifactorial de liderazgo y el análisis factorial confirmatorio, confirman que los funcionarios federales utilizan cotidianamente y con una frecuencia de entre *pocas veces* y *algunas veces*, ocho tipos de comportamientos de liderazgo que se pueden agrupar en los siguientes estilos:

1. *Transformacional*. Carisma inspirador, influencia idealizada como comportamiento, estimulación intelectual y consideración individualizada.

2. *Transaccional*. Recompensa contingente y dirección por excepción activa.

3. *Pasivo-evasivo*. Dirección por excepción pasiva y laissez-faire.

Más aún, del estilo transformacional el comportamiento que más se utiliza en la administración pública federal es el de estimulación intelectual y el que menos se emplea el de consideración individualizada. Los líderes o jefes se preocupan por que sus subordinados vean los problemas desde distintos ángulos antes de tomar decisiones, pero invierten menos tiempo interesándose de forma personalizada por cada uno de ellos. Esto no significa que no lo hagan, sólo que lo realizan con menor frecuencia. Del estilo transaccional ambos comportamientos son utilizados con la misma frecuencia y el que más es utilizado del pasivo-evasivo (aunque en mucho menor cantidad que los demás) es el de dirección por excepción pasiva.

Asimismo, se comprobó que los comportamientos de liderazgo que con mayor frecuencia son utilizados por los funcionarios federales son los transformacionales, después los transaccionales y, en última instancia y menor frecuencia, los comportamientos asociados al estilo pasivo-evasivos. Existe un patrón bien definido entre comportamientos transformacionales y niveles jerárquicos. Los niveles altos (jefe de unidad, oficial mayor, subsecretarios y secretarios de estado) utilizan con mayor frecuencia los comportamientos transformacionales. Conforme se desciende de nivel, se desciende de frecuencia, por lo que después de los niveles altos, el nivel que más frecuencia reporta son los medios (directores generales adjuntos, directores generales y coordinadores generales). Los niveles de subdirector y director son los que menos utilizan comportamientos transformacionales.

En cuanto a la relación entre estilos de liderazgo e indicadores de desempeño, clara y significativamente se comprobó el patrón jerárquico propuesto por la teoría. El liderazgo transformacional se relaciona más y mejor con los indicadores de desempeño general, de esfuerzo extra y de eficacia, que lo que se relaciona el transaccional. El estilo pasivo-evasivo se relaciona negativamente con estos indicadores, lo que indica que a mayor presencia de pasivo-evasivo menor posibilidad de que el seguidor implemente un esfuerzo extra o perciba eficacia en el líder. Los resultados se confirman con el efecto aumentativo, donde además, se comprobó que el liderazgo transformacional aumenta en un 35% la

predicción de los efectos sobre el desempeño general de lo que permite explicar el liderazgo transaccional. Lo anterior supone que implementar comportamientos transformacionales en el gobierno federal mexicano puede producir un aumento en el esfuerzo extra de los funcionarios de 34% y en la percepción de eficacia de hasta 34%. Tomando en cuenta el efecto transformacional sobre el desempeño y los resultados del párrafo anterior, se recomienda reforzar los comportamientos transformacionales en los niveles bajos de la organización.

Con la crisis, además de servir de contexto para el desarrollo de la investigación, se comprobó que se encuentra relacionada negativamente con el nivel de carisma que el funcionario atribuye a su líder. Entre más crisis percibe el seguidor, menos carisma está dispuesto a atribuir o ver en su jefe, posiblemente porque lo considere parte del problema. Asimismo, la percepción de crisis logró explicar hasta un 5% de la variabilidad en la atribución de carisma al líder, aunque el análisis estuvo muy limitado ante la escasa variabilidad en la percepción de crisis y la cautela con la que se asume el resultado por el análisis de residuos (la distribución de residuos no fue muy clara).

Todos los resultados alcanzaron un nivel de significación $< .05$ y el elevado índice de respuesta de 16% ($N = 1,433$), permite generalizar los resultados a toda la administración pública federal centralizada de México, con un nivel de confianza del 95 por ciento de que el error de muestreo no rebasará el límite del 2 por ciento. De esta manera y para concluir con la respuesta a la pregunta de investigación, a continuación se enlistan las principales contribuciones de esta investigación doctoral:

1. Aprovechando las nuevas tecnologías, la apertura a la información en el gobierno y el conocimiento previo sobre la administración pública, se generó una base de datos única en su categoría, que ofreció información representativa de la administración pública federal de México y que permitió contrastar argumentos e ideas que no habían sido comprobadas empíricamente por la carencia de datos.

2. Sobre una base teórica y empírica sólida, se identificaron los estilos de liderazgo que utilizan los funcionarios en la administración pública federal de México y el transformacional como el más recurrente. Este punto resulta de particular importancia ya que comprueba la realidad del fenómeno de liderazgo en el sector público.

3. Se amplió el alcance del modelo de liderazgo de alcance pleno (Avolio y Bass, 2004; Bass, 1985) y de la teoría atribucional del liderazgo carismático (Conger y Kanungo, 1998) al contexto de la administración pública federal mexicana, ofreciendo evidencia empírica en un campo de interés que se encontraba rezagado.

4. Se comprobó que el estilo de liderazgo transformacional es el que mejor resultados genera en la administración pública federal centralizada de México, por lo que el reforzamiento de sus comportamientos es recomendado.

5. Se comprobó que existe relación negativa entre la percepción de crisis y la atribución de carisma en el líder.

6. Los resultados permiten explorar la posibilidad de desarrollar políticas de capacitación en comportamientos de liderazgo transformacional, antes de decidir sobre reformas estructurales que pueden resultar más costosas.

7. Se validó el cuestionario multifactorial de liderazgo de ocho factores de comportamiento y dos factores de desempeño, como un instrumento confiable que puede ser utilizado para medir comportamientos de liderazgo en el sector público mexicano.

8. Se validó la escala de crisis, como un instrumento confiable que puede ser utilizado para medir la percepción de crisis de los individuos en el contexto mexicano.

9. Comparando los resultados con medidas normativas, se ofrece evidencia sobre la confiabilidad del empleo de cuestionarios basados en Internet y distribuidos por correo electrónico, respecto a otras técnicas de recolección de datos más tradicionales.

5.9. Implicaciones para la teoría

Los resultados de esta investigación tienen importantes implicaciones para el desarrollo de teorías e investigaciones en el sector público. En principio, se comprobó que el liderazgo es un fenómeno que sí se percibe en la administración pública, por lo que no resulta exclusivo del sector privado. Los funcionarios perciben e identifican los comportamientos de liderazgo en sus directivos y consideran a unos más eficaces que a otros. Asimismo, el liderazgo político y el liderazgo administrativo (de los funcionarios de gobierno) han sido considerados de forma intercambiable y esta investigación ha comprobado que se trata de conceptos divergentes. Generalmente la investigación sobre liderazgo en la Ciencia Política se ha centrado en el liderazgo político, aquel que se ejerce

de manera distante, por ejemplo, entre un político y sus votantes y, al tratarse de políticos, es posible que la investigación se haya centrado mayormente en cuestiones normativas (Van Wart, 2003). Por ello, esta tesis doctoral contribuye al estudio del liderazgo cercano en la Ciencia Política y desde una perspectiva cuantitativa, ofreciendo evidencia de que se trata de tipos de relaciones distintas que merecen un tratamiento e investigación diferenciado. Los líderes en la administración pública, aquellos que interactúan diariamente con sus subordinados, contribuyen activamente en la formulación e implementación de políticas públicas y su forma de interacción influye en los resultados de gobierno, por lo que esta investigación revela los tipos de comportamientos de liderazgo que emplean y la eficacia de éstos. Se ha considerado que la estructura tradicional burocrática absorbe los efectos del comportamiento de los burócratas, no obstante, ha quedado demostrado con esta investigación que el tipo de comportamiento condiciona el grado de eficacia esperado, al grado de que la inactividad, en términos de liderazgo, produce resultados negativos.

De esta forma, se ha puesto de manifiesto la presencia de ocho tipos de comportamientos de liderazgo y de variables situacionales que se recomienda sean tomadas en consideración en la teoría e investigación. Por una parte, el fenómeno del liderazgo se ha considerado libre de contexto, no obstante, este trabajo revela que el nivel jerárquico del líder, la crisis o el tipo de organización, pueden afectar el proceso de liderazgo. Por otra, la evidencia recabada permite sugerir la inclusión de los comportamientos de liderazgo contrastados en esta investigación, en los modelos teóricos que se desarrollen. Para una mejor comprensión del fenómeno, en el liderazgo no solo se debe medir si se encuentra presente o no, o en función de dos categorías tradicionalmente utilizadas (de iniciación de estructura y de consideración), sino que se debe entender como un fenómeno más complejo, por lo que la estructura factorial propuesta permite recoger mayores efectos. En la medida en que se continúe generando evidencia sobre la existencia de estos comportamientos, en esa medida se construirá una base más sólida para la evaluación del liderazgo, detección de necesidades y capacitación (Avolio et al., 1999). El hallazgo de la variabilidad en la frecuencia con la que los funcionarios utilizan los comportamientos de liderazgo y la prominencia del estilo transformacional, implica que el escenario está cambiando por lo que ya no se encuentran tan limitados, como se presuponía, para el

desarrollo e implementación de transformaciones al interior de la administración pública, aún cuando la estructura permanezca bajo los principios burocráticos tradicionales.

En cuanto al modelo teórico principal utilizado en esta este trabajo (modelo de liderazgo de alcance pleno; Avolio y Bass, 2004), la investigación ha permitido comprobar empíricamente, que además de que se sostiene para la administración pública federal de México, ante los ojos de los funcionarios, presenta una estructura factorial distinta a la sugerida de nueve factores, siendo que el factor de influencia idealizada como atribución y la motivación por inspiración son identificados por los funcionarios federales como uno mismo. El modelo de liderazgo de alcance pleno resulta aplicable al contexto mexicano y recoge la mayor parte de los comportamientos que los seguidores consideran importantes para la eficacia percibida en el líder y para que éste pueda inspirar un esfuerzo extra en sus seguidores.

Asimismo, se contribuye con la Ciencia Política al comprobar que los comportamientos transformacionales que utilizan los servidores públicos incrementan la eficacia en el desempeño de la administración pública federal y, como consecuencia, la satisfacción de los clientes de las políticas públicas, y puede estar permitiendo el reforzamiento de la legitimidad del sistema democrático, mediante la percepción positiva de los ciudadanos. Se demuestra que el liderazgo transformacional es una mejor práctica, que permite desempeñar de forma más eficaz las funciones del gobierno a través del proceso de políticas públicas.

Por último, los resultados ofrecen un indicador fiable sobre la homogeneidad o heterogeneidad de la población, al momento de decidir el tamaño de la muestra para futuras investigaciones; la escala de crisis se desarrolló utilizando un enfoque multidisciplinar y con un sentido generalizado, por lo que puede ser de utilidad para contextos diferentes al del sector público.

5.10. Implicaciones para la práctica

A continuación, posibles implicaciones para los administradores, directivos o implementadores de políticas públicas de profesionalización, capacitación y reclutamiento en la administración pública federal (Yammarino y Bass, 1990).

El cuestionario multifactorial de liderazgo es un instrumento confiable que representa la mayor parte de los comportamientos de liderazgo, así como la teoría subyacente del modelo de liderazgo de alcance pleno, por lo que los datos que permite recabar pueden ser utilizados de forma fiable para detectar necesidades de capacitación en cada uno de los niveles jerárquicos de la administración pública. Al existir la posibilidad de la auto-aplicación del cuestionario (cf. Avolio y Bass, 2004) puede convertirse en una herramienta útil para la selección de nuevo personal. El mismo efecto tendría en los procesos de promoción o reubicación mediante la aplicación del cuestionario a subalternos, colegas o superiores del funcionario objeto de cambio.

Los resultados también ofrecen evidencia sobre los beneficios de la utilización de comportamientos transformacionales en la actividad diaria del sector público. Por ejemplo, en esta investigación el liderazgo transformacional aumentó el efecto que tiene el transaccional hasta un 35%, sobre indicadores de desempeño. Asimismo, los niveles jerárquicos que con menor frecuencia utilizan comportamientos transformacionales son los de subdirector y de director de área. El análisis también reveló que de estos comportamientos, el de menor frecuencia es la consideración individualizada. Por lo tanto, si se capacita a los funcionarios de estos niveles para que empleen con mayor frecuencia comportamientos transformacionales (con especial énfasis en consideración individualizada), se puede suponer que el esfuerzo extra y la eficacia percibida pueden alcanzar un incremento sustancial. La investigación también ha reportado el efecto aumentativo con medidas objetivas de desempeño (Rowold y Heinitz, 2007).

Tanto para investigadores como para administradores y directivos del gobierno, la aplicación de la encuesta basada en Internet (plataforma gratuita; www.limesurvey.org), a través de correo electrónico, probó su eficacia sobre técnicas más tradicionales de recolección de datos, toda vez que permitió acceder al mayor número de funcionarios públicos, de todos los niveles, dependencias y entidades federativas en el menor tiempo posible, garantizando confidencialidad, anonimato y facilitando su atención, con la consecuente reducción del índice de no respuesta. La comparación de los resultados obtenidos con medidas normativas y otros datos objetivos, permite presumir la calidad de los datos recopilados a través de este método. También existe evidencia de que la

utilización de esta técnica puede ser igual de confiable y válida que los métodos tradicionales (Avolio y Bass, 2004; Scherperzcel, 2009).

Por último, la validez y eficacia comprobada del cuestionario multifactorial de liderazgo para detectar necesidades de capacitación y la mayor relación positiva encontrada entre comportamientos transformacionales e indicadores de desempeño, ponen de relieve la mayor facilidad y economía en desarrollar políticas de capacitación en comportamientos de liderazgo sobre la implementación de reformas estructurales. Los resultados parecen demostrar que es más factible y menos costoso implementar políticas públicas de capacitación en comportamientos de liderazgo, que la implementación de reformas estructurales más sofisticadas y costosas.

5.11. Limitaciones

Se considera como limitación la utilización de encuestas y el método estadístico en esta investigación, toda vez que sólo permiten explicar qué es lo que los líderes están haciendo en la administración pública, pero no de forma certera por qué lo hacen (Antonakis et al., 2003). La utilización de encuestas puede generar confusión entre percepción, atribución y teorías implícitas, con comportamientos (Bono y Judge, 2004). En general, los resultados obtenidos de forma estadística en este trabajo sí demuestran de forma empírica y significativa la existencia de relación positiva entre comportamientos de liderazgo y desempeño y relación negativa entre la percepción de crisis y atribución de carisma, pero no permiten ofrecer una explicación causal sobre cada relación descubierta, misma que se ha asumido a través de la teoría y la evidencia empírica recabada por otras investigaciones y desarrollada a lo largo del Capítulo 2. De acuerdo con Bartolini (1986/1988) el método estadístico es muy potente para descubrir relaciones entre variables pero como no se manipulan en una dirección querida ni se mantienen constantes, “no es posible establecer la precedencia temporal de una variable respecto a las otras” (p. 65).

Por otra parte, la interpretación de los resultados entre percepción de crisis y atribución de carisma se vio muy limitada al existir poca variabilidad en la percepción de crisis. Acorde con la realidad, la mayoría de los funcionarios percibieron una situación de crisis muy alta en el país. Sólo 14 funcionarios (1%) consideraron una crisis baja o inexistente y 1,329 funcionarios (92.4%) una crisis entre a alta y muy alta ($N = 1,395$). Se

requiere mayor investigación longitudinal, para contrastar con mayor certeza la hipótesis de relación entre crisis y carisma.

Otra limitación discutida en el apartado 3.5.1, fue la medición del desempeño sólo con medidas subjetivas. Aún cuando en esta investigación fue apropiado al tratarse de una investigación transversal entre dependencias y unidades administrativas, lo que dificultaba la obtención de medidas objetivas constantes para todas ellas, es recomendable incluir medidas objetivas que permitan reflejar el beneficio de la implementación de comportamientos transformacionales en la administración pública federal, con su consecuente incremento de satisfacción en los clientes finales que son los ciudadanos.

En cuanto a las limitaciones que se previeron en el apartado 3.10, tomaron relevancia las siguientes: 1. La lista de correos electrónicos elaborada a partir de aquellos recolectados por Internet y de las mismas dependencias, no representa el total de la población ya que no en todos los casos los funcionarios cuentan con un correo electrónico y, en muchos de los casos, los correos recolectados eran incorrectos. Ejemplo de ello fue el rebote del 9% de los correos electrónicos enviados (devueltos sin que llegaran a su destino; e.g., correos incorrectos, tiempo en línea excedido, buzones de entrada llenos). 2. Al parecer la invitación a participar en la encuesta (correos electrónicos) no logró pasar el filtro anti-SPAM de la secretaría de energía. Lo que limitó la participación de dichos funcionarios en este estudio.

Por último, y aún cuando el número de respuestas fue representativo de los funcionarios en los niveles altos, para realizar inferencias significativas sobre la presencia del liderazgo transformacional en los niveles de la organización fue necesaria la combinación de categorías (bajo, medio y alto). Asimismo, ante la falta de respuestas por parte de secretarios de estado o de funcionarios que le reportaran directamente, no fue posible evaluar el estilo de liderazgo del Presidente de la República.

5.12. Implicaciones para investigaciones futuras

Aún cuando no fue el objetivo de esta investigación, resulta evidente la necesidad de indagar a profundidad y generar evidencia empírica específica para la administración pública en el contexto mexicano, sobre las situaciones que condicionan a un individuo a comportamientos de liderazgo transformacional, así como de los procesos motivacionales

que operan como nexo causal entre los comportamientos que integran el modelo de liderazgo de alcance pleno (pasivo-evasivo, transaccional y transformacional) y distintos criterios de desempeño (e.g., esfuerzo extra, satisfacción y eficacia). Las encuestas biográficas (cf. Owens y Schoenfeldt, 1979), para el primer caso, y la técnica de los incidentes críticos (Butterfield et al., 2005; Flanagan, 1954), para el segundo, pueden ser de utilidad. Para determinar la dirección de la causalidad, investigaciones longitudinales también serán efectivas (lo mismo que para superar la falta de variabilidad en la percepción de crisis). Asimismo, los avances científicos sobre genética y experimentos con gemelos pueden ofrecer mayor conocimiento en este sentido. Por ejemplo, investigaciones con mujeres gemelas sugieren que el 30-32% de la varianza en la ocupación de un rol de liderazgo puede ser explicado a través de la herencia genética (Arvey et al., 2006; Arvey et al., 2007).

Otra asignatura pendiente y, de especial relevancia, es la evaluación de la relación entre comportamientos de liderazgo e indicadores de desempeño moderando los efectos a través de la variable de género. La evidencia empírica, todavía en crecimiento, sugiere que las mujeres generalmente son más transformacionales, por lo que se desempeñan con mayor eficacia y despiertan mayor satisfacción en sus seguidores (Bass, 1997; Bass, Avolio y Atwater, 1996; Eagly y Johannesen-Schmidt, 2001; Eagly et al., 2003; Van Engen y Willemsen, 2004). Un meta-análisis con 45 estudios, incluyendo al sector gubernamental (7%), encontró que aún cuando el efecto es pequeño, las mujeres obtuvieron una puntuación más elevada que los hombres en los factores de liderazgo transformacional (con excepción de la influencia idealizada como comportamiento) y en recompensa contingente, y los hombres más que las mujeres en dirección por excepción (activa y pasiva) y *laissez-faire* (Eagly et al., 2003).

Incrementando la participación por dependencias y empleando el análisis multinivel se podría evaluar además, como varían los estilos de liderazgo entre dependencias (contextos específicos). Es decir, continuar con la investigación a nivel general del gobierno e ir bajando de nivel por secretarías de estados, entre secretarías y por niveles jerárquicos. Asimismo, incluir variables dependientes de desempeño objetivo incrementará sustancialmente el valor de los resultados.

APÉNDICE A. Licencia para utilizar y reproducir el
cuestionario multifactorial de liderazgo.

For use by JOSE LUIS AYOUB PEREZ only. Received from Mind Garden, Inc. on February 18, 2010



www.mindgarden.com

To whom it may concern,

This letter is to grant permission for the above named person to use the following copyright material;

Instrument: *Multifactor Leadership Questionnaire*

Authors: *Bruce Avolio and Bernard Bass*

Copyright: *1995 by Bruce Avolio and Bernard Bass*

for his/her thesis research.

Five sample items from this instrument may be reproduced for inclusion in a proposal, thesis, or dissertation.

The entire instrument may not be included or reproduced at any time in any other published material.

Sincerely,

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Robert Most", with a long horizontal line extending to the right.

Robert Most
Mind Garden, Inc.
www.mindgarden.com

APÉNDICE B. Autorización para distribuir a través de medios electrónicos el cuestionario multifactorial de liderazgo.

Re: MGAgree: Multifactor Leadership Questionnaire from JOSE LUIS AYOUB PEREZ
(Order # xxx78)

De:  **info@mindgarden.com**
Enviado: lunes, 22 de febrero de 2010 19:47:20
Para: jayoub74@hotmail.com

Hello Jose,

Thank you for your order and for completing the online use application.
Please feel free to proceed with your survey.

Best,

Valorie Keller

Mind Garden, Inc.

APÉNDICE C. Invitación, seguimiento/recordatorio y agradecimiento por participar en la encuesta de liderazgo.

Estrategia de liderazgo por dependencia.

De:  José Luis Ayoub Pérez (jlayoub@lideragob.com)

Enviado: jueves, 8 de abril de 2010 0:54:04

Para: xxxxxx@xxxxxx.gob.mx

Estimado servidor público:

Le informamos que con financiación del Conacyt, en coordinación con la UAM y utilizando un novedoso sistema informático, estamos llevando a cabo una investigación doctoral sobre liderazgo en el gobierno, por lo que requerimos de su apoyo, anónimo y confidencial, para responder a una serie de preguntas de opción múltiple que describen la frecuencia con la que su jefe utiliza ciertos comportamientos. Las preguntas le serán interesantes y le permitirán identificar comportamientos considerados de liderazgo y, al finalizar el estudio, los estilos que predominan en el gobierno mexicano y su relación con la eficacia.

Para responder, por favor pulse en:

<http://lideragob.com/limesurvey/index.php?lang=es&sid=17424&token=v4xxxxxx>

Muchas gracias por su interés y colaboración.

Atentamente,

José Luis Ayoub Pérez
Departamento de Ciencia Política y
Relaciones Internacionales
Facultad de Derecho
Universidad Autónoma de Madrid
28049 (Cantoblanco) Madrid

Atento recordatorio. Liderazgo por dependencia.

De:  José Luis Ayoub Pérez (jlayoub@lideragob.com)

Enviado: miércoles, 14 de abril de 2010 1:01:42

Para: xxxxxx@xxxxxx.gob.mx

Estimado servidor público:

Recientemente se le invitó a participar en la encuesta financiada por el Conacyt y coordinada por la UAM sobre la detección del estilo de liderazgo en el gobierno mexicano. Advertimos que aún no la ha completado, por lo que de la forma más atenta nos permitimos recordarle que todavía se encuentra disponible si desea participar. Responderla sólo le llevará unos minutos y sus respuestas serán de mucho valor para mi investigación doctoral.

Para responder, por favor pulse en:

<http://lideragob.com/limesurvey/index.php?lang=es&sid=17424&token=v4xxxxxx>

Agradezco nuevamente su interés y colaboración.

Atentamente,

José Luis Ayoub Pérez
Departamento de Ciencia Política y
Relaciones Internacionales
Facultad de Derecho
Universidad Autónoma de Madrid
28049 (Cantoblanco) Madrid

Último recordatorio y agradecimiento.

De:  José Luis Ayoub Pérez (jlayoub@lideragob.com)

Enviado: jueves, 22 de abril de 2010 1:09:11

Para: xxxxxx@xxxxxx.gob.mx

Estimado/a funcionario/a:

Atentamente le informo que la encuesta de liderazgo a la que ha sido invitado a participar, está llegando a su fin, por lo que este será el último recordatorio que recibirá. Agradezco su atención y paciencia y, en caso de que todavía se encuentre interesado en apoyarme con sus respuestas, sólo tiene que pulsar en la siguiente liga:


<http://lideragob.com/limesurvey/index.php?lang=es&sid=17424&token=X7xxxxxx>

Reciba un cordial saludo y mi más sincero agradecimiento.

Atentamente,

José Luis Ayoub Pérez
Departamento de Ciencia Política y
Relaciones Internacionales
Facultad de Derecho
Universidad Autónoma de Madrid
28049 (Cantoblanco) Madrid

Encuesta de liderazgo completada.

De:  **José Luis Ayoub Pérez** (jlayoub@lideragob.com)

Enviado: viernes, 23 de abril de 2010 2:15:30

Para: xxxxxx@xxxxxx.gob.mx

Estimado/a funcionario/a:

Este correo es para confirmarle que ha completado la encuesta sobre la detección del estilo de liderazgo en el gobierno y sus respuestas han quedado correctamente guardadas. Muchas gracias por su participación. En breve podrá consultar los resultados generales en el sitio www.lideragob.com. Si tiene alguna consulta adicional sobre esta encuesta o los resultados de la investigación, por favor póngase en contacto conmigo en el correo electrónico jayoub@ayoub.mx o jlayoub@lideragob.com

Reciba un cordial saludo y mi más sincero agradecimiento.

Atentamente,

José Luis Ayoub Pérez
Departamento de Ciencia Política y
Relaciones Internacionales
Facultad de Derecho
Universidad Autónoma de Madrid
28049 (Cantoblanco) Madrid

APÉNDICE D. Encuesta de tres partes: Datos demográficos, MLQ
y situación actual del país.

Nota. Una vez que el funcionario ha dado clic sobre la URL que se le hizo llegar a través del correo electrónico, se abre una nueva ventana con la encuesta y estas son las partes de la misma que se le van presentando. En las preguntas dónde las opciones de respuesta son más de 7, el funcionario visualiza una lista de opciones desplegable como el siguiente ejemplo. No obstante, en este Apéndice D se presentan todas las respuestas posibles y nos sólo el cuadro desplegable. Asimismo, entre corchetes y sin que hubiera aparecido en la encuesta, se presenta el código que se otorgó a cada respuesta.

Ejemplo:

Seleccione de la lista desplegable el nivel jerárquico u homólogo de su jefe.

Encuesta de liderazgo en la Administración Pública Federal

Estimado/a servidor público:

La encuesta que está a punto de realizar se divide en tres apartados que se interrelacionan en la investigación: I) datos generales, II) estilos de liderazgo y III) situación general de país. Contienen sólo preguntas de opción múltiple que no le llevarán más de 8 minutos responder. Usted puede empezar la encuesta, guardar la información y volver a retomarla desde el punto en el que se quedó. No obstante, por motivos de derechos de autor (Mind Garden, Inc. © 1995) la encuesta sólo estará activa en la web por un periodo de 10 días, por lo que para garantizar el éxito de esta investigación, atentamente le solicito se sirva responderla antes de ese término.

Me encuentro a sus órdenes para cualquier consulta relacionada con la encuesta o el trabajo de investigación en el correo electrónico jayoub@ayoub.mx o jlayoub@lideragob.com

Muchas gracias por su colaboración.

Atentamente,

José Luis Ayoub Pérez
Departamento de Ciencia Política y
Relaciones Internacionales
Facultad de Derecho
Universidad Autónoma de Madrid
28049 (Cantoblanco) Madrid

Parte I.1. Información general de su jefe.

Por favor, marque la respuesta que más se aproxime a los datos generales de su jefe. Si no conoce algún dato, déjelo "sin respuesta". La encuesta es anónima y la información que proporciona es confidencial.

Género del jefe: Seleccione el género de su jefe.

- Femenino [1] Masculino [2]

Edad del jefe: Seleccione el grupo de edad al que pertenece su jefe.

20 años
ó menos [1] 20-30 [2] 31-40 [3] 41-50 [4] 51-60 [5] 61 ó más [6] Sin respuesta

Edad del jefe

Puesto del jefe: Seleccione de la lista desplegable el nivel jerárquico u homólogo de su jefe.

Seleccione, por favor... ▼

- Honorarios [1]
 Operativo [2]
 Enlace [3]
 Jefe de Departamento [4]
 Subdirector de Área [5]
 Director de Área [6]
 Director General Adjunto [7]
 Director General [8]
 Coordinador General [9]
 Jefe de Unidad [10]
 Oficial Mayor [11]
 Subsecretario de Estado [12]
 Secretario de Estado [13]
 Presidente de la República [14]
 Otro [15]
 Sin respuesta

Escolaridad del jefe: Seleccione de la lista desplegable el nivel académico de su jefe.

Seleccione, por favor... ▼

- Ninguno [1]
 Primaria [2]
 Secundaria [3]
 Estudios técnicos [4]
 Preparatoria o similar [5]
 Escuela normal [6]
 Licenciatura / estudios universitarios [7]
 Maestría [8]

- Doctorado [9]
 Otros [10]
 Sin respuesta

Tamaño oficina: Indique el número de personas que reportan directamente a su jefe, incluyéndose a usted.



Sólo se aceptan números enteros en este campo.

Parte I.2. Información general sobre Usted.

Por favor, marque la respuesta más apropiada y, si no lo sabe, déjelo "sin respuesta". Recuerde que toda la información es confidencial y el procesamiento agregado de los datos garantiza su anonimato.

Género: Indique su género.

- Femenino [1] Masculino [2]

Edad: Indique cuántos años cumplió usted en su último cumpleaños.



Sólo se aceptan números enteros en este campo.

Puesto: Seleccione de la lista desplegable el nivel jerárquico u homólogo al que usted pertenece.

- Honorarios [1]
 Operativo [2]
 Enlace [3]
 Jefe de Departamento [4]
 Subdirector de Área [5]
 Director de Área [6]
 Director General Adjunto [7]
 Director General [8]
 Coordinador General [9]
 Jefe de Unidad [10]
 Oficial Mayor [11]
 Subsecretario de Estado [12]
 Secretario de Estado [13]
 Presidente de la República [14]
 Otro [15]
 Sin respuesta

Escolaridad: Seleccione de la lista desplegable su nivel máximo de escolaridad.

Seleccione, por favor...

- Ninguno [1]
- Primaria [2]
- Secundaria [3]
- Estudios técnicos [4]
- Preparatoria o similar [5]
- Escuela normal [6]
- Licenciatura / estudios universitarios [7]
- Maestría [8]
- Doctorado [9]
- Otros [10]
- Sin respuesta

Experiencia gobierno: Indique el número de años que lleva trabajando en el Gobierno Federal.



Si lleva trabajando menos de un año coloque 00 en el campo. Sólo se aceptan números enteros en este campo.

Tiempo con el jefe: Indique cuánto tiempo lleva usted trabajando con el jefe al que está describiendo.

3 meses ó menos [1] 3-6 meses [2] 6 meses-1 año [3] Entre 1-2 años [4] Entre 2-5 años [5] Más de 5 años [6] Sin respuesta

Tiempo

Dependencia: Seleccione de la lista desplegable la Dependencia de Gobierno para la que usted trabaja.

Seleccione, por favor...

- Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación [1]
- Comunicaciones y Transportes [2]
- Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal [3]
- Defensa Nacional [4]
- Desarrollo Social [5]
- Economía [6]
- Educación Pública [7]
- Energía [8]
- Función Pública [9]
- Gobernación [10]
- Hacienda y Crédito Público [11]
- Marina [12]
- Medio Ambiente y Recursos Naturales [13]
- Procuraduría General de la República [14]
- Presidencia de la República [15]
- Reforma Agraria [16]

- Relaciones Exteriores [17]
- Salud [18]
- Seguridad Pública Federal [19]
- Trabajo y Previsión Social [20]
- Tribunal Federal Justicia Fiscal [21]
- Tribunales Agrarios [22]
- Turismo [23]
- Otro [24]
- Sin respuesta

Entidad federativa: Seleccione de la lista desplegable la entidad federativa en la que trabaja.

- Aguascalientes [1]
- Baja California [2]
- Baja California Sur [3]
- Campeche [4]
- Chiapas [5]
- Chihuahua [6]
- Coahuila [7]
- Colima [8]
- Distrito Federal [9]
- Durango [10]
- Guerrero [11]
- Guanajuato [12]
- Hidalgo [13]
- Jalisco [14]
- Estado de México [15]
- Michoacán [16]
- Morelos [17]
- Nayarit [18]
- Nuevo León [19]
- Oaxaca [20]
- Puebla [21]
- Querétaro [22]
- Quintana Roo [23]
- San Luis Potosí [24]
- Sinaloa [25]
- Sonora [26]
- Tabasco [27]
- Tamaulipas [28]
- Tlaxcala [29]
- Veracruz [30]
- Yucatán [31]
- Zacatecas [32]
- Sin respuesta

Parte II. Estilos de liderazgo.

El siguiente cuestionario está diseñado para que usted describa el estilo de liderazgo de su jefe en la administración pública.

Instrucciones: Lea las siguientes declaraciones y utilizando la escala de 0 a 4, indique la FRECUENCIA con la que usted percibe que su jefe realiza los comportamientos indicados.

Casi nunca 0	Pocas veces 1	Algunas veces 2	Bastantes veces 3	Frecuentemente, sino siempre 4
-----------------	------------------	--------------------	----------------------	-----------------------------------

Los ítems que se utilizan en este apartado son reproducidos con permiso del Editor Mind Garden, Inc. www.mindgarden.com Copyright © 1995 por Bernard M. Bass y Bruce J. Avolio. Todos los derechos reservados. Prohibida cualquier reproducción adicional sin consentimiento expreso del Editor.

Estilo de liderazgo: <i>Mi jefe...</i>	Casi nunca	Pocas veces	Algunas veces	Bastantes veces	Frecuentemente, si no siempre
	0	1	2	3	4
[P.1] Me proporciona asistencia a cambio de mis esfuerzos. [RC]	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[P.2] Reexamina suposiciones críticas para analizar si éstas son adecuadas. [EI]	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[P.3] Espera a que los problemas se tornen serios para intervenir. [DPEP]	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[P.4] Enfoca su atención en irregularidades, errores, excepciones y desviaciones de las normas. [DPEA]	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[P.5] Evita involucrarse cuando surgen asuntos importantes. [LF]	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[P.6] Habla de sus valores y creencias. [IIC]	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[P.7] Está ausente. [LF]	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[P.8] Busca distintas perspectivas. [EI]	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[P.9] Habla con optimismo acerca del futuro. [MPI]	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[P.10] Me hace sentir orgulloso. [IIA]	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[P.11] Asigna responsabilidades. [RC]	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[P.12] Espera a que las cosas vayan mal. [DPEP]	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[P.13] Habla con entusiasmo. [MPI]	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[P.14] Resalta el sentido de propósito. [IIC]	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[P.15] Entrena y enseña a otros. [CI]	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[P.16] Clarifica recompensas. [RC]	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Estilo de liderazgo: *Mi jefe...*

	Casi nunca 0	Pocas veces 1	Algunas veces 2	Bastantes veces 3	Frecuentemente, si no siempre 4
[P.17] Si no está roto no lo arregle. [DPEP]	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[P.18] Trasciende su interés personal. [IIA]	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[P.19] Me trata como individuo. [CI]	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[P.20] Hasta ser crónico actúa. [DPEP]	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[P.21] Se gana mi respeto. [IIA]	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[P.22] Busca y atiende errores. [DPEA]	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[P.23] Considera la moral y la ética. [IIC]	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[P.24] Registra errores. [DPEA]	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[P.25] Sensación de poder y confianza. [IIA]	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[P.26] Expresa visión de futuro. [MPI]	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[P.27] Me hace ver errores cometidos. [DPEA]	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[P.28] Evita decisiones. [LF]	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[P.29] Me considera en lo individual. [CI]	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[P.30] Problemas de distintos ángulos. [EI]	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[P.31] Desarrolla mis fortalezas. [CI]	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[P.32] Sugiere nuevas perspectivas. [EI]	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[P.33] Tarda en responder. [LF]	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[P.34] Sentido colectivo de la misión. [IIC]	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[P.35] Expresa satisfacción. [RC]	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[P.36] Expresa su confianza. [MPI]	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[P.37] Es eficaz con mis necesidades. [EFI]	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[P.38] Utiliza métodos satisfactorios. [SAT]	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[P.39] Logra que yo haga más. [EE]	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[P.40] Me representa eficazmente. [EFI]	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[P.41] Trabajamos bien. [SAT]	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[P.42] Deseos de éxito. [EE]	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[P.43] Eficaz en su trabajo. [EFI]	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[P.44] Me esfuerzo más. [EE]	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[P.45] Grupo eficaz. [EFI]	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Nota de derechos de autor. Al tratarse de un cuestionario protegido por derechos de autor el Editor sólo autoriza la reproducción de cinco ítems de los 45 que componen el total del instrumento. Por ello, en el anterior cuestionario, sólo se presentan los primeros cinco ítems con redacción completa y los restantes 40 ítems en redacción reducida para efectos informativos. Asimismo, al entrevistado no se le proporcionó el número de pregunta (e.g., [P.1]) ni la identificación del factor correspondiente (e.g., [RC]), aquí se presentan para efectos informativos. Los cinco ítems se reproducen con permiso del Editor Mind Garden, Inc. (www.mindgarden.com) y forman parte del cuestionario multifactorial de liderazgo – MLQ (Forma 5x-corta). Copyright © 1995 por Bernard M. Bass y Bruce J. Avolio. Todos los derechos reservados. Prohibida cualquier reproducción adicional sin consentimiento expreso del Editor.

Parte III. Situación general del país.

Este último apartado está diseñado para captar la forma en la que usted percibe la situación general en la que actualmente se encuentra México. Recuerde que las respuestas se procesan de forma agregada para garantizar el anonimato.

Instrucciones: Utilizando la siguiente escala, marque la casilla que mejor refleje qué tan de acuerdo o en desacuerdo se encuentra con las siguientes afirmaciones generales del país.

Muy de acuerdo [4]	De acuerdo [3]	Neutral [2]	En desacuerdo [1]	Muy en desacuerdo [0]
-----------------------	-------------------	----------------	----------------------	--------------------------

Situación general del país.

	Muy de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
[P.1] Los problemas internos que actualmente enfrenta el país son muy graves.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[P.2] No está claro cómo se puede resolver la situación actual que afecta al país.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[P.3] La situación actual del país es de tal magnitud que se necesitan tomar decisiones sin mayor demora.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[P.4] Los problemas que actualmente afectan al país son una amenaza para el desarrollo integral de sus habitantes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[P.5] Existe gran diferencia entre la situación general actual del país y la situación general que considero satisfactoria.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[P.6] Existe incertidumbre sobre la eficacia de las medidas adoptadas para resolver la situación actual del país.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Agradezco su apoyo en la realización de esta investigación doctoral. Los datos recogidos permitirán conocer (a) el estilo de liderazgo predominante en la Administración Pública Federal de México, (b) los efectos de estos estilos sobre indicadores de desempeño como el esfuerzo extra, la satisfacción y la eficacia percibida del líder, así como (c) el efecto que tiene la percepción de crisis en el proceso de liderazgo. En breve podrá consultar los resultados generales en el sitio www.lideragob.com. Si tiene alguna consulta adicional sobre esta encuesta o los resultados de la investigación, por favor póngase en contacto conmigo en el correo electrónico jayoub@ayoub.mx o jlayoub@lideragob.com.

Muchas gracias y reciba un cordial saludo.

Atentamente,

José Luis Ayoub Pérez
Departamento de Ciencia Política y
Relaciones Internacionales
Facultad de Derecho
Universidad Autónoma de Madrid
28049 (Cantoblanco) Madrid

APÉNDICE E. Encuesta piloto de la escala de crisis.

Encuesta piloto: Situación actual del país.

Este apartado explora la forma en la que usted percibe la situación general en la que se encuentra el país actualmente. Las respuestas se procesan de forma agregada para garantizar el anonimato.

Por favor, COLOQUE una “X” en la casilla que mejor refleje su percepción.

1. Utilizando la siguiente escala, indique que tan de acuerdo o desacuerdo se encuentra con las siguientes afirmaciones.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
4	3	2	1	0

	4	3	2	1	0
[P.1] Los problemas internos que actualmente enfrenta el país son muy graves.....					
[P.2] No está claro cómo se puede resolver la situación actual que afecta al país.....					
[P.3] La situación actual del país es de tal magnitud que se necesita tomar decisiones sin mayor demora.....					
[P.4] Los problemas que actualmente afectan al país son una amenaza para el desarrollo integral de sus habitantes.....					
[P.5] Existe gran diferencia entre la situación general actual del país y la situación general que considero satisfactoria.....					
[P.6] Existe incertidumbre sobre la eficacia de las medidas adoptadas para resolver la situación actual del país.....					

2. Ahora, refiriéndonos a la situación general del país ¿Cómo calificaría usted el estado actual de los siguientes asuntos?

	Muy mala	Mala	Regular	Buena	Muy buena
	4	3	2	1	0
[P.7] La situación económica					
[P.8] El sistema educativo					
[P.9] La seguridad pública					
[P.10] El sistema político					

Muchas gracias.

APÉNDICE F. Tablas del Capítulo 4. Resultados.

Tabla 22. Análisis de variables demográficas del/a jefe/a y tamaño de oficina

Variable	Descriptivo			Comparativo ^a
	Frecuencia	Porcentaje	Acumulado	
Género				Inmujeres %
Mujer	325	22.7	22.7	27.4
Hombre	1,108	77.3	100.0	72.6
Total	1,433	100.0		<i>N</i> = 92,261 ^b
Edad jefe				Clima org. %
20-30 años	27	1.9	1.9	15.9
31-40 años	371	26.0	27.9	33.4
41-50 años	507	35.5	63.4	30.5
51-60 años	413	28.9	92.4	15.7
61>	109	7.6	99.9	3.4
Total	1,427	99.9		<i>N</i> = 22,461
Nivel jerárquico				Población %
Subdirector	257	17.9	17.9	37.6
Director	470	32.8	50.7	14.9
DG Adjunto	230	16.1	66.8	5.4
DG/Coord.	313	21.8	88.6	3.6
General				
Jefe de Unidad	63	4.4	93.0	0.6
Oficial Mayor	19	1.3	94.3	0.1
Subsecretario	58	4.0	98.3	0.3
Secretario	23	1.6	99.9	0.1
Total	1,433	99.9		<i>N</i> = 13,797
Escolaridad				Clima org. %
Secundaria	1	0.1	0.1	8.2
Estudios técnicos	11	0.8	0.8	15.7
Preparatoria	17	1.2	2.0	18.2
Escuela normal	6	0.4	2.5	0.6
Licenciatura	862	60.6	63.1	49.9
Maestría	395	27.8	90.9	6.9
Doctorado	124	8.7	99.6	0.6
Otro	6	0.4	100.0	
Total	1,422	100.0		<i>N</i> = 21,393
Tamaño oficina				
1 a 10	909	64.0	64.0	
11 a 20	229	16.1	80.1	
21 a 30	82	5.8	85.9	
31 a 40	52	3.7	89.5	
41 a 100	88	6.2	95.7	
101 a 1,000	54	3.8	99.5	
1,001 a 3,000	7	0.5	100.0	
Total	1,421	100.0		

Nota. Diferencia en los totales por redondeo de cifras. Fuente: Elaboración propia.

^aEn esta columna se presenta el nombre de la fuente utilizada para comparar la representatividad de la muestra realizada: Inmujeres = Instituto Nacional de las Mujeres (2006); Clima org. = Encuesta de clima organizacional 2008 realizada por el gobierno federal de México; Población = Considerada en este trabajo. Las *N* que se muestran en esta columna no guardan relación con el estadístico descriptivo de cada variable, sólo informa del tamaño de la muestra de cada fuente comparativa. ^bIncluye poder judicial y todo el ejecutivo.

Tabla 23. Análisis de variables demográficas del/a seguidor/a

Variable	Descriptivo			Comparativo ^a
	Frecuencia	Porcentaje	Acumulado	
Género				Inmujeres %
Mujer	484	33.8	33.8	27.4
Hombre	946	66.2	100.0	72.6
Total	1,433	100.0		<i>N</i> = 92,261
Edad				Clima org. %
20-30 años	119	8.3	8.3	15.9
31-40 años	430	30.1	38.4	33.4
41-50 años	463	32.4	70.8	30.5
51-60 años	355	24.8	95.6	15.7
61 >	63	4.4	100.0	3.4
Total	1,430	100.0		<i>N</i> = 22,461
Nivel jerárquico				Población %
Jefe departamento	471	32.9	32.9	37.5
Subdirector	496	34.6	67.5	37.6
Director	286	20.0	87.5	14.9
DG Adjunto	104	7.3	94.8	5.4
DF/Coord. General	58	4.0	98.8	3.6
Jefe de Unidad	10	0.7	99.5	0.6
Oficial Mayor	1	0.1	99.6	0.1
Subsecretario	7	0.5	100.0	0.3
Total		100.0		
Escolaridad seguidor				Clima org. %
Secundaria	1	0.1	0.1	8.2
Estudios técnicos	25	1.8	1.8	15.7
Preparatoria	24	1.7	3.5	18.2
Licenciatura	878	61.9	65.4	49.9
Maestría	430	30.3	95.8	6.9
Doctorado	53	3.7	99.5	0.6
Otro	7	0.5	100.0	
Total	1,418	100.0		<i>N</i> = 21,393
Años en gobierno				Clima org. %
<1 año-5 años	307	21.5	21.5	22.2
6-10 años	293	20.5	42.0	18.4
11-15 años	208	14.6	56.5	16.1
16-20 años	217	15.2	71.7	18.1
21-30 años	313	21.9	93.6	21.4
31-40 años	82	5.7	99.4	2.5
41 >	9	0.6	100.0	1.2
Total	1,429	100.0		<i>N</i> = 22,608
Tiempo con el jefe				
<3 meses	84	5.9	5.9	
3-6 meses	90	6.3	12.2	
6 meses-1 año	242	16.9	29.1	
1-2 años	321	22.5	51.6	
2-5 años	418	29.3	80.8	
5 >	274	19.2	100.0	
Total	1,429	100.0		

Nota. Diferencia en los totales por redondeo de cifras. Fuente: Elaboración propia.

^aEn esta columna se presenta el nombre de la fuente utilizada para comparar la representatividad de la muestra realizada: Inmujeres = Instituto Nacional de las Mujeres (2006); Clima org. = Encuesta de clima organizacional 2008; Población = Considerada en este trabajo. Las *N* que se muestran en esta columna no guardan relación con el estadístico descriptivo de cada variable, sólo informa del tamaño de la muestra de cada fuente comparativa. ^bIncluye poder judicial y todo el ejecutivo.

Tabla 24. *Frecuencia de respuestas por dependencia federal*

Dependencia	Frecuencia	Porcentaje	Acumulado
Comunicaciones y transportes	238	16.6	16.6
Agricultura, ganadería, desarrollo rural	162	11.3	27.9
Educación pública	156	10.9	38.8
Medio ambiente y recursos naturales	144	10.0	48.8
Hacienda y crédito público	131	9.1	57.9
Función pública	127	8.9	66.8
Economía	93	6.5	73.3
Gobernación	80	5.6	78.9
Trabajo y previsión social	79	5.5	84.4
Relaciones exteriores	55	3.8	88.2
Salud	49	3.4	91.6
Turismo	34	2.4	94.0
Presidencia de la república	29	2.0	96.0
Reforma agraria	23	1.6	97.6
Desarrollo social	17	1.2	98.8
Procuraduría general de la república	14	1.0	99.8
Consejería jurídica del ejecutivo federal	2	0.1	99.9
Total	1,433	99.9	

Nota. Diferencia en los totales por redondeo de cifras. Fuente: Elaboración propia.

Tabla 25. *Frecuencia de respuestas por entidad federativa*

Entidad federativa	Frecuencia	Porcentaje	Acumulado
Distrito Federal	1,099	76.7	76.7
Michoacán	24	1.7	78.4
Estado de México	21	1.5	79.9
Chiapas	15	1.0	80.9
Yucatán	15	1.0	81.9
Guanajuato	14	1.0	82.9
Veracruz	13	0.9	83.8
Chihuahua	12	0.8	84.6
Colima	12	0.8	85.4
Querétaro	12	0.8	86.2
Guerrero	11	0.8	87.0
Jalisco	11	0.8	87.8
Puebla	11	0.8	88.6
Quintana Roo	11	0.8	89.4
Sonora	11	0.8	90.2
Tamaulipas	11	0.8	91.0
Tlaxcala	11	0.8	91.8
Zacatecas	11	0.8	92.6
Baja California	9	0.6	93.2
Coahuila	9	0.6	93.8
Nuevo León	9	0.6	94.4
San Luis Potosí	9	0.6	95.0
Aguascalientes	8	0.6	95.6
Durango	8	0.6	96.2
Hidalgo	8	0.6	96.8
Nayarit	8	0.6	97.4
Oaxaca	8	0.5	97.9
Sinaloa	8	0.5	98.4
Morelos	7	0.5	98.9
Tabasco	7	0.5	99.4
Baja California Sur	6	0.4	99.8
Campeche	3	0.2	100.0
Total	1,432	100.0	

Nota. Diferencia en los totales por redondeo de cifras. Fuente: Elaboración propia.

Tabla 26. *Análisis factorial del modelo de liderazgo de alcance pleno de 8 factores*

Factor/ítems	<i>b</i>	<i>ET</i>	<i>CR</i>	<i>b*</i>	<i>R</i> ²
Carisma inspirador					
P.10 Me hace sentir orgulloso	1			.90	.80
P.18 Trasciende su interés personal	0.815	0.022	36.56	.75	.56
P.25 Sensación de poder y confianza	0.875	0.020	44.55	.83	.70
P.13 Habla con entusiasmo	0.860	0.019	44.81	.84	.70
P.26 Visión de futuro	0.969	0.018	53.67	.91	.82
Influencia idealizada comportamiento					
P.23 Considera la moral y la ética	1			.77	.59
P.34 Sentido colectivo de la misión	1.138	0.033	34.91	.85	.72
Estimulación intelectual					
P.2 Reexamina suposiciones críticas	1			.75	.57
P.8 Busca distintas perspectivas	1.022	0.033	31.16	.78	.61
P.30 Problemas de distintos ángulos	1.213	0.034	35.23	.87	.76
P.32 Sugiere nuevas perspectivas	1.258	0.035	36.38	.89	.80
Consideración individualizada					
P.15 Enseña y entrena a otros	1			.81	.66
P.19 Me trata como individuo	0.784	0.032	24.76	.61	.37
P.29 Me considera en lo individual	0.704	0.030	23.86	.59	.35
P.31 Desarrolla mis fortalezas	1.180	0.028	42.87	.90	.82
Recompensa contingente					
P.1 Asistencia por esfuerzo	1			.74	.55
P.11 Asigna responsabilidades	0.997	0.035	28.48	.74	.55
P.16 Clarifica recompensas	1.195	0.036	33.08	.85	.73
Dirección por excepción activa					
P.4 Busca errores y desviaciones	1			.58	.34
P.22 Busca y atiende errores	1.168	0.068	17.29	.69	.48
P.27 Me hace ver errores cometidos	1.246	0.076	16.31	.74	.55
Dirección por excepción pasiva					
P.3 Espera para intervenir	1			.69	.47
P.12 Espera a que vaya mal	1.266	0.043	29.47	.88	.77
P.20 Hasta ser crónico actúa	1.176	0.042	27.95	.83	.67
Laissez-faire					
P.5 Evita involucrarse	1			.69	.48
P.7 Está ausente	1.026	0.039	26.32	.75	.57
P.28 Evita decisiones	1.092	0.040	26.99	.77	.60
P.33 Tarda en responder	0.947	0.041	23.06	.66	.44

Nota. $N = 1,433$. b = coeficiente de regresión no estandarizado; b^* = coeficiente de regresión tipificado; ET = Error típico de b ; CR = Razón crítica de b/ET ; R^2 = cuadrado del coeficiente de correlación múltiple/coeficiente de determinación. Todas las saturaciones significativas $p < .001$. Fuente: Elaboración propia.

Tabla 27. *Análisis factorial del modelo de desempeño de dos factores*

Factor/ítems	<i>b</i>	<i>ET</i>	<i>CR</i>	<i>b*</i>	<i>R</i> ²
Esfuerzo extra					
P.39 Logra que yo haga más	1			.87	.76
P.42 Deseos de éxito	1.145	0.021	55.76	.95	.90
P.44 Me esfuerzo más	1.109	0.020	56.26	.95	.90
Eficacia					
P.38 Utiliza métodos satisfactorios	1			.89	.80
P.37 Eficaz con mis necesidades	0.943	0.019	50.17	.88	.78
P.40 Me representa eficazmente	1.026	0.021	49.26	.88	.77
P.43 Eficaz en su trabajo	0.813	0.019	42.13	.82	.67

Nota. $N = 1,433$. b = coeficiente de regresión no tipificado; b^* = coeficiente de regresión tipificado; ET = Error típico de b ; CR = Razón crítica de b/ET ; R^2 = cuadrado del coeficiente de correlación múltiple/coeficiente de determinación. Todas las saturaciones significativas $p < .001$. Fuente: Elaboración propia.

Tabla 28. *Matriz de correlación inter-elementos para ítems de comportamiento de liderazgo*

	P.1	P.2	P.3	P.4	P.5	P.6	P.7	P.8	P.9	P.10	P.11	P.12	P.13	P.14	P.15	P.16	P.17	P.18	P.19	P.20	P.21	P.22	P.23	P.24	P.25	P.26	P.27	P.28	P.29	P.30	P.31	P.32	P.33	P.34	P.35	P.36	
P.1	100	0.70	-0.31	0.10	-0.40	0.33	-0.47	0.57	0.52	0.68	0.55	-0.48	0.56	0.57	0.61	0.61	-0.21	0.54	0.49	-0.42	0.58	0.21	0.54	-0.11	0.57	0.61	0.25	-0.48	0.46	0.63	0.66	0.64	-0.37	0.58	0.59	0.59	
P.2	0.70	100	-0.30	0.15	-0.40	0.30	-0.48	0.65	0.53	0.65	0.58	-0.48	0.60	0.61	0.59	0.60	-0.25	0.53	0.44	-0.46	0.62	0.26	0.55	-0.08	0.59	0.62	0.30	-0.48	0.44	0.65	0.65	0.65	-0.37	0.61	0.57	0.61	
P.3	-0.31	-0.30	100	0.08	0.48	-0.07	0.49	-0.34	-0.32	-0.38	-0.29	0.61	-0.34	-0.34	-0.33	-0.35	0.41	-0.32	-0.24	0.57	-0.36	-0.11	-0.34	0.13	-0.36	-0.39	-0.08	0.45	-0.19	-0.33	-0.35	-0.38	0.44	-0.38	-0.34	-0.35	
P.4	0.10	0.15	0.08	100	-0.02	0.15	-0.04	0.12	0.04	0.07	0.18	-0.03	0.07	0.14	0.11	0.12	0.04	0.08	0.05	-0.02	0.09	0.45	0.14	0.36	0.08	0.08	0.43	-0.03	0.05	0.11	0.08	0.11	-0.02	0.10	0.02	0.04	
P.5	-0.40	-0.40	0.48	-0.02	100	-0.13	0.53	-0.42	-0.38	-0.46	-0.34	0.58	-0.42	-0.41	-0.39	-0.37	0.36	-0.37	-0.32	0.54	-0.44	-0.17	-0.42	0.11	-0.44	-0.47	-0.18	0.56	-0.26	-0.43	-0.44	-0.46	0.41	-0.43	-0.37	-0.43	
P.6	0.33	0.30	-0.07	0.15	-0.13	100	-0.14	0.30	0.41	0.39	0.38	-0.19	0.40	0.43	0.38	0.39	-0.02	0.36	0.26	-0.19	0.31	0.21	0.38	0.06	0.32	0.39	0.24	-0.21	0.29	0.36	0.39	0.34	-0.18	0.39	0.35	0.36	
P.7	-0.47	-0.48	0.49	-0.04	0.53	-0.14	100	-0.50	-0.40	-0.53	-0.39	0.64	-0.47	-0.48	-0.46	-0.46	0.39	-0.44	-0.37	0.58	-0.52	-0.21	-0.47	0.11	-0.50	-0.50	-0.21	0.55	-0.27	-0.47	-0.51	-0.53	0.53	-0.49	-0.46	-0.50	
P.8	0.57	0.65	-0.34	0.12	-0.42	0.30	-0.50	100	0.62	0.68	0.57	-0.51	0.64	0.65	0.59	0.62	-0.28	0.57	0.48	-0.48	0.64	0.25	0.59	-0.09	0.62	0.67	0.32	-0.52	0.44	0.70	0.65	0.69	-0.41	0.64	0.59	0.64	
P.9	0.52	0.53	-0.32	0.04	-0.38	0.41	-0.40	0.62	100	0.69	0.55	-0.45	0.75	0.68	0.59	0.64	-0.22	0.55	0.45	-0.43	0.59	0.21	0.55	-0.10	0.61	0.75	0.27	-0.47	0.44	0.64	0.64	0.63	-0.38	0.64	0.61	0.68	
P.10	0.68	0.65	-0.38	0.07	-0.46	0.39	-0.53	0.68	0.69	100	0.65	-0.55	0.74	0.74	0.72	0.74	-0.27	0.68	0.57	-0.51	0.73	0.25	0.57	0.05	0.59	0.64	0.38	-0.44	0.44	0.61	0.62	0.62	-0.34	0.62	0.56	0.60	
P.11	0.55	0.58	-0.29	0.18	-0.34	0.38	-0.39	0.57	0.55	0.65	100	-0.44	0.62	0.65	0.60	0.65	-0.20	0.52	0.42	-0.41	0.55	0.33	0.57	0.05	0.59	0.64	0.38	-0.44	0.44	0.61	0.62	0.62	-0.34	0.62	0.56	0.60	
P.12	-0.48	-0.48	0.61	-0.03	0.58	-0.19	0.64	-0.51	-0.45	-0.55	-0.44	100	-0.51	-0.53	-0.50	-0.52	0.44	-0.46	-0.36	0.72	-0.53	-0.24	-0.50	0.13	-0.53	-0.57	-0.22	0.65	-0.27	-0.50	-0.53	-0.56	0.54	-0.55	-0.49	-0.53	
P.13	0.56	0.60	-0.34	0.07	-0.42	0.40	-0.47	0.64	0.75	0.74	0.62	-0.51	100	0.81	0.65	0.70	-0.26	0.61	0.49	-0.47	0.65	0.24	0.60	-0.10	0.67	0.80	0.32	-0.51	0.47	0.69	0.68	0.71	-0.39	0.72	0.66	0.74	
P.14	0.57	0.61	-0.34	0.14	-0.41	0.43	-0.48	0.65	0.68	0.74	0.65	-0.53	0.81	100	0.68	0.72	-0.25	0.61	0.48	-0.48	0.65	0.29	0.65	-0.05	0.68	0.77	0.37	-0.52	0.46	0.69	0.71	0.71	-0.41	0.74	0.64	0.70	
P.15	0.61	0.59	-0.33	0.11	-0.39	0.38	-0.46	0.59	0.59	0.72	0.60	-0.50	0.65	0.68	100	0.72	-0.23	0.61	0.47	-0.43	0.60	0.30	0.57	-0.06	0.64	0.70	0.32	-0.48	0.45	0.69	0.74	0.73	-0.42	0.66	0.62	0.64	
P.16	0.61	0.60	-0.35	0.12	-0.37	0.39	-0.46	0.62	0.64	0.74	0.65	-0.52	0.70	0.72	0.72	100	-0.22	0.63	0.48	-0.45	0.62	0.28	0.60	-0.04	0.68	0.76	0.34	-0.49	0.47	0.70	0.75	0.72	-0.40	0.72	0.68	0.70	
P.17	-0.21	-0.25	0.41	0.04	0.36	-0.02	0.39	-0.28	-0.22	-0.27	-0.20	0.44	-0.26	-0.25	-0.23	-0.22	100	-0.16	-0.15	0.48	-0.27	-0.06	-0.25	0.13	-0.29	-0.27	-0.08	0.39	-0.09	-0.22	-0.26	-0.28	0.34	-0.27	-0.26	-0.25	
P.18	0.54	0.53	-0.32	0.08	-0.37	0.36	-0.44	0.57	0.55	0.68	0.52	-0.46	0.61	0.61	0.61	0.63	-0.16	100	0.54	-0.40	0.63	0.24	0.60	-0.13	0.59	0.66	0.27	-0.44	0.46	0.63	0.67	0.64	-0.39	0.63	0.60	0.62	
P.19	0.49	0.44	-0.24	0.05	-0.32	0.26	-0.37	0.48	0.45	0.57	0.42	-0.36	0.49	0.48	0.47	0.48	-0.15	0.54	100	-0.30	0.57	0.19	0.48	-0.14	0.50	0.51	0.21	-0.38	0.45	0.53	0.55	0.51	-0.30	0.49	0.54	0.53	
P.20	-0.42	-0.46	0.57	-0.02	0.54	-0.19	0.58	-0.48	-0.43	-0.51	-0.41	0.72	-0.47	-0.48	-0.43	-0.45	0.48	-0.40	-0.30	100	-0.49	-0.18	-0.46	0.12	-0.49	-0.52	-0.16	0.62	-0.22	-0.44	-0.48	-0.51	0.56	-0.49	-0.43	-0.47	
P.21	0.58	0.62	-0.36	0.09	-0.44	0.31	-0.52	0.64	0.59	0.73	0.55	-0.53	0.65	0.65	0.60	0.62	-0.27	0.63	0.57	-0.49	100	0.32	0.65	-0.11	0.69	0.71	0.30	-0.54	0.47	0.67	0.68	0.68	-0.43	0.67	0.62	0.66	
P.22	0.21	0.26	-0.11	0.45	-0.17	0.21	-0.21	0.25	0.21	0.25	0.33	-0.24	0.24	0.29	0.30	0.28	-0.06	0.24	0.19	-0.18	0.32	100	0.35	0.39	0.26	0.28	0.49	-0.23	0.17	0.28	0.28	0.31	-0.16	0.29	0.23	0.24	
P.23	0.54	0.55	-0.34	0.14	-0.42	0.38	-0.47	0.59	0.55	0.65	0.57	-0.50	0.60	0.65	0.57	0.60	-0.25	0.60	0.48	-0.46	0.65	0.35	100	-0.01	0.61	0.67	0.37	-0.46	0.45	0.65	0.66	0.64	-0.38	0.65	0.59	0.63	
P.24	-0.11	-0.08	0.13	0.36	0.11	0.06	0.11	-0.09	-0.10	-0.15	0.05	0.13	-0.10	-0.05	-0.06	-0.04	0.13	-0.13	-0.14	0.12	-0.11	0.39	-0.01	100	-0.07	-0.08	0.33	0.12	-0.12	-0.10	-0.11	-0.08	0.11	-0.07	-0.17	-0.15	
P.25	0.57	0.59	-0.36	0.08	-0.44	0.32	-0.50	0.62	0.61	0.75	0.59	-0.53	0.67	0.68	0.64	0.68	-0.29	0.59	0.50	-0.49	0.69	0.26	0.61	-0.07	100	0.80	0.32	-0.56	0.44	0.69	0.71	0.71	-0.44	0.69	0.61	0.69	
P.26	0.61	0.62	-0.39	0.08	-0.47	0.39	-0.50	0.67	0.75	0.79	0.64	-0.57	0.80	0.77	0.70	0.76	-0.27	0.66	0.51	-0.52	0.71	0.28	0.67	-0.08	100	0.35	-0.58	0.47	0.74	0.77	0.78	-0.45	0.76	0.68	0.76		
P.27	0.25	0.30	-0.08	0.43	-0.18	0.24	-0.21	0.32	0.27	0.31	0.38	-0.22	0.32	0.37	0.32	0.34	-0.08	0.27	0.21	-0.16	0.30	0.49	0.37	0.33	0.32	0.35	100	-0.21	0.24	0.36	0.34	0.37	-0.16	0.34	0.27	0.30	
P.28	-0.48	-0.48	0.45	-0.03	0.56	-0.21	0.55	-0.52	-0.47	-0.55	-0.44	0.65	-0.51	-0.52	-0.48	-0.49	0.39	-0.44	-0.38	0.62	-0.54	-0.23	-0.46	0.12	-0.56	-0.58	-0.21	100	-0.28	-0.51	-0.53	-0.57	0.51	-0.51	-0.45	-0.54	
P.29	0.46	0.44	-0.19	0.05	-0.26	0.29	-0.27	0.44	0.44	0.51	0.44	-0.27	0.47	0.46	0.45	0.47	-0.09	0.46	0.45	-0.22	0.47	0.17	0.45	-0.12	0.44	0.47	0.24	-0.28	100	0.58	0.54	0.47	-0.26	0.47	0.55	0.53	
P.30	0.63	0.65	-0.33	0.11	-0.43	0.36	-0.47	0.70	0.64	0.76	0.61	-0.50	0.69	0.69	0.69	0.70	-0.22	0.63	0.53	-0.44	0.67	0.28	0.65	-0.10	0.69	0.74	0.36	-0.51	0.58	100	0.80	0.78	-0.41	0.69	0.66	0.71	
P.31	0.66	0.65	-0.35	0.08	-0.44	0.39	-0.51	0.65	0.64	0.81	0.62	-0.53	0.68	0.71	0.74	0.75	-0.26	0.67	0.55	-0.48	0.68	0.28	0.66	-0.11	0.71	0.77	0.34	-0.53	0.54	0.80	100	0.82	-0.44	0.74	0.72	0.74	
P.32	0.64	0.65	-0.38	0.11	-0.46	0.34	-0.53	0.69	0.63	0.76	0.62	-0.56	0.71	0.71	0.73	0.72	-0.28	0.64	0.51	-0.51	0.68	0.31	0.64	-0.08	0.71	0.78	0.37	-0.57	0.47	0.78	0.82	100	0.82	-0.44	0.74	0.67	0.72
P.33	-0.37	-0.37	0.44	-0.02	0.41	-0.18	0.53	-0.41	-0.38	-0.44	-0.34	0.54	-0.39	-0.41	-0.42	-0.40	0.34	-0.39	-0.30	0.56	-0.43	-0.16	-0.38	0.11	-0.44	-0.45	-0.16	0.51	-0.26	-0.41	-0.44	-0.45	100	-0.40	-0.37	-0.42	
P.34	0.58	0.61	-0.38	0.10	-0.43	0.39	-0.49	0.64	0.64	0.73	0.62	-0.55	0.72	0.74	0.66	0.72	-0.27	0.63	0.49	-0.49	0.67	0.29	0.65	-0.07	0.69	0.76	0.34	-0.51	0.47	0.69	0.74	0.74	-0.40	100	0.69	0.75	
P.35	0.59	0.57	-0.34	0.02	-0.37	0.35	-0.46	0.59	0.61	0.72	0.56	-0.49	0.66	0.64	0.62	0.68	-0.26	0.60	0.54	-0.43	0.62	0.23	0.59	-0.17	0.61	0.68	0.27	-0.45	0.55	0.66	0.72	0.67	-0.37	0.69	100	0.82	
P.36	0.59	0.61	-0.35	0.04	-0.43	0.36	-0.50	0.64	0.68	0.74	0.60	-0.53	0.74	0.70	0.64	0.70	-0.25	0.62																			

Tabla 29. *Matriz de correlación inter-elementos de desempeño*

	P.37	P.38	P.39	P.40	P.41	P.42	P.43	P.44	P.45
P.37	1.00	0.81	0.74	0.77	0.78	0.81	0.71	0.80	0.67
P.38	0.81	1.00	0.78	0.78	0.79	0.83	0.71	0.81	0.67
P.39	0.74	0.78	1.00	0.74	0.74	0.81	0.68	0.83	0.65
P.40	0.77	0.78	0.74	1.00	0.79	0.82	0.73	0.81	0.68
P.41	0.78	0.79	0.74	0.79	1.00	0.86	0.76	0.83	0.70
P.42	0.81	0.83	0.81	0.82	0.86	1.00	0.75	0.90	0.71
P.43	0.71	0.71	0.68	0.73	0.76	0.75	1.00	0.77	0.73
P.44	0.80	0.81	0.83	0.81	0.83	0.90	0.77	1.00	0.75
P.45	0.67	0.67	0.65	0.68	0.70	0.71	0.73	0.75	1.00

Nota. P = número de pregunta en el en el cuestionario multifactorial de liderazgo. Todas las correlaciones $p < .01$. Fuente: Elaboración propia.

Tabla 30. *Matriz de correlación inter-elementos de crisis*

	P.1	P.2	P.3	P.4	P.5	P.6
P.1	1.00	0.42	0.49	0.54	0.40	0.49
P.2	0.42	1.00	0.32	0.39	0.31	0.54
P.3	0.49	0.32	1.00	0.55	0.37	0.40
P.4	0.54	0.39	0.55	1.00	0.45	0.53
P.5	0.40	0.31	0.37	0.45	1.00	0.47
P.6	0.49	0.54	0.40	0.53	0.47	1.00

Nota. P = Número de pregunta en la escala de crisis. Fuente: Todas las correlaciones $p < .01$. Elaboración propia.

Tabla 31. *Análisis de los ítems del cuestionario multifactorial de liderazgo*

Factor/ítem	Media	Desviación típica
Carisma inspirador		
P.10 Me hace sentir orgulloso	2.11	1.49
P.18 Trasciende su interés personal	2.06	1.45
P.25 Sensación de poder y confianza	2.26	1.40
P.13 Habla con entusiasmos	2.41	1.37
P.26 Visión de futuro	2.15	1.43
Influencia idealizada comportamiento		
P.23 Considera la moral y la ética	2.29	1.36
P.34 Sentido colectivo de la misión	2.18	1.39
Estimulación intelectual		
P.2 Reexamina suposiciones críticas	2.30	1.29
P.8 Busca distintas perspectivas	2.50	1.28
P.30 Problemas de distintos ángulos	2.16	1.36
P.32 Sugiere nuevas perspectivas	2.09	1.37
Consideración individualizada		
P.15 Enseña y entrena a otros	1.52	1.35
P.19 Me trata como individuo	2.44	1.42
P.29 Me considera en lo individual	2.23	1.32
P.31 Desarrolla mis fortalezas	1.98	1.44
Recompensa contingente		
P.1 Asistencia por esfuerzo	2.14	1.36
P.11 Asigna responsabilidades	2.07	1.35
P.16 Clarifica recompensas	1.85	1.41
Dirección por excepción activa		
P.4 Busca errores y desviaciones	2.21	1.28
P.22 Busca y atiende errores	1.88	1.26
P.27 Me hace ver errores cometidos	1.97	1.26
Dirección por excepción pasiva		
P.3 Espera para intervenir	1.62	1.33
P.12 Espera a que vaya mal	1.18	1.31
P.20 Hasta ser crónico actúa	1.13	1.30
Laissez-faire		
P.5 Evita involucrarse	1.19	1.34
P.7 Está ausente	1.10	1.26
P.28 Evita decisiones	1.10	1.31
P.33 Tarda en responder	1.41	1.33

Nota. $N = 1,433$. P = pregunta. Rango de 0 a 4 para todas las preguntas.
Fuente: Elaboración propia.

Tabla 32. *Análisis estadístico de las escalas de desempeño*

Factor/ítem	Media	Desviación típica
Esfuerzo extra		
P.39 Logra que yo haga más	2.03	1.43
P.42 Deseos de éxito	2.12	1.50
P.44 Me esfuerzo más	2.19	1.45
Eficacia		
P.38 Utiliza métodos satisfactorios	1.99	1.44
P.37 Eficaz con mis necesidades	2.13	1.37
P.40 Me representa eficazmente	2.15	1.50
P.43 Eficaz en su trabajo	2.63	1.28

Nota. $N = 1,433$. P = pregunta. Rango de 0 a 4 para todas las preguntas.
Fuente: Elaboración propia.

Tabla 33. *Análisis estadístico de la escala de crisis*

Factor/ítem	Media	Desviación típica
Trastorno mayor		
P.1 Los problemas internos son muy graves	3.34	0.81
P.3 Se necesita tomar decisiones sin demora	3.48	0.77
P.4 Los problemas son una amenaza	3.31	0.93
P.5 Diferencia entre situación actual y deseada	3.18	0.95
Incertidumbre		
P.2 No está clara la solución	2.61	1.23
P.6 Incertidumbre de las medidas adoptadas	3.11	1.00

Nota. $N = 1,395$. P = pregunta. Rango de 0 a 4 para todas las preguntas. Fuente: Elaboración propia.

Tabla 34. *Comparativo de medias de los factores del MLQ (Forma 5x-corta)*

Escala	Sudáfrica ($N = 2,245$)		Oceanía ($N = 4,376$)		EEUU ($N = 4,376$)		Europa ($N = 3,061$)		México ^a ($N = 1,433$)	
	<i>M</i>	<i>DT</i>	<i>M</i>	<i>DT</i>	<i>M</i>	<i>DT</i>	<i>M</i>	<i>DT</i>	<i>M</i>	<i>DT</i>
IIA	2.88	0.84	2.94	0.77	2.93	0.82	2.72	0.79	2.23	1.25
IIB	2.76	0.73	2.86	0.77	2.73	0.76	2.69	0.69	2.16	1.12
MPI	2.88	0.78	3.05	0.77	2.97	0.79	2.83	0.75	2.34	1.23
EI	2.71	0.77	2.88	0.72	2.76	0.75	2.82	0.68	2.26	1.16
CI	2.58	0.86	2.85	0.83	2.78	0.88	2.66	0.81	2.04	1.11
RC	2.80	0.81	2.88	0.80	2.84	0.78	2.77	0.72	2.09	1.16
DPEA	2.37	0.89	1.78	0.92	1.67	0.92	2.33	0.81	1.96	0.96
DPEP	1.14	0.81	1.07	0.78	1.02	0.79	1.10	0.73	1.34	1.05
LF	0.83	0.80	0.70	0.70	0.66	0.72	0.79	0.73	1.20	1.05
EE	2.75	0.92	2.69	0.91	2.78	0.94	2.75	0.85	2.11	1.38
EFI	2.96	0.80	3.16	0.73	3.09	0.78	3.01	0.71	2.37	1.21
SAT	3.05	0.89	3.14	0.87	3.09	0.91	2.94	0.86	2.19	1.34

Nota. En todas las muestras el líder fue evaluado por el seguidor. El rango de la media es entre 0 = casi nunca y 4 = Frecuentemente, sino siempre. *M* = media; *DT* = desviación típica; IIA = influencia idealizada atribución; IIB = influencia idealizada comportamiento; MPI = motivación por inspiración; EI = estimulación intelectual; CI = consideración individualizada; RC = recompensa contingente; DPEA = dirección por excepción activa; DPEP = DPE pasiva; LF = laissez-faire; EE = esfuerzo extra; EFI = eficacia; SAT = satisfacción. Fuente: Elaboración propia a partir de Avolio y Bass (2004) y medidas normativas internacionales como anexos.

^aEsta investigación en la administración pública federal centralizada de México.

Tabla 35. *Matriz de correlación entre los factores del MLQ (Forma 5x-corta)*

	IIA	IIB	MPI	EI	CI	RC	DPEA	DPEP	LF	EE	EFI	SAT
IIA	(.89)											
IIB	0.82	(.83)										
MPI	0.86	0.85	(.92)									
EI	0.86	0.80	0.84	(.90)								
CI	0.85	0.78	0.80	0.84	(.82)							
RC	0.85	0.82	0.85	0.86	0.84	(.86)						
DPEA	0.20	0.30	0.18	0.24	0.19	0.24	(.73)					
DPEP	-0.57	-0.51	-0.55	-0.56	-0.48	-0.54	-0.05	(.82)				
LF	-0.67	-0.58	-0.64	-0.66	-0.60	-0.62	-0.12	0.78	(.81)			
EE	0.87	0.80	0.84	0.85	0.85	0.84	0.20	-0.55	-0.65	(.94)		
EFI	0.86	0.80	0.84	0.85	0.82	0.84	0.22	-0.60	-0.71	0.90	(.91)	
SAT	0.88	0.79	0.84	0.85	0.84	0.84	0.16	-0.59	-0.68	0.90	0.90	(.88)

Nota. $N = 1,433$. Todas las correlaciones $p > .01$. Los números entre paréntesis son valores alfa de fiabilidad. IIA = influencia idealizada atribución; IIB = influencia idealizada comportamiento; MPI = motivación por inspiración; EI = estimulación intelectual; CI = consideración individualizada; RC = recompensa contingente; DPEA = dirección por excepción activa; DPEP = DPE pasiva; LF = laissez-faire; EE = esfuerzo extra; EFI = eficacia; SAT = satisfacción. Fuente: Elaboración propia.

Referencias

- Adams, J. y Yoder, J.D. (1985). *Effective leadership for women and men*. Norwood, NJ: Ablex.
- Alimo-Metcalfe, B. y Alban-Metcalfe, R.J. (2001). The development of a new transformational leadership questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(1), 1-27.
- Álvarez, J.O. (2009). *Estilos de liderazgo en la policía local de la comunidad valenciana* (Tesis doctoral, Universidad de Valencia, Departamento de Psicología Social, Valencia). Recuperado de http://www.tesisenxarxa.net/TDX-0420110-131126/index_cs.html
- Alvesson, M. y Sveningsson, S. (2003). The great disappearing act: Difficulties in doing “leadership”. *Leadership Quarterly*, 14(3), 359-381.
- Alvira, F. (2000). Diseños de investigación social: criterios operativos. En M. García, J. Ibáñez y F. Alvira (Comp.), *El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación* (3ra. Ed., pp. 98-125). Madrid: Alianza Editorial.
- American Psychological Association (2009). *Publication manual of the american psychological association* (6ta. Ed.). Washington, DC: Autor.
- Anduiza, E., Crespo, I. y Méndez, M. (1999). *Metodología de la ciencia política* (Cuadernos metodológicos No. 28). Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.
- Antonakis, J., Avolio, B.J. y Sivasubramaniam, N. (2003). Context and Leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using the multifactor leadership questionnaire. *Leadership Quarterly*, 14(3), 261-295.
- Antonakis, J., Cianciolo, A.T. y Sternberg, R.J. (2004). Leadership: Past, present, and future. En J. Antonakis, A.T. Cianciolo y R.J. Sternberg (Eds.), *The nature of leadership* (pp. 3-15). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Arbuckle, J.L. (2007). *Amos 16.0 user's guide*. Chicago, IL: SPSS.
- Arvey, R.D., Rotundo, M., Johnson, W., Zhang, Z. y McGue, M. (2006). The determinants of leadership role occupancy: Genetic and personality factors. *Leadership Quarterly*, 17(1), 1-20.

- Arvey, R.D., Zhang, Z., Avolio, B.J. y Krueger, R.F. (2007). Developmental and genetic determinants of leadership role occupancy among women. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 693-706.
- Avolio, B.J. (1994). The “natural”: Some antecedents to transformational leadership. *International Journal of Public Administration*, 17(9), 1559-1581.
- Avolio, B.J. y Bass, B.M. (1991). *The full-range of leadership development: Basic and advanced manuals*. Center for Leadership Studies, Binghamton, NY: Bass, Avolio & Associates.
- Avolio, B.J. y Bass, B.M. (2002). Introduction. En B.J. Avolio y B.M. Bass (Eds.), *Developing potential across a full range of leadership: Cases on transactional and transformational leadership* (pp. 1-10). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Avolio, B.J. y Bass, B.M. (2004). *Multifactor leadership questionnaire: Manual and sampler set* (3ra. Ed.). Redwood, City, CA: Mind Garden.
- Avolio, B.J., Bass, B.M. y Jung, D.I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 441-462.
- Ayman, R. y Chemers, M.M. (1991). The effect of leadership match on subordinate satisfaction in Mexican organizations: Some moderating influences of self-monitoring. *Applied Psychology: An International Review*, 40(3), 299-314.
- Ayman, R., Chemers, M.M. y Fiedler, F.E. (1995). The contingency model of leadership effectiveness: Its levels of analysis. *Leadership Quarterly*, 6(2), 147-167.
- Ayoub, J.L. (2008). Factores de éxito en la implementación de un gobierno de calidad: el caso mexicano de la secretaría de comunicaciones y transportes. *Revista Enfoques. Ciencia Política y Administración Pública*, 6(9), 145-185.
- Bagozzi, R.P., Yi, Y. y Phillips, L.W. (1991). Assessing construct validity in organizational research. *Administrative Science Quarterly*, 36(3), 421-458.
- Banco Nacional de México (2010). *Informe sobre la inflación. Octubre-diciembre 2009 y programa monetario para 2010*. Recuperado de <http://doiop.com/banxico2010>
- Bandura, A. (1986/1987). *Pensamiento y acción. Fundamentos sociales* (Trad. M. Zaplana). Barcelona: Martínez Roca.

- Barling, J., Christie, A. y Turner, N. (2008). Pseudo-transformational leadership: Towards the development and test of a model. *Journal of Business Ethics*, 81(4), 851-861.
- Bartolini, S. (1986/1988). Metodología de la investigación política. En G. Pasquino (Comp.), *Manual de ciencia política* (Trad. P. Chávarri, M. Morán y M. Ruiz; pp. 39-79). Madrid: Alianza.
- Bass, B.M. (1960). *Leadership, psychology, and organizational behavior*. New York: Harper & Brothers.
- Bass, B.M. (1981). *Stogdill's handbook of leadership: A survey of theory and research* (2da. Ed. rev. y amp.). New York: Free Press.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B.M. (1988). The inspirational processes of leadership. *Journal of Management Development*, 7(5), 21-31.
- Bass, B.M. (1997). Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*, 52(2), 130-139.
- Bass, B.M. (1998a). The ethics of transformational leadership. En J.B. Ciulla (Ed.), *Ethics, the heart of leadership* (pp. 169-192). Westport, CT: Praeger.
- Bass, B.M. (1998b). *Transformational leadership: Industrial, military and educational impact*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Bass, B.M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32.
- Bass, B.M. (2008). *The Bass handbook of leadership. Theory, research & managerial applications* (4ta. Ed.). New York: Free Press.
- Bass, B.M. y Avolio, B.J. (1990a). Developing transformational Leadership: 1992 and beyond. *Journal of European Industrial Training*, 14(5), 21-27.
- Bass, B.M. y Avolio, B.J. (1990b). *Transformational leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.
- Bass, B.M. y Avolio, B.J. (1993). Transformational leadership: A response to critiques. En M.M. Chemers y R. Ayman (Eds.), *Leadership theory and research: Perspectives and directions* (pp. 49-80). San Diego, CA: Academic Press.

- Bass, B.M. y Avolio, B.J. (1994). Introduction. En B.M. Bass y B.J. Avolio (Eds.), *Improving organizational effectiveness through transformational leadership* (pp. 1-9). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Bass, B.M. y Avolio, B.J. (1997). *Full range leadership development manual for the multifactor leadership questionnaire*. Palo Alto, CA: Mind Garden.
- Bass, B.M., Avolio, B.J. y Atwater, L. (1996). The transformational and transactional leadership of men and women. *Applied Psychology: An International Review*, 45(1), 5-34.
- Bass, B.M., Cascio, W.F. y O'Connor, E.J. (1974). Magnitude estimations of expressions of frequency and amount. *Journal of Applied Psychology*, 59(3), 313-320.
- Bass, B.M. y Riggio, D. (2006). *Transformational leadership* (2da. Ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Bass, B.M. y Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *Leadership Quarterly*, 10(2), 181-217.
- Bass, B.M., Waldman, D.A., Avolio, B.J. y Bebb, M. (1987). Transformational leadership and the falling dominoes effect. *Group & Organization Studies*, 12(1), 73-87.
- Bennis, W. y Nanus, B. (2003). *Leaders: The strategies for taking charge* (2da. Ed.). New York: HarperCollins.
- Bentler, P.M. (1990). Comparative fit indexes in structural models. *Psychological Bulletin*, 107(2), 238-246.
- Bentler, P.M. y Bonett, D.G. (1980). Significance test and goodness of fit in the analysis of covariance structure. *Psychological Bulletin*, 88(3), 588-606.
- Bernard, C. (1948/1997). The nature of leadership. En K. Grint (Ed.), *Leadership. Classical, contemporary, and critical approaches* (pp. 89-111). New York: Oxford University Press.
- Billings, R., Milburn, T.W. y Schaalman, M.L. (1980). A model of crisis perception: A theoretical and empirical analysis. *Administrative Science Quarterly*, 25(2), 300-316.
- Blanchard, K. (2008). Situational leadership. *Leadership Excellence*, 25(5), 19.
- Blake, R.R. y McCause (1991). *Leadership dilemmas: Grid solutions*. Houston, TX: Gulf Publishing.
- Blake, R.R. y Mouton, J.S. (1964). *The managerial grid*. Houston, TX: Gulf Publishing.

- Blake, R.R. y Mouton, J.S. (1978/1980). *El nuevo grid gerencial* (Trad. J. Asain). México, DF: Diana.
- Blake, R.R. y Mouton, J.S. (1981). Management by grid® principles or situationalism: Which? *Group and Organization Studies*, 6(4), 439-455.
- Blake, R.R. y Mouton, J.S. (1982). A comparative analysis of situationalism and 9,9 management by principle. *Organizational Dynamics*, 10, 20-43.
- Blake, R.R. y Mouton, J.S. (1985a). *The managerial grid III: The key to leadership excellence*. Houston, TX: Gulf Publishing.
- Blake, R.R. y Mouton, J.S. (1985b). Presidential (grid) styles. *Training & Development Journal*, 39(3), 30-34.
- Bligh, M.C., Kohles, J.C. y Meindl, J.R. (2004). Charisma under crisis: Presidential leadership, rhetoric, and media responses before and after the September 11th terrorist attacks. *Leadership Quarterly*, 15(2), 211-239.
- Bligh, M.C., Kohles, J.C. y Pillai, R. (2005). Crisis and charisma in the recall election. *Leadership*, 1(3), 323-352.
- Boal, K.B. y Bryson, J.M. (1987). Charismatic leadership: A phenomenological and structural approach (pp. 11-28). En J.G. Hunt, B.R. Baliga, H.P. Dachler y C.A. Schriesheim (Eds.), *Emerging leadership vistas*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Boehnke, K., Bontis, N., DiStefano, J.J. y DiStefano, A.C. (2003). Transformational leadership: An examination of cross-national differences and similarities. *Leadership & Organizational Development Journal*, 24(1/2), 5-15.
- Bono, J.E. y Judge, T.A. (2004). Personality and transformational and transactional leadership: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 901-910.
- Bowers, D.G. y Seashore, S.E. (1966). Predicting organizational effectiveness with a four-factor theory of leadership. *Administrative Science Quarterly*, 11, 238-263.
- Brislin, R. (1970). Back-translation for cross-cultural research. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 1(3), 185-216.
- Browne, M.W. y Cudeck, R. (1993). Alternative ways of assessing model fit. En K.A. Bollen y J.S. Long (Eds.), *Testing structural equation models* (pp. 136-162). Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Bryman, A. (1992). *Charisma and leadership in organizations*. London: Sage Publications.

- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Burns, J.M. (2003). *Transforming leadership: A new pursuit of happiness*. New York: Grove Press.
- Burns, T. y Stalker, G.M. (1994). *The management of innovation* (3ra. Ed. Rev.). New York: Oxford University Press.
- Butterfield, L.D., Borgen, W.A., Amundson, N.E. y Maglio, A.T. (2005). Fifty years of the critical incident technique: 1954-2004 and beyond. *Qualitative Research*, 5(4), 475-497.
- Byrne, B.M. (2009). *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming* (2da. Ed.). New York: Routledge.
- Calder, B.J. (1977). An attribution theory of leadership. En B.M. Staw y G.R. Salancik (Eds.), *New direction in organizational behavior* (pp. 179-204). Chicago: St. Clair.
- Cañadas, I. y Sánchez, A. (1998). Categorías de respuesta en escalas tipo Likert. *Psichotema*, 10(3), 623-631.
- Carlyle, T. (1840/1967). *Los héroes* (Ed. y Trad. F.L. Cardona). Barcelona: Bruguera.
- Cartwright, D. y Zander, A. (Eds.) (1953). *Group dynamics. Research and theory*. New York: Harper & Row.
- Cartwright, D. y Zander, A. (Eds.) (1960). *Group dynamics. Research and theory* (2da. Ed.). New York: Harper & Row.
- Cartwright, D. y Zander, A. (Eds.) (1968a). *Group dynamics. Research and theory* (3ra. Ed.). New York: Harper & Row.
- Cartwright, D. y Zander, A. (1968b). Leadership and performance of group functions: Introduction. En D. Cartwright y A. Zander (Eds.), *Group dynamics. Research and theory* (pp. 301-317) (3ra. Ed.). New York: Harper & Row.
- Cawthon, D.L. (1996). Leadership: The great man theory revisited. *Business Horizons*, 39(3), 1-4.
- Choi, Y. y Mai-Dalton, R.R. (1999). The model of followers' responses to self-sacrificial leadership: An empirical test. *Leadership Quarterly*, 10(3), 397-421.
- Cogliser, C.C., Schriesheim, C.A. y Scandura, T.A. (2009). Balance in leader and follower perceptions of leader-member exchange: Relationship with performance and work attitudes. *Leadership Quarterly*, 20(3), 452-465.

- Cohen, J., Cohen, P., West, S.G. y Aiken, L.S. (2003). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences* (3ra. Ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Conger, J.A. (1989/1991). *El líder carismático. Un modelo para desarrollar cambios organizacionales exitosos* (Trad. E. Hoyos). Bogotá, DC: McGraw-Hill Interamericana.
- Conger, J.A. y Kanungo, R.N. (1987). Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academy of Management*, 12(4), 637-647.
- Conger, J.A. y Kanungo, R.N. (1988). Behavioral dimensions of charismatic leadership. En W. Bennis, R.O. Mason y I.I. Mitroff (Eds), *Charismatic leadership: The elusive factor in organizational effectiveness* (79-97). San Francisco: Jossey-Bass.
- Conger, J.A. y Kanungo, R.N. (1992). Perceived behavioural attributes of charismatic leadership. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 24(1), 86-102.
- Conger, J.A. y Kanungo, R.N. (1994). Charismatic leadership in organizations: Perceived behavioral attributes and their measurement. *Journal of Organizational Behavior*, 15(5), 439-452.
- Conger, J.A. y Kanungo, R.N. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Conger, J.A., Kanungo, R.N., y Menon, S.T. (2000). Charismatic leadership and follower effects. *Journal of Organizational Behavior*, 21(7), 747-767.
- Conger, J.A., Kanungo, R.N., Menon, S.T. y Mathur, P. (1997). Measuring charisma: Dimensionality and validity of the Conger-Kanungo scale of charismatic leadership. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 14(3), 290-302.
- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*. (2009). México: Última reforma publicada en el Diario Oficial de la Federación el 24 de agosto. Recuperada de <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/1.pdf>
- Cowley, W.H. (1928). Three distinctions in the study of leadership. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 23(2), 144-157.
- Cowsill, R. y Grint, K. (2008). Leadership, task and relationship: Orpheus, Prometheus and Janus. *Human Resource Management Journal*, 18(2), 188-195.

- Cronbach, L.J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297-334.
- Cuadra, A. y Veloso, C. (2007). Clima y satisfacción laboral en las organizaciones. *Universum*, 22(2), 42-58. Recuperado de <http://universum.otalca.cl/contenido/index-07-2/art3.html>
- Dansereau, F., Graen, G.B. y Haga, W.J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13(1), 46-78.
- De Cremer, D. (2006). Affective and motivational consequences of leader self-sacrifice: The moderating effect of autocratic leadership. *Leadership Quarterly*, 17(1), 79-93.
- De Cremer, D. y van Knippenberg, D. (2005). Cooperation as a function of leader self-sacrifice, trust, and identification. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(5), 355-369.
- De Cremer, D., Mayer, D.M., van Dijke, M., Bardes, M. y Schouten, B.C. (2009). When does self-sacrificial Leadership motivate prosocial behavior? It depends on followers' prevention focus. *Journal of Applied Psychology*, 94(4), 887-899.
- Deluga, R.J. (1995). The relationship between attributional charismatic leadership and organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 25(18), 1652-1669.
- Downtown, J.V. (1973). *Rebel leadership: Commitment and charisma in the revolutionary process*. New York: Free Press.
- Du Toit, A. (2007). The centrality of grace in the theology of Paul. En C. Breytenbach y D.S. du Toit (Eds.), *Focusing on Paul: Persuasion and theological design in Romans and Galatians* (pp. 77-94). Obtenido de <http://doiop.com/A.DuToit>
- Dumdum, U.R., Lowe, K.B. y Avolio B.J. (2002). A meta-analysis of transformational and transactional leadership correlates of effectiveness and satisfaction: An update and extension. En B.J. Avolio y F.J. Yammarino (Eds.), *Transformational and charismatic leadership: The road ahead* (Vol. 2, pp. 35-66). Oxford, UK: Elsevier Science.
- Eagly, A.H. y Johannesen-Schmidt, M.C. (2001). The leadership styles of women and men. *Journal of Social Issues*, 57(4), 781-797.

- Eagly, A.H., Johannesen-Schmidt, M.C. y van Engen, M.L. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin*, 129(4), 569-591.
- Ekvall, G. y Arvonen, J. (1991). Change-centered leadership: An extension of the two-dimensional model. *Scandinavian Journal of Management*, 7(1), 17-26.
- Evans, M.G. (1996). R.J. House's "A path-goal theory of leader effectiveness". *Leadership Quarterly*, 7(3), 305-309.
- Fernandez, C.F. y Vecchio, R.P. (1997). Situational leadership theory revisited: A test of an across-jobs perspective. *Leadership Quarterly*, 8(1), 67-84.
- Fiedler, F.E. (1964). A contingency model of leadership effectiveness. En L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 1, pp. 149-190). New York: Academic Press.
- Fiedler, F.E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Fiedler, F.E. (1978). The contingency model and the dynamics of the leadership process. En L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 11, pp. 59-112). New York: Academic Press.
- Fiedler, F.E. y Chemers, M.M. (1984). *Improving leadership effectiveness: The leader match concept* (2da. Ed.). New York: Wiley Press.
- Fisher, B.M. y Edwards, J.E. (1988). Consideration and initiating structure and their relationships with leader effectiveness: A meta-analysis. *Proceedings of the Academy of Management*, August, 201-205.
- Flanagan, J.C. (1954). The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, 51(4), 327-358.
- Fleishman, E. A. (1953). The description of supervisory behavior. *Journal of Applied Psychology*, 37(3), 1-6.
- Fleishman, E.A. (1957a). A leader behavior description for industry. En R.M. Stogdill y A.E. Coons (Eds.), *Leader Behavior: Its description and measurement* (pp. 103-119). Columbus: Ohio State University, Bureau of Business Research.
- Fleishman, E.A. (1957b). *The leadership opinion questionnaire*. En R.M. Stogdill y A.E. Coons (Eds.), *Leader behavior: Its description and measurement* (pp. 120-133). Columbus: Ohio State University, Bureau of Business Research.

- French, J.R.P. y Raven, B.H. (1959/2001). The bases of social power. En I. Asherman, P. Bob y J. Randal (Eds.), *The negotiation sourcebook* (pp. 61-73) (2da. Ed.). Amherst, MA: Human Resource Development Press.
- Galton, F. (1869/1998). *Hereditary genius: An inquiry into Its laws and consequences*. London: Thoemmes/Maruzen.
- Gemmill, G. y Oakley, J. (1992). Leadership: An alienating social myth? *Human Relations*, 45(2), 113-130.
- Gentry, D.A. (2005). *Transformational leadership and its impact on employee commitment in a downsizing government agency* (Tesis doctoral, Nova Southeastern University, Wayne Huizenga School of Business and Entrepreneurship, Fort Lauderdale, FL). Recuperado de ProQuest ABI/INFORM Global. (Pub. No. AAT3164828).
- Gerstner, C.R. y Day, D.V. (1997). Meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 827-844.
- Gil, F., Ares, A. y Barrasa, A. (2003). Dirección y liderazgo organizacional: Gestión y cambio. *Encuentros en Psicología Social*, 1, 95-100.
- Graeff, C.L. (1997). Evolution of situational leadership theory: A critical review. *Leadership Quarterly*, 8(2), 153-170.
- Graen, G.B. (1976). Role-making processes within complex organizations. En M.D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1201-1245). Chicago: Rand McNally College Publishing Company.
- Graen, G.B. y Cashman, J. (1975). A role-making model of leadership in formal organizations: A development approach. En J.G. Hunt y L.L. Larson (Eds.), *Leadership Frontiers* (pp. 143-166). Kent, OH: Comparative Administrative Research Institute, Kent State University.
- Graen, G.B. y Scandura, T.A. (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. En L.L. Cummings y B.M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 9, pp. 175-208). Greenwich, CT: JAI Press.
- Graen, G.B., Scandura, T.A. y Graen, M.R. (1986). A field experimental test of the moderating effects of growth need strength on productivity. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 484-491.

- Graen, G.B. y Uhl-Bien, M. (1991). The transformation of professionals into self-managing and partially self-designing contributors: Toward a theory of leadership-making. *Journal of Management Systems*, 3(3), 25-39.
- Graen, G.B. y 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. *Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.
- Graen, G.B., Novak, M.A. y Sommerkamp, P. (1982). The effects of leader-member exchange and job design on productivity and satisfaction: Testing a dual attachment model. *Organizational Behavior and Human Performance*, 30, 109-131.
- Green, S.B., Lissitz, R.W. y Mulaik, S.A. (1977). Limitations of coefficient alpha as an index of test unidimensionality. *Educational and Psychological Measurement*, 37(4), 827-838.
- Green, S.G. y Mitchell, T.R. (1979). Attributional processes of leaders in leader-member interactions. *Organizational Behavior and Human Performance*, 23(3), 429-458.
- Grupo Reforma (2010a). *Cifras de la violencia. Ejecutómetro 2010* [Gráfico animado]. Recuperado el 26 de marzo de http://gruporeforma.reforma.com/graficoanimado/nacional/ejecutometro_2010/
- Grupo Reforma (2010b). *Encuesta Reforma: Seguridad pública en el DF* [Gráfico animado]. Recuperado de http://gruporeforma.reforma.com/graficoanimado/encuestas/enc_seguridad_marzo10/?plazaconsulta=reforma
- Guerrero, C. y Brito, L. (2010, abril 13). Van 22 mil muertos por narcoviolenencia. *Reforma*, p. N8.
- Gupta, V., Sully de Luque, M. y House, R.J. (2004). Multisource construct validity of GLOBE scales. En R.J. House et al., (Eds.), *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies* (pp. 152-177). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Halpin, A.W. (1957). *Manual for the leader behavior description questionnaire*. Columbus: Ohio State University, Bureau of Business Research.

- Halpin, A.W. y Winer, B.J. (1957). A factorial study of the leader behavior descriptions. En R.M. Stogdill y A.E. Coons (Eds.), *Leader behavior: Its description and measurement* (pp. 39-51). Columbus: Ohio State University, Bureau of Business Research.
- Halverson, S.K., Holladay, C.L., Kazama, S.M. y Quiñones, M.A. (2004a). Self-sacrificial behavior in crisis situations: The competing roles of behavioral and situational factors. *Leadership Quarterly*, 15(2), 263-275.
- Halverson, S.K., Murphy, S.E., Riggio, R.E. (2004b). Charismatic leadership in crisis situations: A laboratory investigation of stress and crisis. *Small Group Research*, 35(5), 495-514.
- Hater, J.J. y Bass, B.M. (1988). Superiors' evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 73(4), 695-702.
- Heider, F. (1958). *The psychology of interpersonal relations*. New York: Wiley.
- Heike, B. y Walter, F. (2007). Leadership in context: Investigating hierarchical impacts on transformational leadership. *Leadership & Organizational Development Journal*, 28(8), 710-726.
- Hemphill, J.K. (1949). The leader and his group. *Educational Research Bulletin*, 28(9), 225-229 y 245-246.
- Hemphill, J.K. y Coons, A.E. (1957). Development of the leader behavior description questionnaire. En R.M. Stogdill y A.E. Coons (Eds.), *Leader behavior: Its description and measurement* (pp. 6-38). Columbus: Ohio State University, Bureau of Business Research.
- Hennessey, J.T. (1998). "Reinventing" government: Does leadership makes the difference? *Public Administration Review*, 58(6), 522-432.
- Hersey, P. (2009). Situational leaders. *Leadership Excellence*, 26(2), 12.
- Hersey, P. y Blanchard, K.H. (1969). Life cycle theory of leadership. *Training and Development Journal*, 23(5), 26-34.
- Hersey, P. y Blanchard, K.H. (1972). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources* (2da. Ed.). Englewood, Cliffs, NJ: Prentice Hall.

- Hersey, P. y Blanchard, K.H. (1977). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources* (3ra. Ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Hersey, P. y Blanchard, K.H. (1982a). Grid® principles and situationalism: Both! A response to Blake y Mouton. *Group and Organization Studies*, 7(2), 207-210.
- Hersey, P. y Blanchard, K.H. (1982b). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources* (4ta. Ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Hersey, P. y Blanchard, K.H. (1988). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources* (5ta. Ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Hersey, P., Blanchard, K.H. y Johnson, D.E. (1996/1998). *Administración del comportamiento organizacional: liderazgo situacional* (Trad. J. Dávila; 7ma. Ed.). México, DF: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Hersey, P., Blanchard, K.H. y Johnson, D.E. (2007). *Management of organizational behavior: leading human resources* (9na. Ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Hinkin, T.R. y Schriesheim, C.A. (2008). A theoretical and empirical examination of the transactional and non-leadership dimensions of the multifactor leadership questionnaire (MLQ). *Leadership Quarterly*, 19(5), 501-513.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences. Comparing values, behaviors, institutions and organization across nations* (2da. Ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Hollander, E.P. (1958). Conformity, status, and idiosyncrasy credit. *Psychological Review*, 65(2), 117-127.
- Hollander, E.P. (1964). *Leaders, groups, and influence*. New York: Oxford University Press.
- Hollander, E.P. (1978). *Leadership dynamics. A practical guide to effective relationships*. New York: Free Press.
- Hollander, E.P. (1979). The impact of Ralph M. Stogdill and the Ohio State Leadership Studies on a transactional approach to leadership. *Journal of Management*, 5(2), 157-165.
- Hollander, E.P. y Julian, J.W. (1969). Contemporary trends in the analysis of leadership processes. *Psychological Bulletin*, 71(5), 387-397.

- Hollander, E.P. y Julian, J.W. (1970). Studies in leader legitimacy, influence, and innovation (Vol. 5, pp. 33-69). En L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology*. New York: Academic Press.
- Homans, G.C. (1958). Social behavior as exchange. *American Journal of Sociology*, 63(6), 597-606.
- Homans, G.C. (1961). *Social behavior: Its elementary forms*. New York: Harcourt Brace Jovanovich, Inc.
- Homans, G.C. (1974). *Social behavior: Its elementary forms* (Ed. Rev. de 1961). New York: Harcourt Brace Jovanovich, Inc.
- Horton, S. y Farnham, D. (2007). Turning leadership into performance management. En R. Koch y J. Dixon (Eds.), *Public governance and leadership. Political and managerial problems in making public governance changes the drive for re-constituting leadership* (pp. 429-455). Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlang.
- House, R.J. (1971). A path goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16(3), 321-338.
- House, R.J. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. En J.G. Hunt y L.L. Larson (Eds.), *Leadership: The cutting edge* (pp. 189-207). Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.
- House, R.J. (1996). A path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory. *Leadership Quarterly*, 7(3), 323-352.
- House, R.J. y Aditya, R.N. (1997). The social scientific study of leadership: Quo Vadis? *Journal of Management*, 23(3), 409-473.
- House, R.J., Gupta, V., Hanges, P.J., Javidan, M. y Dorfman, P.W. (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- House, R.J. y Javidan, M. (2004). Overview of GLOBE. En R.J. House et al., (Eds.), *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies* (pp. 9-28). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- House, R.J. y Mitchell, T.R. (1974). Path-goal theory of leadership. *Journal of Contemporary Business*, 3, 81-97.

- House, R.J. y Shamir, B. (1993). Toward the integration of transformational, charismatic, and visionary theories. En M.M. Chemers y R. Ayman (Eds.), *Leadership theory and research: Perspective and directions* (pp. 81-107). New York: Academic Press.
- House, R.J., Spangler, W.D. y Woycke, J. (1991). Personality and charisma in the U.S. presidency: A psychological theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 36(3), 364-396.
- Howell, J.M. (1988). Two faces of charisma: Socialized and personalized leadership in organizations. En J.A. Conger y R.N. Kanungo (Eds.), *Charismatic leadership: The elusive factor in organizational effectiveness* (pp. 213-236). San Francisco: Jossey-Bass.
- Howell, J.M. y Avolio, B. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 78(6), 891-902.
- Hu, L. y Bentler, P.M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6(1), 1-55.
- Humphreys, J. y Einstein, W. (2004). Leadership and temperament congruence: Extending the expectancy model of work motivation. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 10(4), 58-79.
- Hunt, J.G. (1999). Transformational/charismatic leadership's transformation of the field: An historical essay. *Leadership Quarterly*, 10(2), 129-144.
- Ilies, R., Nahrgang, J.D. y Morgeson, F.P. (2007). Leader-member exchange and citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 269-277.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. INEGI. (2010). *Encuesta nacional de ocupación y empleo. Población de 14 años y más* (Enero). Aguascalientes, MX: Autor. Recuperado de <http://dgcnesyp.inegi.org.mx/cgi-win/bdiecoy.exe/618?s=est&c=13031>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. INEGI. (2005). *II Conteo de población y vivienda 2005*. Aguascalientes, MX: Autor. Recuperado de <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/ccpv/cpv2005/Default.aspx>

- Instituto Nacional de las Mujeres (2006). *Las mujeres en la toma de decisiones. Participación femenina en los poderes del estado* (Boletín estadístico). Recuperado de http://cedoc.inmujeres.gob.mx/documentos_download/100780.pdf
- International Test Commission (2010). *International test commission guidelines for translating and adapting tests*. Recuperado de <http://www.intestcom.org>
- Javidan, M. y Waldman, D.A. (2003). Exploring charismatic leadership in the public sector: Measurement and consequences. *Public Administration Review*, 63(2), 229-242.
- Jöreskog, K.G. y Sörbom, D. (1993). *LISREL 8: Structural equation modeling with SIMPLIS command language*. Lincolnwood, IL: Scientific Software International.
- Judge, T.A. y Piccolo, R.F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-769.
- Judge, T.A., Piccolo, R.F. y Ilies, R. (2004). The forgotten ones? The validity of consideration and initiating structure in leadership research. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 36-51.
- Judge, T.A., Piccolo, R.F. y Kosalka, T. (2009). The bright and dark sides of leader traits: A review and theoretical extension of the leader trait paradigm. *Leadership Quarterly*, 20(6), 855-875.
- Jung, D.I., Bass, B.M. y Sosik, J.J. (1995). Bridging leadership and culture: A theoretical consideration of transformational leadership and collectivistic cultures. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 2(4), 3-18. Resumen recuperado de <http://jlo.sagepub.com/cgi/content/abstract/2/4/3>
- Kahn, R.L. (1956). The prediction of productivity. *Journal of Social Issues*, 12, 41-49.
- Katz, D. y Kahn, R.L. (1952). Some recent findings in human-relations research in industry. En E. Swanson, T. Newcomb y E. Hartley (Eds.), *Readings in social psychology* (pp. 650-665). New York: Holt.
- Katz, D. y Kahn, R.L. (1978). *The social psychology of organizations* (2da. Ed.). New York: John Wiley & Sons.
- Katz, D., Maccoby, N., Gurin, G. y Floor, L. (1951). *Productivity, supervision, and morales among railroad workers*. Ann Arbor, MI: Survey Research Center, Universidad de Michigan.

- Katz, D., Maccoby, N. y Morse, N. (1950). *Productivity, supervision, and morale in an office situation*. Ann Arbor, MI: Institute for Social Research.
- Kelman, H.C. (1958). Compliance, identification, and internalization three processes of attitude change. *The Journal of Conflict Resolution*, *II*(1), 51-60.
- Kellerman, B. y Webster, S.W. (2001). The recent literature on public leadership reviewed and considered. *Leadership Quarterly*, *12*(4), 485-514.
- Kelley, H.H. (1973). The process of causal attributions. *American Psychologist*, *28*(2), 107-128.
- Kerr, S. y Jermier, J.M. (1978). Substitutes for leadership: their meaning and measurement. *Organizational Behavior and Human Performance*, *22*(3), 375-403.
- Kickert, W.J.M. (1997). Public management in the United States and Europe. En W.J.M. Kickert (Ed.). *Public management and administrative reform in Western Europe* (pp. 15-38). London: Edward Elgar.
- Kirkpatrick, S. y Locke, E. (1991). Leadership: Do traits matter? *Academy of Management Executive*, *5*(2), 48-60.
- Koehler, J.W. y Pankowski, J.M. (1997). *Transformational leadership in government*. Delray Beach, FL: St. Lucie Press.
- Korman, A.K. (1966). "Consideration," "initiating structure," and organizational criteria-A review. *Personnel Psychology*, *19*(4), 349-361.
- Korukonda, A.R. y Hunt, J.G. (1989). Pat on the back versus kick in the pants. An application of cognitive inference to the study of leader reward and punishment behaviors. *Group & Organization Studies*, *14*(3), 299-324.
- Kouzes, J.M. y Posner, B.Z. (1987). *The leadership challenge: How to get extraordinary things done in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lago, I. (2008). *La lógica de la explicación en las ciencias sociales: Una introducción metodológica*. Madrid: Alianza.
- Lévy, J.-P., Martín, M.T. y Román, M.V. (2006). Optimización según estructuras de covarianza. En J.-P. Lévy (Dir.) y J. Varela (Coord.), *Modelización con estructuras de covarianza en ciencias sociales* (pp. 11-30). A Coruña: Netbiblo.
- Lewin, K. y Lippitt, R. (1938). An experimental approach to the study of autocracy and democracy: A preliminary note. *Sociometry*, *1*, 292-300.

- Lewin, K, Lippitt, R. y White, R.K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates". *Journal of Social Psychology*, 10(2), 271-299.
- Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal* (2006). México: Última reforma publicada en el Diario Oficial de la Federación el 9 de enero. Recuperado de <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/260.pdf>
- Ley Orgánica de la Administración Pública Federal* (2009). México: Última reforma publicada en el Diario Oficial de la Federación el 17 de junio. Recuperado de <http://www.cddhcu.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/153.pdf>
- Likert, R. (1961/1965). *Un nuevo método de gestión y dirección* (Trad. A. Gil). Bilbao: Deusto.
- Likert, R. (1968). *El factor humano en la empresa: Su dirección y valoración* (Trad. A. Gil). Bilbao: Deusto.
- Likert, R. (1981). System 4: A resource for improving public administration. *Public Administration Review*, 41(6), 674-678.
- Lindell, M. y Rosenqvist, G. (1992). Is there a third management style? *Finnish Journal of Business Economics*, 3, 171-198.
- Lipset, S. (2001). Algunos requisitos sociales de la democracia: desarrollo económico y legitimidad política. En A. Batlle (Ed.), *Diez textos básicos de la Ciencia Política* (2da. Ed. pp. 113-150). Barcelona: Ariel.
- Liu, James T.C. (1959). Eleventh-Century chinese bureaucrats: Some historical classifications and behavioral types. *Administrative Science Quarterly*, 4(2), 207-226.
- Lord, R., De Vader, C. y Alliger, G. (1986). A meta-analysis of the relation between personality traits and leadership perceptions: An application of validity generalization procedures. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 402-410.
- Lowe, K.B., Kroeck, K.C. y Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: a meta-analytic review of MLQ literature. *Leadership Quarterly*, 7(3), 385-425.
- Mann, R.D. (1959). A review of the relationships between personality and performance in small groups. *Psychological Bulletin*, 56(4), 241-270.

- Martinko, M.J., Harvey, P. y Douglas, S.C. (2007). The role, function, and contribution of attribution theory of leadership: A review. *Leadership Quarterly*, 18(6), 561-585.
- Maslow, A.H. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper & Brothers.
- Mayfield, J. y Mayfield, M. (1998). Increasing worker outcomes by improving leader follower relations. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 5(1), 72-81.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- Meindl, J.R., Ehrlich, S.B. y Dukerich, J.M. (1985). The romance of leadership. *Administrative Science Quarterly*, 30(1), 78-102.
- Mendoza, I.A. (2005). *Estudio diagnóstico del perfil de liderazgo transformacional y transaccional de gerentes de ventas de una empresa farmacéutica a nivel nacional* (Tesis doctoral, Universidad Autónoma de Tlaxcala, Departamento de Ciencias Económico Administrativas, Tlaxcala). Recuperado de <http://www.colpamex.org/Tesis/AMM.pdf>
- Mendoza, I.A. y Torres, J.R. (2008, mayo). *Estudio de género sobre liderazgo transformacional y transaccional de directivos de un hospital de tercer nivel en el Distrito Federal*. Documento presentado en el XII Congreso Internacional de la Academia de Ciencias Administrativas, A.C., Tijuana, México. Recuperado de <http://www.frs.com.mx/Portals/1/Conozca/doc/21Estudio%20de%20G%C3%A9nero%20de%20Liderazgo%20Transformacional.pdf>
- Merolla, J.L., Ramos, J.M. y Zechmeister, E.J. (2007). Crisis, charisma, and consequences: Evidence from the 2004 U.S. Presidential Election. *The Journal of Politics*, 69(1), 30-42.
- Merolla, J.L. y Zechmeister, E.J. (2009). Las percepciones de liderazgo en el contexto de las elecciones mexicanas de 2006. *Política y Gobierno, volumen temático*(1), 41-81.
- México Unido contra la Delincuencia y Consulta Mitofsky (agosto, 2009). *A un año de la firma del acuerdo nacional por la seguridad, la justicia y la legalidad. Encuesta nacional en viviendas*. Recuperado de <http://mucd.org.mx/secciones/informate/142>
- Miles, R.H. y Petty, M.M. (1977). Leader effectiveness in small bureaucracies. *Academy of Management Journal*, 20(2), 238-250.

- Miner, J.B. (1975). The uncertain future of leadership concept: an overview. En J.G. Hunt y L.L. Larson (Eds.), *Leadership Frontiers* (pp. 197-208). Kent, OH: Comparative Administrative Research Institute, Kent State University.
- Misumi, J. y Peterson, M. (1985). The performance-maintenance (PM) theory of leadership: Review of a Japanese research program. *Administrative Science Quarterly*, 30, 198-223.
- Molero, F., Cuadrado, I., Navas, M. y Morales, J.F. (2007). Relations and effects of transformational leadership: A comparative analysis with traditional leadership styles. *The Spanish Journal of Psychology*, 10(2), 358-368.
- Morris, R.T. y Seeman, M. (1950). The problem of leadership: An interdisciplinary approach. *The American Journal of Sociology*, 56(2), 149-155.
- Muñoz, R. (2003). *Pasión por un buen gobierno* (4ta. Ed.). México: Grijalbo.
- Navarro, C. (2008). El estudio de las políticas públicas. *Revista Jurídica de la Universidad Autónoma de Madrid*, 17, 231-255.
- Navarro, D. (2005). *The influence of national culture on charismatic leadership perceptions: An exploratory study of Mexico, Poland, and the United States of America* (Tesis doctoral, The George Washington University, Graduate School of Education and Human Development, Washington, D.C.). Recuperado de ProQuest ABI/INFORM Global. (Pub. No. AAT3161594).
- Norris, W.R. y Vecchio, R.P. (1992). Situational leadership theory: A replication. *Group & Organization Management*, 17(3), 331-342.
- Northouse, P. (2007). *Leadership: Theory and practice* (4ta. Ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Northouse, P. (2009). *Introduction to leadership. Concepts and practice*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Nunnally, J.C. (1981). *Psychometric Theory*. New York: McGraw-Hill.
- Owens, W.A. y Schoenfeldt, L.F. (1979). Toward a classification of persons. *Journal of Applied Psychology*, 65(5), 569-607.
- Pandey, J. (1976). Effects of leadership style, personality characteristics and methods of leader selection on members' and leaders' behavior. *European Journal of Social Psychology*, 6(4), 475-489.

- Pardo, A. y Ruiz, M.A. (2005). *Análisis de datos con SPSS 13 base*. Madrid: McGraw-Hill.
- Pascual, R., Villa, A. y Auzmendi, E. (1993). *El liderazgo transformacional en los centros docentes: Un estudio en las comunidades autónomas del País Vasco y Castilla-León*. Bilbao: Mensajero.
- Pastor, J.C., Mayo, M. y Shamir, B. (2007). Adding fuel to fire: The impact of followers' arousal on ratings of charisma. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1584-1596.
- Pearson, C.M. y Clair, J.A. (1998). Reframing crisis management. *Academy of Management Review*, 23(1), 59-76.
- Peters, B.G. (1995). Modelos alternativos del proceso de la política pública: de abajo hacia arriba o de arriba hacia abajo. *Gestión y Política Pública*, VI(2), 257-276.
- Peters, B.G. (2001). *The future of governing* (2da. Ed.). Kansas: University Press of Kansas.
- Peters, L.H., Hartke, D.D. y Pohlmann, J.T. (1985). Fiedler's contingency theory of leadership: An application of the meta-analysis procedures of Schmidt and Hunter. *Psychological Bulletin*, 97(2), 274-285.
- Pfeffer, J. (1977). The ambiguity of leadership. *Academic of Management Review*, 2(1), 104-112.
- Pillai, R. y Meindl, J.R. (1991). The effect of a crisis on the emergence of charismatic leadership: A laboratory study. *Best Paper Proceedings of Academy of Management*, 235-239.
- Pillai, R. y Meindl, J.R. (1998). Context and charisma: A "meso" level examination of the relationship of organic structure, collectivism, and crisis to charismatic leadership. *Journal of Management*, 24(5), 643-671.
- Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006* (2001). México: Presidencia de la República. Recuperado de http://pnd.fox.presidencia.gob.mx/pdf/PND_%201-3.pdf
- Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012* (2007). México: Presidencia de la República. Recuperado de http://pnd.calderon.presidencia.gob.mx/pdf/PND_2007-2012.pdf
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Ahearne, M. y Boomer, W.H. (1995). Searching for a needle in a haystack: Trying to identify the illusive moderators of leadership behaviors. *Journal of Management*, 21, 423-470.

- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Moorman, R.H. y Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.
- Podsakoff, P.M., Todor, W.D., Grover, R.A. y Huber, V.L. (1984). Situational moderators of leader reward and punishment behaviors: Fact or fiction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 34(1), 21-63.
- Pollit, C. y Bouckaert, G. (2005). *Public management reform. A comparative analysis* (2da. Ed.). New York: Oxford University Press.
- Presidencia de la República (2009). *Tercer informe de gobierno*. México: Autor. Recuperado de <http://www.informe.gob.mx/informe/>
- Presupuesto de Egresos de la Federación para el ejercicio fiscal 2008*. (2007). México: Diario Oficial de la Federación del 13 de diciembre. PEF y analítico de puestos recuperados de <http://www.apartados.hacienda.gob.mx/presupuesto/index.html>
- Presupuesto de Egresos de la Federación para el ejercicio fiscal 2009*. (2008). México: Diario Oficial de la Federación del 28 de noviembre. PEF y analítico de puestos recuperados de <http://www.apartados.hacienda.gob.mx/presupuesto/index.html>
- Presupuesto de Egresos de la Federación para el ejercicio fiscal 2010*. (2009). México: Diario Oficial de la Federación del 7 de diciembre. PEF y analítico de puestos recuperados de <http://www.apartados.hacienda.gob.mx/presupuesto/index.html>
- Prince, M. (1929). Why we have traits— normal and abnormal: The theory of integration of dispositions (An introduction to the study of personality). *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 23(4), 422-433.
- Putti, J.M. y Tong, C. (1992). Effects of leader behavior on subordinate satisfaction in a civil service-asian context. *Public Personnel Management*, 21(1), 53-63.
- Reddin, W.J. (1967). The 3-D management style theory. A typology based on task and relationship orientations. *Training and Development Journal*, 23(5), 8-17.
- Rinehart, J.F. (1997). *Revolution and the millennium: China, México, and Iran*. Westport, CT: Praeger.
- Roberts, N.C. y Bradley, R.T. (1988). Limits of charisma. En J.A. Conger y R.N. Kanungo (Eds.), *Charismatic leadership: The elusive factor in organizational effectiveness* (pp. 253-275). San Francisco: Jossey-Bass.

- Rodríguez, J. (1991). *Métodos de muestreo* (Cuadernos metodológicos No. 1). Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.
- Rosenthal, R.A. y Jacobson, L. (1968/1980). *Pygmalion en la escuela. Expectativas del maestro y desarrollo intelectual del alumno* (Trad. M.J. Díaz). Madrid: Marova.
- Rotter, J.B. (1990). Internal versus external control of reinforcement: A case history of a variable. *American Psychologist*, 45(4), 489-493.
- Rowold, J. y Heinitz, K. (2007). Transformational and charismatic leadership: Assessing the convergent, divergent and criterion validity of the MLQ and the CKS. *Leadership Quarterly*, 18(2), 121-133.
- Rowold, J. y Kersting, M. (2008). The assessment of charismatic leadership: Validity of a German version of the Conger-Kanungo scale (CKS). *European Journal of Psychological Assessment*, 24(2), 120-130.
- Rowold, J. y Laukamp, L. (2009). Charismatic leadership and objective performance indicators. *Applied Psychology: An International Review*, 58(4), 602-621.
- Sabatier, P. y Mazmanian, D. (2000). La implementación de la política pública: Un marco de análisis. En L.F. Aguilar (Intr. y Ed.), *La implementación de las políticas* (3ra. Ed. pp. 323-372). México: Porrúa.
- Sashkin, M. (1988). The visionary leader. En J.A. Conger y R.N. Kanungo (Eds.), *Charismatic leadership: The elusive factor in organizational effectiveness* (pp. 122-160). San Francisco: Jossey-Bass.
- Scherperzcel, A. (2009, junio). *Effects of data collection technique on the quality of data: A MTMM study of CATI, CAPI and online interviews*. Documento presentado en el Symposium on online research: Insights into methods and their application in practice. Resumen recuperado de http://www.irim.eur.nl/ERIM/events/Event_Details?event_id=1633
- Schriesheim, C.A., Castro, S.L. y Cogliser, C.C. (1999). Leader-member exchange (LMX) research: A comprehensive review of theory, measurement, and data-analytic practices. *Leadership Quarterly*, 10(1), 63-113.
- Schriesheim, C.A., Castro, S.L., Zhou, X. y DeChurch, L.A. (2006). An investigation of path-goal and transformational leadership theory predictions at the individual level of analysis. *Leadership Quarterly*, 17(1), 21-38.

- Schriesheim, C.A., House, R.J. y Kerr, S. (1976). Leader initiating structure: A reconciliation of discrepant research results and some empirical tests. *Organizational Behavioral and Human Performance*, 15, 297-321.
- Schriesheim, C.A. y Neider, L.L. (1996). Path-goal leadership theory: The long and winding road. *Leadership Quarterly*, 7(3), 317-321.
- Seltzer, J. y Bass, B.M. (1990). Transformational leadership: Beyond initiation and consideration. *Journal of Management*, 16(4), 693-703.
- Shamir, B., House, R.J. y Arthur, M.B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization Science*, 4(4), 577-594.
- Shamir, B. y Howell, J.M. (1999). Organizational and contextual influences on the emergence and effectiveness of charismatic leadership. *Leadership Quarterly*, 10(2), 257-283.
- Shartle, C.L. (1979). Early years of the Ohio State University Leadership Studies. *Journal of Management*, 5(2), pp. 127-134.
- Simonnet, C. (2009, septiembre 23). Envían iniciativa para desaparecer tres secretarías. *Reforma*, p. N6.
- Stogdill, R.M. (1948). Personal factors associated with leadership: a survey of the literature. *Journal of Psychology*, 25, 35-71.
- Stogdill, R.M. (1963). *Manual for the leader behavior description questionnaire-form XII*. Columbus: Ohio State University, Bureau of Business Research.
- Stogdill, R.M. (1974). *Handbook of leadership. A survey of theory and research* (1a. Ed.). New York: Free Press.
- Stogdill, R.M. y Coons, A.E. (1957). *Leader behavior: Its description and measurement*. Columbus: Ohio State University, Bureau of Business Research.
- Stogdill, R.M., Goode, O.S. y Day, D.R. (1963). The leader behavior of United States senators. *Journal of Psychology*, 56, 3-8.
- Subirats, J. (1989). *Análisis de políticas públicas y eficacia de la Administración*. Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública.
- Tead, O. (1929/1977). The technique of creative leadership. En O. Tead, *Human nature and management* (pp. 148-172). New York: Arno Press.

- Tejeda, M.J., Scandura, T.A. y Pillai, R. (2001). The MLQ revisited: Psychometric properties and recommendations. *Leadership Quarterly*, 12(1), 31-52.
- Thieme, C. (2005). *Liderazgo y eficacia en la educación primaria. El caso de Chile*. (Tesis doctoral, Universidad Autónoma de Barcelona, Departamento de Economía de la Empresa, Barcelona). Recuperado de <http://www.tesisenxarxa.net/TDX-0621106-000957/>
- Thompson, G. y Vecchio, R.P. (2009). Situational Leadership theory: A test of three versions. *Leadership Quarterly*, 20(5), 837-848.
- Tichy, N.M. y Devanna, M.A. (1986). *The transformational leader*. New York: John Wiley & Sons.
- Tintoré, M. (2003). El liderazgo político en la antigüedad clásica. *Revista de Estudios Políticos*, 121, 209-222.
- Tornimbeni, S., Pérez, E. y Olaz, F. (2008). *Introducción a la psicometría*. Buenos Aires: Paidós. Recuperado de <http://books.google.es/books>
- Trottier, T., Van Wart, M. y Wang, X. (2008). Examining the nature and significance of leadership in government organizations. *Public Administration Review*, 68(2), 304-311.
- Van Engen, M.L. y Willemsen, T.M. (2004). Sex and leadership styles: A meta-analysis of research published in the 1990s. *Psychological Reports*, 94(1), 3-18.
- Van Wart, M. (2003). Public-sector leadership theory: An assessment. *Public Administration Review*, 63(2), 214-228.
- Van Wart, M. (2007). *Leadership in public organizations: An introduction*. Armonk, New York: M.E. Sharpe.
- Vecchio, R.P. (1983). Assessing the validity of Fiedler's contingency model of leadership effectiveness: A closer look at Strube and Garcia. *Psychological Bulletin*, 93(2), 404-408.
- Vecchio, R.P. (1987). Situational leadership theory: An examination of a prescriptive theory. *Journal of Applied Psychology*, 72(3), 444-451.
- Vecchio, R.P., Bullis, R.C. y Brazil, D.M. (2006). The utility of situational leadership theory: A replication in a military setting. *Small Group Research*, 37(5), 407-424.

- Vecchio, R.P y Gobdel, B.C. (1984). The vertical dyad linkage model of leadership: Problems and prospects. *Organization Behavior and Human Performance*, 34(1), 5-20.
- Vecchio, R.P., Justin, J.E. y Pearce, C.L. (2008). The utility of transactional and transformational leadership for predicting performance and satisfaction within a path-goal theory framework. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81(1), 71-82.
- Waldman, D.A., Bass, B.M. y Yammarino, F.J. (1990). Adding to contingent-reward behavior. The augmenting effect of charismatic leadership. *Group & Organization Studies*, 15(4), 381-394.
- Wallis, J. y McLoughlin, L. (2007). A diagnosis of leadership effectiveness in the Irish public sector. *Public Management Review*, 9(3), 327-351.
- Wang, H., Law, K.S., Hackett, R.D., Wang, D. y Chen, Z.X. (2005). Leader-member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 48(3), 420-432.
- Wakabayashi, M. y Graen, G.B. (1984). The Japanese career progress study: A 7-year follow-up. *Journal of Applied Psychology*, 69(4), 603-614.
- Warwick, D.P. (1975). *A theory of public bureaucracy: politics, personality, and organization in the State Department* (2da. Reimp. 1976). Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Weber, M. (1956/1964). *Economía y sociedad. Esbozo de sociología comprensiva* (Trad. J.M. Echavarría. 17va. Reimp. 2008). México, DF: Fondo de Cultura Económica.
- Weiner, B. (1986). *An attributional theory of motivation and emotion*. New York: Springer-Verlag.
- Williams, E.A., Pillai, R., Lowe, K.B., Jung, D. y Herst, D. (2009). Crisis, charisma, values, and voting behavior in the 2004 presidential election. *Leadership Quarterly*, 20(2), 70-86.
- Willner, A.R. (1984). *The spellbinder: charismatic political leadership*. New Haven, CT: Yale University Press.

- Wofford, J.C. y Liska, L.Z. (1993). Path-goal theories of leadership: A meta-analysis. *Journal of Management*, 19(4), 857-876.
- Yammarino, F.J. y Bass, B.M. (1990). Long-term forecasting of transformational leadership and its effects among naval officers: Some preliminary findings. En K.E. Clarke y M.B. Clarke (Eds.), *Measures of Leadership* (pp. 151-169). West Orange, NJ: Leadership Library of America.
- Yukl, G.A. (1981). *Leadership in organizations*. Englewood, Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Yukl, G.A. (1994). *Leadership in organizations* (3ra. Ed.). Englewood, Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Yukl, G.A. (1999a). An evaluative essay on current conceptions of effective leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 33-48.
- Yukl, G.A. (1999b). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *Leadership Quarterly*, 10(2), 285-305.
- Yukl, G.A. (2009). *Leadership in organizations* (7ma. Ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Yukl, G.A., Gordon, A. y Taber, T. (2002). A hierarchical taxonomy of leadership behavior: Integrating a half century of behavior research. *Journal of Leadership and Organization Studies*, 9(1), 15-32.
- Yukl, G.A. y Van Fleet, D.D. (1982). Cross-situational, multimethod research on military leader effectiveness. *Organizational Behavior and Human Performance*, 30(1), 87-108.
- Zaccaro, S.J. (2007). Trait-based perspectives of leadership. *American Psychologist*, 62(1), 6-16.
- Zajonc, R.B. (1965). Social facilitation. *Science*, 149(3681), 269-274.
- Zaleznik, A. (1977). Managers and leaders: Are they different? *Harvard Business Review*, 55, 67-78.
- Zaleznik, A. (1990). The leadership gap. *Academy of Management Executive*, 4(1), 7-22.