



**Universidad del
Rosario**

INCIDENCIA DE LOS ESTILOS DE TOMA DE DECISIONES EN LA RELACIÓN
ENTRE LIDERAZGO Y DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL EN UN GRUPO DE
DIRECTIVOS DE COLOMBIA, ECUADOR Y PERÚ

Tesis Doctoral

Por:

Juan Carlos Espinosa Méndez

Candidato

Francoise Contreras Torres, PhD.

Directora

Escuela de Administración

Doctorado en Ciencias de la Dirección

Bogotá, D.C., 31 de octubre de 2018

Tabla de Contenido

Resumen	8
Introducción	9
1. Problema de Investigación	11
1.1. Especificación del Problema de Investigación.....	11
1.1.1. <i>Modelo Rango Total de Liderazgo en Latinoamérica.</i>	11
1.1.2. <i>Modelo Rango Total de Liderazgo y desempeño organizacional en Latinoamérica.</i>	16
1.1.3. <i>Modelo Rango Total de Liderazgo y desempeño organizacional: el rol mediador de los estilos de toma de decisiones.</i>	18
1.1.3.1. <i>Toma de decisiones.</i>	20
1.1.3.2. <i>Liderazgo y toma de decisiones.</i>	21
1.1.4. <i>Síntesis del problema de investigación.</i>	24
1.2. Preguntas de Investigación	25
1.3. Objetivos.....	25
1.3.1. <i>Objetivo general.</i>	26
1.3.2. <i>Objetivos específicos.</i>	26
1.4. Hipótesis	26
1.5. Relevancia de la Investigación.....	27
1.5.1. <i>Valor teórico.</i>	28
1.5.2. <i>Aporte metodológico.</i>	30
1.5.3. <i>Valor práctico.</i>	31
1.5.4. <i>Relevancia social.</i>	32
1.6 Relación con los Intereses de Investigación de la Escuela de Administración de la Universidad del Rosario	33
2. Aspectos teóricos.....	35
2.1. Liderazgo	35
2.1.1. <i>Desarrollo histórico, conceptualización y modelos de liderazgo.</i>	35
2.1.2. <i>Teoría del Liderazgo Transformacional</i>	41
2.1.2.1. <i>Modelo transformacional-transaccional de Bass (1985).</i>	42
2.1.2.2. <i>Modelo de Conger y Kanungo (1987).</i>	43
2.1.2.3. <i>Modelo de Podsakoff, MacKenzie, Moorman y Fetter (1990).</i>	44
2.1.2.4. <i>Modelo de Shamir, House y Arthur (1993).</i>	45
2.1.2.5. <i>Modelo de Rafferty y Griffin (2004).</i>	46
2.1.3. <i>Modelo Rango Total de Liderazgo (Avolio & Bass, 2004).</i>	47
2.1.3.1. <i>Componentes del Modelo Rango Total de Liderazgo</i>	48
2.1.3.2. <i>Condiciones para el surgimiento del liderazgo transformacional-transaccional.</i>	50
2.1.3.3. <i>Consecuentes del liderazgo transformacional-transaccional</i>	51
2.1.3.4. <i>Críticas al liderazgo transformacional-transaccional.</i>	55
2.1.3.5. <i>El liderazgo transformacional-transaccional en Latinoamérica.</i>	60
2.2. Toma de Decisiones	66
2.2.1. <i>Tipos de decisiones organizacionales.</i>	66
2.2.2. <i>El proceso de toma de decisiones</i>	68

2.2.3. Estilos de toma de decisiones.....	79
2.2.3.1. Estilos de Pensamiento.	79
2.2.3.2. Teoría del Estilo de Decisión.	81
2.2.3.3. Toma de Decisiones basado en la Teoría del Conflicto.....	85
2.2.3.4. Estilos de Toma de Decisiones de Rowe, Boulgarides y Mason.....	88
2.2.3.5. Modelo Estilo General de Toma de Decisiones.....	91
2.3. Liderazgo y Toma de Decisiones	98
2.3.1. Liderazgo y Toma de Decisiones: Relaciones conceptuales.....	98
2.3.2. Liderazgo y Toma de Decisiones: Relaciones empíricas.....	104
3. Aspectos Metodológicos.....	110
3.1. Tipo de Estudio	110
3.2. Población y Muestra.....	112
3.3. Instrumentos	113
3.3.1. Cuestionario Multifactorial de Liderazgo.	113
3.3.2. Instrumento de Estilo General de Toma de Decisiones.	114
3.4. Procedimiento de Recolección de Información	115
3.5. Procesamiento de la Información.....	115
4. Resultados.....	117
4.1. Descripción Sociodemográfica de los Participantes.....	117
4.2. Confiabilidad de los Cuestionarios	119
4.3. Descripción del Liderazgo con el Modelo Rango Total de Liderazgo	120
4.4. Relación entre Tipos de Liderazgo y Desempeño Organizacional	125
4.5. Mediación de los Estilos de Toma de Decisiones	129
5. Discusión, Análisis y Conclusiones.....	138
5.1. El Modelo Rango Total de Liderazgo en Latinoamérica.....	138
5.2. El Liderazgo Transformacional-Transaccional y sus Efectos en el Desempeño	140
5.3. El Liderazgo y la Toma de Decisiones: Nuevas Evidencias de su Relación.	145
5.3.1. Los estilos de toma de decisiones en un grupo de directivos latinoamericanos.....	145
5.3.2. Estilos de toma de decisiones y tipos de liderazgo.	150
5.3.3. El efecto de mediación de los estilos de toma de decisiones entre los tipos de liderazgo y el desempeño organizacional.	156
6. Alcances, Limitaciones y Futuras Investigaciones.....	164
Bibliografía.....	170

Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Dimensiones de los principales modelos de liderazgo carismático-transformacional</i>	41
Tabla 2. <i>Correlaciones entre estilos de toma de decisión en siete estudios diferentes</i>	95
Tabla 3. <i>Cantidad de publicaciones académicas de liderazgo y toma de decisiones en Web of Science</i>	105
Tabla 4. <i>Correlaciones reportadas en tres estudios previos entre estilos de toma de decisiones y tipo de liderazgo</i>	108
Tabla 5. <i>Alpha de Cronbach para los factores del modelo Rango Total de Liderazgo</i>	119
Tabla 6. <i>Alpha de Cronbach para los estilos de toma de decisiones</i>	120
Tabla 7. <i>Análisis de varianza para los factores de liderazgo del modelo FRL por países</i> . 121	121
Tabla 8. <i>Análisis de varianza para los tipos de liderazgo transformacional, transaccional y no liderazgo por países</i>	121
Tabla 9. <i>Estadísticos descriptivos de los tipos de liderazgo transformacional, transaccional y no liderazgo en directivos de Colombia, Ecuador y Perú</i>	122
Tabla 10. <i>Correlación orden cero entre los tipos de liderazgo transformacional, transaccional y no liderazgo con las variables de resultado esfuerzo extra, efectividad y satisfacción en directivos de Colombia, Ecuador y Perú</i>	125
Tabla 11. <i>Regresiones jerárquicas de los tipos de liderazgo transformacional, transaccional y no liderazgo para la variable de resultado esfuerzo extra</i>	126
Tabla 12. <i>Regresiones jerárquicas de los tipos de liderazgo transformacional, transaccional y no liderazgo para la variable de resultado efectividad</i>	127
Tabla 13. <i>Regresiones jerárquicas de los tipos de liderazgo transformacional, transaccional y no liderazgo para la variable de resultado satisfacción</i>	128
Tabla 14. <i>Estadísticos descriptivos de los estilos de toma de decisiones racional, intuitivo, dependiente, evitativo y espontáneo de 363 directivos de Colombia, Ecuador y Perú</i>	129
Tabla 15. <i>Correlación orden cero entre los estilos de toma de decisiones racional, intuitivo, dependiente, evitativo y espontáneo</i>	130
Tabla 16. <i>Correlación orden cero entre los tipos de liderazgo transformacional, transaccional y no liderazgo con los estilos de toma de decisiones racional, intuitivo, dependiente, evitativo y espontáneo</i>	130

Tabla 17. <i>Pesos de regresión obtenidos en el análisis de ecuaciones estructurales para el modelo que relaciona tipos de liderazgo, estilos de toma de decisiones y variables de resultado.</i>	134
Tabla 18. <i>Efectos directos e indirectos (mediados) del liderazgo transformacional, transaccional y no liderazgo sobre las variables de resultado esfuerzo extra, efectividad y satisfacción.</i>	135
Tabla 19. <i>Resultados Test de Sobel para efecto de mediación de los estilos de toma de decisiones en la relación entre tipo de liderazgo y variable de resultado.</i>	137
Tabla 20. <i>Correlación orden cero entre los tipos de liderazgo transformacional, transaccional y no liderazgo con los estilos de toma de decisiones racional, intuitivo, dependiente, evitativo y espontáneo en tres estudios previos y la actual investigación.</i>	152

Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Esquema general del problema de investigación.	24
<i>Figura 2.</i> Esquema general de los grupos de hipótesis que se someterán a comprobación en la presente investigación.	27
<i>Figura 3.</i> Modelo Rango Total de Liderazgo con los tres estilos y sus respectivos factores.....	48
<i>Figura 4.</i> Distribución por año de artículos de investigación en SciELO sobre liderazgo transformacional	61
<i>Figura 5.</i> Modelo Estilos de Pensamiento (McKenney y Keen, 1974).	80
<i>Figura 6.</i> Teoría del Estilo de Decisión (Driver & Mock, 1975).	83
<i>Figura 7.</i> Teoría del Estilo de Decisión modificada por Brousseau et al., 2006.	84
<i>Figura 8.</i> Modelo de Toma de Decisiones basado en la Teoría del Conflicto (Janis & Mann, 1976).	87
<i>Figura 9.</i> Modelo Estilos de Toma de Decisiones (Rowe & Boulgarides, 1983).	89
<i>Figura 10.</i> Modelo Estilos de Toma de Decisiones (Rowe & Mason, 1987).....	90
<i>Figura 11.</i> Modelo Estilo General de Toma de Decisiones (GDMS) de Scott y Bruce (1995).....	93
<i>Figura 12.</i> Modelo de la practica gerencial (Mintzberg, 2009).....	101
<i>Figura 13.</i> Controlar por medio de la toma de decisiones. Rol interno en el plano de la información del modelo de la practica gerencial (Mintzberg, 2009).....	102
<i>Figura 14.</i> Distribución porcentual por género en cada una de las tres muestras y en el total de participantes del estudio.	117

<i>Figura 15.</i> Distribución porcentual por edad en cada una de las tres muestras y en el total de participantes del estudio.	118
<i>Figura 16.</i> Distribución porcentual por tamaño de empresa en la que trabajan los participantes en cada una de las tres muestras y en el total del estudio.	118
<i>Figura 17.</i> Promedio del liderazgo transformacional, transaccional y no liderazgo por países de procedencia.	122
<i>Figura 18.</i> Configuración del modelo Rango Total de Liderazgo en directivos de Colombia, Ecuador y Perú (n = 363).	124
<i>Figura 19.</i> Modelo conceptual de la mediación de los estilos de toma de decisiones en la relación entre tipos de liderazgo y variables de resultado.	131
<i>Figura 20.</i> Estimación del sesgo por varianza del método común.	132
<i>Figura 21.</i> Relaciones retenidas del modelo evaluado en que se relacionan los tipos de liderazgo, los estilos de toma de decisiones y las variables de resultado.	133
<i>Figura 22.</i> Efecto de mediación de los estilos de toma de decisiones en la relación entre tipos de liderazgo y desempeño organizacional en un grupo de directivos de Colombia, Ecuador y Perú.	137

Resumen

Liderar y decidir son, sin lugar a duda, roles importantes de los directivos en cualquier tipo de organización; sobre cada una de estas actividades se ha investigado intensamente en la disciplina administrativa y sus ciencias auxiliares; sin embargo, evidencia sobre la investigación conjunta de ellas es sorprendentemente escasa, a pesar del impacto potencial sobre el desempeño de las organizaciones que supone la interacción de estas dos principales funciones directivas. La presente investigación tiene como propósito examinar la relación entre liderazgo y los resultados organizacionales de esfuerzo extra, efectividad y satisfacción de los colaboradores e identificar si los estilos de toma de decisiones ejercen un rol mediador. Para alcanzar dicho objetivo, se llevó a cabo la presente investigación, realizada con metodología cuantitativa de alcance explicativo con abordaje empírico-analítico en una muestra de 363 participantes procedentes de Colombia, Ecuador y Perú. Los resultados permiten concluir que el modelo Rango Total de Liderazgo cuenta con evidencia satisfactoria sobre su configuración de tres tipos de liderazgo (transformacional, transaccional y no liderazgo), los cuales mostraron relaciones significativas con las variables de resultado esfuerzo extra, efectividad y satisfacción. Asimismo, se identificó la mediación parcial del estilo racional de toma de decisiones en las relaciones entre el liderazgo transformacional y las variables de resultado; también se identificó la mediación total del estilo evitativo de toma de decisiones que vincula en sentido opuesto al no liderazgo con la efectividad. Estos resultados son discutidos y analizados con base en el sustento conceptual y empírico previamente revisado. Se sugiere realizar futuros estudios que permitan confirmar algunas de las conclusiones a las que se llega. Especialmente se hace una invitación a revisar el rol mediador de los estilos de toma de decisiones en otras relaciones documentadas en la teoría del liderazgo transformacional.

Palabras claves: Liderazgo, Liderazgo Transformacional, Liderazgo Transaccional, No Liderazgo, Toma de Decisiones, Estilos de Toma de Decisiones, Esfuerzo Extra, Efectividad, Satisfacción, Dirección.

Introducción

El logro de los objetivos organizacionales depende de una gran cantidad de factores (Cruz, Salanova & Martínez, 2013a). Liderar y decidir son roles principales que tienen los directivos (Mintzberg, 2009); quienes por estar en los escalones superiores de la organización tienen un mayor impacto en el desempeño de las mismas (Hambrick & Mason, 1984); no obstante, la relación entre liderazgo y desempeño continúa siendo un área de investigación relevante con muchos vacíos que están aún por resolver (Jing & Avery, 2008). Lo mismo ocurre con la relación entre el liderazgo y la toma de decisiones (Fulop & Mark, 2013), temas fundamentales de estudio en cuanto constituyen el eje central de las funciones directivas (Simon, 1987).

Por una parte, tenemos al liderazgo. Este ha sido entendido como un proceso de influencia intencionada sobre otras personas para guiarlas, estructurarles sus actividades y relaciones dentro de la organización, con el propósito de facilitar los esfuerzos individuales y colectivos para lograr los objetivos compartidos (Yukl & van Fleet, 1992). Para dar cuenta de tal proceso se han propuesto diversos esquemas, modelos y teorías. De acuerdo con una reciente revisión de las tendencias de investigación en liderazgo, la teoría del liderazgo transformacional y en particular el modelo Rango Total de Liderazgo (Avolio & Bass, 2004), se puede identificar en la actualidad, como la más importante aproximación al estudio del liderazgo (Dinh et al., 2014). Tal modelo involucra tres tipos de liderazgo: transformacional, transaccional y no liderazgo.

Por otra parte, la toma de decisiones es razonablemente y posiblemente el trabajo más importante que debe realizar un directivo, la cual debe ser vista como un proceso y no como un evento aislado (Garvin & Roberto, 2001). Una parte importante de la investigación sobre la toma de decisiones se ha centrado en el proceso de cómo, puntualmente, se toman las decisiones, descuidando el estudio de las tendencias generales de cómo se lleva a cabo tal proceso. Retomar el estudio de tales tendencias generales, conocidas como estilos de toma de decisiones, es importante para la comprensión de la dirección. Mintzberg (1975) encontró que el rol decisonal ocupaba en promedio 6.6 horas semanales del trabajo directivo; Tengblad (2006), 30 años después, encontró que aunque los roles del directivo habían cambiado en las últimas tres décadas, incorporando nuevas actividades y aumentando la dedicación laboral, la alta dedicación al rol decisonal se mantenía relativamente igual (5.5 horas semanales). Mintzberg (2009) revisa su trabajo clásico sobre roles directivos y

concluye que la toma de decisiones y el liderar son los aspectos centrales en dos de los tres planos (información, personas y acción) que propone como modelo de dirección.

En síntesis, el directivo es el responsable de identificar oportunidades para mover a la organización hacia el cumplimiento de sus fines misionales, a la vez que analiza y soluciona los problemas que se presentan. En este contexto, se considera que un directivo es efectivo si toma las decisiones correctas y motiva a los colaboradores a implementarlas adecuadamente (Tiwary, 2015). Dado que existen distintos tipos de liderazgo y múltiples estilos de toma de decisiones, examinar la relación entre éstos y su influencia en el desempeño constituye un reto importante para la Ciencia de la Dirección con importantes implicaciones prácticas para las organizaciones.

En este orden de ideas, la presente investigación tiene como propósito principal estudiar dos de los más importantes roles directivos, liderar y decidir. Para ello se tendrá en consideración la propuesta conceptual más robusta del liderazgo que es el modelo Rango Total de Liderazgo (Avolio & Bass, 2004; Dinh et al., 2013; Judge, Woolf, Hurst & Livingston, 2006) y se observará su relación con medidas de desempeño organizacional a través de tres variables de resultado de amplia aceptación tal como son el esfuerzo extra, la efectividad y la satisfacción. Asimismo, resulta de gran interés observar cuál es el rol de los estilos de toma de decisiones en tal relación y para ello, se utilizará el modelo Estilo General de Toma de Decisiones de Scott y Bruce (1995), siendo éste uno de los más sólidos en el área.

Consecuentemente con este propósito general, en el primer capítulo se delimitará el problema de investigación, indicando las preguntas, los objetivos y las hipótesis de investigación respectivamente. En el segundo capítulo se expondrán con detalle los fundamentos conceptuales tanto del liderazgo como de la toma de decisiones, a la vez que se revisan los antecedentes investigativos de las relaciones entre ambos. En el tercer capítulo se describen los aspectos vinculados con el método utilizado para desarrollar la presente investigación, tales como diseño, participantes, instrumentos y procedimientos. En el cuarto capítulo se presentan los resultados para cada una de las hipótesis sometidas a comprobación, así como los resultados de la evaluación de los instrumentos de medición utilizados y otros resultados relevantes para el cumplimiento de los objetivos. En el quinto capítulo se realiza el análisis y discusión de los resultados obtenidos con base en los referentes conceptuales y empíricos considerados. Finalmente, en el sexto capítulo se realizan las recomendaciones para futuros estudios.

1. Problema de Investigación

En este capítulo se expondrá detalladamente el problema de investigación que está constituido por tres partes, las cuales posteriormente se sintetizarán en sus respectivas preguntas de investigación. Seguido a ello, se indicarán los objetivos de investigación y las hipótesis que se someterán a comprobación. Finalmente, el capítulo terminará con la justificación de la presente investigación, argumentando su relevancia teórica y metodológica para el campo de la administración, así como sus implicaciones prácticas y sociales para las organizaciones, mostrando su articulación con los intereses investigativos de la Escuela de Administración de la Universidad del Rosario.

1.1. Especificación del Problema de Investigación

Esta investigación tiene como propósito: a) describir el liderazgo de un grupo de directivos latinoamericanos de acuerdo con el modelo Rango Total de Liderazgo, b) verificar si los tipos de liderazgo propuestos por el modelo estudiado se relacionan con las variables de resultado, en este caso esfuerzo extra, efectividad y satisfacción y c) examinar si estas hipotéticas relaciones se encuentran mediadas por los estilos de toma de decisiones por parte de los directivos. A continuación se delimitan estos propósitos.

1.1.1. Modelo Rango Total de Liderazgo en Latinoamérica.

Previo a indicar cuál es el problema de conocimiento con relación al modelo Rango Total de Liderazgo en Latinoamérica es necesario expresar sucintamente qué se entiende por liderazgo y cómo ha sido su desarrollo histórico.

Actualmente no existe una definición universalmente aceptada sobre el concepto de liderazgo, pues estas dependen de la aproximación teórica que utilicen los autores. Sin embargo, las diferentes perspectivas tienen en común la noción que se trata de un proceso de influencia entre los integrantes de un colectivo para la consecución de un propósito común (Yukl & van Fleet, 1992). Tales propósitos, históricamente han sido incrementar la competitividad de los países, fomentar la productividad y sostenibilidad de las

organizaciones y favorecer el desarrollo de las personas (Contreras, 2008). El estudio científico de este proceso comienza a principios del siglo XX, aunque las raíces históricas del concepto y el ejercicio del liderazgo, independiente de su nominación, se pueden rastrear hasta la historia antigua (van Seters & Field, 1990).

Durante esta centuria de investigación sobre el liderazgo se han presentado distintos desarrollos conceptuales y metodológicos (Yukl & van Fleet, 1992), en los que se ha pasado de estudiar, en las primeras tres décadas del siglo pasado, la naturaleza del líder como agente central del proceso de influencia, a la acción del líder para moldear el comportamiento de los seguidores (período entre guerras mundiales) y, posteriormente, a identificar las condiciones o contingencias que afectan las acciones del líder respecto a ese propósito (durante las siguientes dos décadas posteriores al final de la Segunda Guerra Mundial), lo cual derivó en concepciones respecto al proceso de influencia como una transacción entre el líder y los seguidores en una situación dada (alrededor de la década de 1970). Esta concepción transaccional mostró ser insuficiente para lograr el desarrollo de las organizaciones y de las personas que la constituyen, generando de esta manera, una nueva concepción basada, no exclusivamente en la transacción, sino en el carisma y la motivación como aspectos subyacentes a la influencia.

Ésta última, más reciente y consolidada etapa en el estudio del liderazgo ha recibido el nombre de teoría del liderazgo transformacional (Bass, 1985). Tal teoría a pesar de su robustez conceptual y empírica, aún presenta vacíos y posibilidades de desarrollo (Bass, 1999), y requiere subsanar las deficiencias señaladas por sus críticos, así como demostrar mejor capacidad explicativa en comparación con las propuestas alternativas que buscan su sustitución (Avolio & Gardner, 2005; Jing & Avery, 2008).

Tal como se indica arriba, esta teoría no ha estado exenta de críticas. En especial se le señala como un conjunto de modelos que comparten las ideas nucleares del liderazgo como un proceso relacional líder-seguidor que busca la auto-actualización del seguidor a través del doble mecanismo del carisma y la motivación, pero que no logran constituir una teoría unificada; encontrándose discrepancias entre los modelos desde su conceptualización hasta su medición (van Knippenberg & Sitkin, 2013)

Fruto de las críticas y dada la naturaleza dinámica del conocimiento científico, en la última década se han formulado modelos que buscan subsanar algunos aspectos de la teoría

del liderazgo transformacional e incluso se han formulado nuevas aproximaciones que aún no están lo suficientemente maduras y se encuentran en una etapa incipiente de formulación conceptual o en la obtención de las evidencias iniciales sobre los modelos propuestos (Avolio, Walumbwa & Weber, 2009).

No obstante, a pesar de las críticas y los nuevos modelos sustitutos, la teoría del liderazgo transformacional desde su formulación, a finales del siglo XX, se ha establecido como la corriente de liderazgo más ampliamente investigada y con más sólido fundamento conceptual y metodológico. Evidencia de ello es que durante la primera década del nuevo milenio, aproximadamente el 40% de las investigaciones en las principales revistas académicas sobre liderazgo se relacionaban directamente con esta propuesta conceptual (Dinh et al., 2014).

Los hallazgos de Dinh et al. (2014) coinciden con la amplia presencia de publicaciones académicas tituladas bajo el nombre de "Transformational Leadership". En una reciente búsqueda en la plataforma Web of Science se identificaron más de 800 registros con este criterio. Sin embargo, su estudio es incipiente en Latinoamérica. Ello se evidencia en una reciente búsqueda en la plataforma SciELO, en la cual se localizaron únicamente 60 artículos sobre el liderazgo transformacional entre un total de 446 publicaciones sobre liderazgo en general, evidenciándose de esta manera la necesidad de realizar estudios sobre este modelo de liderazgo que permitan mejorar nuestro conocimiento sobre cómo es el liderazgo en nuestra región.

Teniendo en cuenta que existen distintas vertientes conceptuales y metodológicas dentro de la teoría del liderazgo transformacional, para esta investigación se eligió el modelo Rango Total de Liderazgo (*Full Range Leadership*, FRL), al que frecuentemente también se le llama liderazgo transformacional-transaccional, por razones históricas que se indican a continuación.

El modelo de liderazgo transformacional-transaccional, nombre inicial del modelo FRL, fue propuesto por Bass (1985) con base en los desarrollos conceptuales de Burns (1978) y de House (1971). Por una parte, Bass (1985) acogió la diferenciación entre dos tipos de liderazgo propuestos por Burns (1978) en el ámbito de las ciencias políticas bajo el nombre de Liderazgo Transformacional (*Transformational Leadership*) y Liderazgo Transaccional (*Transactional Leadership*). A tal diferenciación, Bass (1985) le incorporó los mecanismos

motivacionales del liderazgo carismático propuesto por House (1971), lo introdujo en el ámbito organizacional y les formuló su carácter dimensional a ambos tipos de liderazgo a través de cinco factores, llamados carisma, estimulación intelectual y consideración individualizada para el liderazgo transformacional y recompensa contingente y dirección por excepción para el liderazgo transaccional (Bass, Avolio & Goodheim, 1987).

Posteriormente, Bass (1990) incorpora los factores inspiración y *Laissez-faire* en el modelo; el primero para el liderazgo transformacional y el segundo para el liderazgo transaccional. Adicionalmente separa en dos factores la dirección por excepción, un factor para la parte activa y otro factor para la parte pasiva. En total el modelo cuenta, en ese momento, con ocho factores agrupados en los dos tipos de liderazgo propuestos: carisma, inspiración, estimulación intelectual y consideración individualizada para el liderazgo transformacional y recompensa contingente, dirección por excepción–activa, dirección por excepción–pasiva y *Laissez-faire* para el liderazgo transaccional.

No obstante, poco después el factor *Laissez-faire* es propuesto como un tercer tipo, nombrado también como no-liderazgo y el modelo pasa a llamarse Rango Total de Liderazgo por abarcar el espectro total del liderazgo, desde un tipo ideal de liderazgo (transformacional) hasta su ausencia (no liderazgo), pasando por las formas activas y pasivas del liderazgo transaccional. En esta segunda revisión del modelo, el factor carisma pasa a llamarse influencia idealizada, mientras que el factor inspiración se comienza a denominar motivación inspiracional (Bass & Avolio, 1995).

Finalmente, en el nuevo milenio el modelo FRL recibe una tercera revisión (Avolio & Bass, 2004). En esta re-examinación el factor influencia idealizada es dividido en dos factores (influencia idealizada–atribuida e influencia idealizada–comportamientos). Adicionalmente, el factor dirección por excepción pasiva se reubica y pasa a conformar junto con el *Laissez-faire* el tercer tipo de liderazgo denominado Comportamiento Pasivo Evitador (*Passive-Avoidant Behaviors*).

El modelo FRL se diferencia de otros modelos de liderazgo transformacional al no centrarse exclusivamente en éste, sino en incorporar otras facetas del liderazgo identificadas en etapas previas del estudio del liderazgo; en este sentido, el modelo FRL involucra el liderazgo transaccional y el no liderazgo; este último identificado desde las primeras etapas del estudio del liderazgo, hace ya un poco más de un siglo.

El modelo FRL da cuenta de tres tipos de liderazgo (Bass, 1999): Transformacional, Transaccional y Comportamiento Pasivo Evitador o No liderazgo. En el primero de estos tipos de liderazgo, el transformacional, el líder busca activamente que los seguidores trasciendan su propio interés en favor de las metas comunes, orientadas al bienestar colectivo, la realización personal y el logro de ideales superiores. Para ello el líder visualiza un futuro deseable, planea cómo realizarlo, establece altos estándares de desempeño y se posiciona a sí mismo como un ejemplo de trabajo arduo y de determinación; a estos aspectos se les denomina influencia idealizada y motivación inspiracional, las cuales constituyen el núcleo carismático del modelo FRL. Adicionalmente, el líder transformacional estimula intelectualmente a los seguidores ayudándolos a ser más creativos e innovadores, a la vez que despliega una consideración individualizada hacia los seguidores prestando atención a sus necesidades, dándoles orientación y soporte, así como también responsabilidades percibidas como oportunidades de desarrollo.

El segundo tipo de liderazgo propuesto en el modelo FRL es el transaccional, el cual está vinculado con una relación de intercambio entre el líder y el seguidor que tiene como propósito la consecución de los intereses de ambos. Para ello, el líder establece una interacción con el seguidor en la que acuerdan las actividades a realizar y las recompensas contingentes que el seguidor recibirá por ello. Este tipo de liderazgo también se manifiesta a través de una dirección activa en la que el líder controla la ejecución del seguidor y realiza acciones correctivas para mantener el estándar de actuación.

Finalmente, el modelo FRL contempla el Comportamiento Pasivo-Evitador como un tipo de no-liderazgo. Este tipo de comportamiento puede manifestarse como una dirección pasiva en la cual el líder interviene únicamente cuando surgen los problemas; incluso, tiende a esperar a que éstos se tornen críticos para realizar acciones correctivas. En el nivel más extremo, este comportamiento se presenta como el liderazgo *Laissez-faire*, característico de un líder pasivo e inefectivo que deja todo en manos del seguidor y evita asumir cualquier responsabilidad.

Teniendo en cuenta la evolución del modelo FRL, el cual pasó de cinco factores ubicados en dos tipos de liderazgo a nueve factores distribuidos en tres tipos de liderazgo (Avolio, Bass & Jung, 1999), es necesario proporcionar evidencia en Latinoamérica sobre

esta nueva configuración del modelo FRL, pues la mayoría de estudios localizados en la región se realizaron con la primera o segunda versión del modelo.

En particular se propone describir la configuración del modelo Rango Total de Liderazgo en directivos de Colombia, Ecuador y Perú. Estos tres países se eligieron debido a que en un estudio previo se encontró similitud en los tipos de liderazgo propuestos por el modelo FRL (Espinosa, Contreras & Barbosa, 2015) y se considera importante confirmar tal hallazgo para, de esta manera, aumentar el conocimiento existente sobre el liderazgo en la región.

1.1.2. Modelo Rango Total de Liderazgo y desempeño organizacional en Latinoamérica.

Para los autores del modelo FRL, existe una relación directa entre el liderazgo y los resultados organizacionales (Bass, 1985, Bass & Avolio, 1995a; Avolio & Bass, 2004). El planteamiento inicial de Bass (1985) es el de un liderazgo que permite ir más allá de las expectativas, de hecho, así se conoció inicialmente su modelo (van Seters & Field, 1990).

El modelo FRL establece que para lograr este propósito de exceder las expectativas, es necesario que el colaborador incremente su grado de motivación para conseguir el resultado designado, aspecto denominado esfuerzo extra (Bass, 1985). Para ello, los líderes transformacionales deben elevar el valor de los resultados a lograr, así como las probabilidades subjetivas de éxito del colaborador. El valor del resultado se eleva expandiendo las necesidades del colaborador de los niveles iniciales a los niveles superiores en la jerarquía de Maslow (1943), es decir, de las necesidades fisiológicas a las de auto-realización. Por su parte, la probabilidad subjetiva de éxito del colaborador se logra aumentando su grado de confianza y de seguridad. Aumentar el valor de los resultados y la probabilidad de éxito de los colaboradores, evidencia la efectividad del líder y genera satisfacción de los colaboradores con su liderazgo (Avolio & Bass, 2004).

En síntesis, el modelo FRL propone tres resultados organizacionales: motivación del colaborador para trabajar más (Esfuerzo extra, EE), efectividad del líder para conectar necesidades organizacionales con el trabajo del colaborador (Efectividad, EFF) y satisfacción del colaborador con el liderazgo recibido (Satisfacción, SAT).

La conexión entre el liderazgo y el desempeño organizacional se plantea en el modelo FRL con base en la hipótesis del aumento [*augmentation effect*], según la cual el liderazgo transaccional conduce al logro de las expectativas, pero el liderazgo transformacional permite sobrepasarlas (Bass, 1985; Hater & Bass, 1988). Esta hipótesis del aumento diferencia el modelo FRL de la propuesta de Burns (1978) en la que se contraponen el liderazgo transformacional al liderazgo transaccional. En el modelo FRL estos dos tipos de liderazgo no se contraponen, sino que conforman un continuo que va desde el no liderazgo hasta el liderazgo transformacional (Avolio & Bass, 2004; Bass et al., 2003).

Adicional a la hipótesis del aumento, el modelo FRL establece un patrón jerárquico descendente de las variables resultado en función al tipo de liderazgo implicado (Avolio & Bass, 2004). De acuerdo con este patrón, el liderazgo transformacional correlaciona de manera positiva y en mayor grado que el liderazgo transaccional, con el esfuerzo extra, la efectividad y la satisfacción. En contraste, el no liderazgo correlacionaría de manera negativa con tales variables de resultado.

La relación entre el modelo FRL y el desempeño organizacional, tanto en lo referido al efecto de aumento como al patrón descendente, ha sido documentada en una amplia variedad de investigaciones (Avolio et al., 1999), incluyendo varios estudios meta-analíticos (Avolio, Reichard, Hannah, Walumbwa & Chan, 2009; DeGroot, Kiker & Cross, 2000; Lowe, Kroeck & Sivasubramaniam, 1996), así como otros en España (Hermosilla, Amutio, Costa & Páez, 2016; Molero, Recio & Cuadrado, 2010). Sin embargo, en los estudios localizados en Latinoamérica estos aspectos han recibido poca atención, siendo significativos los estudios de Mendoza, García y Uribe (2014) en México y Álava et al. (2016) en Ecuador al mostrar un reciente interés por comprobar estas proposiciones del modelo FRL.

En el estudio de Álava et al. (2016) se encontró el patrón descendente entre los tipos de liderazgo y los resultados organizacionales. En tal sentido, las correlaciones del liderazgo transformacional con esfuerzo extra, efectividad y satisfacción, son de carácter positivo y de mayor fuerza que las encontradas para el liderazgo transaccional, las cuales también son positivas, pero con menor fuerza. Consistentemente con el modelo FRL, las correlaciones del no liderazgo fueron de carácter negativo.

Por su parte, en el estudio de Mendoza et al. (2014) se planteó un modelo hipotético en donde el liderazgo transformacional y transaccional tienen efectos directos sobre la

efectividad, el esfuerzo extra y la satisfacción, a la vez que se propone un modelo de mediación de la efectividad y el esfuerzo extra en la relación entre los dos tipos de liderazgo por una parte y la satisfacción por la otra. Con base en un análisis factorial confirmatorio, a través de ecuaciones estructurales, se obtuvo evidencia de un modelo de mediación parcial encadenada: liderazgo transformacional → efectividad → satisfacción → esfuerzo extra; liderazgo transformacional → esfuerzo extra.

En el estudio de Mendoza et al. (2014), se indica que existe un efecto directo del liderazgo transformacional en el esfuerzo extra, pero también que hay un efecto indirecto mediado por la cadena de efectividad y satisfacción. Este resultado es similar al reportado recientemente por Hermosilla et al. (2016) en España, con la diferencia que en este último se reportó también un efecto directo del liderazgo transformacional sobre la satisfacción y la efectividad; asimismo se encontró un efecto del liderazgo transaccional sobre la efectividad.

Considerando que en Latinoamérica han sido escasamente estudiadas las relaciones entre los tipos de liderazgo y los resultados organizacionales, el segundo propósito de la presente investigación es examinar la relación entre ambos a través de la hipótesis del aumento y el patrón descendente, descritos en esta sección, en directivos de Colombia, Ecuador y Perú.

1.1.3. Modelo Rango Total de Liderazgo y desempeño organizacional: el rol mediador de los estilos de toma de decisiones.

La presente investigación tiene como tercer propósito examinar si las hipotéticas relaciones entre los tipos de liderazgo (Transformacional, Transaccional y No liderazgo) y las variables de resultado (Esfuerzo Extra, Efectividad y Satisfacción), se encuentran mediadas por los estilos de toma de decisiones de los directivos. Para ello se presentará primero el estudio de terceras variables en el modelo FRL, luego se expondrá el estudio conjunto de liderazgo y toma de decisiones con el fin de delimitar el problema de investigación y, finalmente, se expondrá el abordaje que se realizará en la presente investigación sobre la toma de decisiones como posible variable mediadora.

En primer lugar, aunque hay evidencia que apunta a un efecto directo del liderazgo sobre los resultados organizacionales en distintos niveles de estudio (individual, grupal y

organizacional) así como efectos de distinto tipo en la triple línea de desempeño (psicosocial, financiero y ambiental), el cómo se producen tales efectos aún no es claro (Boerner, Eisenbeiss & Griesser, 2007; Shamir, House & Arthur, 1993).

En segundo lugar, dada la complejidad del contexto organizacional en el que se dan estas relaciones entre liderazgo y desempeño, cada vez es mayor el interés de los académicos por examinar la posible intervención de terceras variables en estas relaciones (Cruz et al., 2013a, Judge et al., 2006). Algunos estudios indican que el incremento en el desempeño no es un efecto directo del liderazgo transformacional-transaccional, sino que es producto de la moderación y/o mediación¹ de terceras variables, las cuales no son las mismas para los niveles individual, grupal y organizacional (van Knippenberg & Sitkin, 2013, Yukl, 1999a).

En relación con el efecto de mediación se ha encontrado que en el nivel individual éste sería producido por la identificación personal y social con la organización (Kark, Shamir & Chen, 2003), así como por el comportamiento organizacional ciudadano (Boerner et al., 2007). Por su parte, en el nivel grupal la mediación estaría dada por la eficacia (Liu, Siu & Shi, 2010) y el *engagement* grupal (Cruz et al., 2013b). Por último, en el nivel organizacional, dicho efecto lo producirían variables tales como el aprendizaje y la innovación (Aragón-Correa, García-Morales & Córdón-Pozo, 2007), la capacidad de cambio de los equipos (Schipper, Den Hartog, Koopman & van Knippenberg, 2008) y la gestión estratégica de los recursos humanos (Zhu, Chew & Spangler, 2005).

Un aspecto que ha recibido escasa atención como posible variable mediadora en el estudio de la relación entre liderazgo y resultados organizaciones es la toma de decisiones, la cual reviste gran importancia debido a su rol central en el trabajo directivo (Mintzberg, 2009). Aunque existen algunos estudios que relacionan el liderazgo y la toma de decisiones, como se mencionará más adelante, aún no es claro si presenta algún efecto y de qué tipo entre las variables estudiadas. Antes de presentar los hallazgos sobre estas relaciones y el vacío de conocimiento que se propone cubrir con esta investigación, primero se hará una sucinta

¹ El efecto de moderación se presenta cuando una tercera variable (Z) altera la magnitud y/o la dirección de la relación existente entre dos variables, $X \rightarrow Y$. Por su parte, el efecto de mediación se presenta cuando una tercera variable (Z) se introduce entre los componente de la relación $X \rightarrow Y$, cambiándola a una relación $X \rightarrow Z \rightarrow Y$ (Ato & Vallejo, 2011). En presente caso X corresponde a los tipos de liderazgo, mientras que Y representa las medidas de desempeño organizacional y Z los estilos de toma de decisiones.

revisión del tema toma de decisiones con el fin de delimitar claramente esta tercera parte del problema de investigación.

1.1.3.1. Toma de decisiones.

En el análisis de decisiones es importante diferenciar tres aspectos distintos: a) tipos de decisiones, b) procesos para la toma de decisiones y c) estilos de toma de decisiones.

En primer lugar, existen diferentes clasificaciones de las decisiones empresariales. Al respecto, Castillo (2006) diferencia entre decisiones estratégicas, tácticas y operativas en función de los recursos implicados y las consecuencias sobre el futuro de la organización; mientras que Cabeza, Muñoz y Vivero (2004) clasifican las decisiones en innovadoras, adaptativas y de rutina. Teniendo en cuenta que el liderazgo transformacional tiene mayor probabilidad de manifestarse en ambientes de incertidumbre (Borrero, Ossa & Tascón, 2008; Waldman, Javidan & Varella, 2004), es posible inferir que este liderazgo esté implicado principalmente en las decisiones estratégicas o innovadoras.

En segundo lugar, una parte significativa del análisis de decisiones se ha enfocado en describir y explicar el proceso a través del cual se toman las decisiones, así como los aspectos personales, grupales y ambientales que afectan dicho proceso. El estudio de cómo se realiza la toma de decisiones ha recibido importantes desarrollos, entre los que se destacan la toma de decisiones con racionalidad acotada (Simon, 1955, 1959), el papel de las Heurísticas y Sesgos (Kahneman & Tversky, 1984), la investigación sobre los Heurísticos Rápidos y Frugales (Gigerenzer, Todd & the ABC Research Group, 1999) y la perspectiva intuitiva (Klein, 2008), por indicar los más ampliamente estudiados. En estas aproximaciones, el foco central está en describir leyes o principios generales de cómo se toman las decisiones e identificar los factores involucrados en el proceso.

El tercer aspecto del análisis de decisiones son los estilos de toma de decisiones. En este tópico, la atención se focaliza en las diferencias individuales del decisor, expresadas como una tendencia global o preferencia por tomar las decisiones de cierta manera, presentando un patrón de comportamiento claramente identificable.

Respecto a los estilos de toma de decisiones se han propuesto diversos modelos, entre los que se destacan por su fundamentación conceptual y evidencias empíricas el modelo

de Estilos de Pensamiento (McKenney & Keen, 1974), la Teoría del Estilo de Decisión (Driver & Mock, 1975), el modelo Toma de Decisiones basado en la Teoría del Conflicto (Janis & Mann, 1977), modelo Estilos de Toma de Decisiones (Rowe & Boulgarides, 1983) y el modelo Estilo General de Toma de Decisiones (Scott & Bruce, 1995). El último de estos modelos se ha desarrollado incorporando diversos elementos de los modelos previos.

El modelo Estilo General de Toma de Decisiones (*General Decision-Making Styles, GDMS*), desarrollado por Scott y Bruce (1995), plantea cinco estilos cuando se toman decisiones importantes: racional, intuitivo, dependiente, evitativo y espontáneo. El estilo racional se caracteriza por la búsqueda exhaustiva y la evaluación lógica de las alternativas; el estilo intuitivo se caracteriza por una dependencia de corazonadas y sentimientos; el estilo dependiente se caracteriza por la búsqueda de asesoramiento y orientación de los demás; el estilo evitativo se caracteriza por los intentos de evitar decidir; y el estilo espontáneo se caracteriza por el sentido de inmediatez y el deseo de pasar lo más pronto posible por el proceso de decisión.

Para esta investigación se optó por examinar la posible mediación de los estilos de toma de decisiones por ser éstos tendencias generales de comportamiento que se expresarían consistentemente, incluyendo las acciones de liderazgo que involucren toma de decisiones importantes, tal como se verá a continuación.

1.1.3.2. Liderazgo y toma de decisiones.

Tal como se ha indicado, en esta sección se revisarán las relaciones conceptuales y empíricas entre el liderazgo y la toma de decisiones, focalizando el análisis en el liderazgo transformacional-transaccional y los estilos de toma de decisiones, indicando de antemano lo sorprendentemente poco estudiada de tal relación (Fulop & Mark, 2013).

De una parte, respecto a las relaciones conceptuales entre liderazgo y toma de decisiones, el modelo de Vroom y Yetton (1973) constituye el esfuerzo más significativo por integrar ambos aspectos. Sin embargo, este modelo no logró cabalmente su cometido pues la labor del líder de acuerdo con el modelo propuesto estaría restringido a la toma de decisiones y el proceso de liderazgo implica muchos elementos adicionales.

Otros esfuerzos poco fructíferos por vincular conceptualmente el liderazgo y la toma de decisiones lo constituyen dos modelos de estilos de toma de decisiones. El primero de éstos es el modelo de Estilo de Toma de Decisiones de Rowe y Boulgarides (1983), el cual incluye en su formulación dos tipos de liderazgo, el centrado en las personas y el centrado en la tarea; tales estilos de liderazgo desarrollados en el período de posguerras mundiales planteaban un liderazgo que no refleja toda la diversidad existente y, en consecuencia, fue paulatinamente abandonado. Adicionalmente, el mismo modelo de Rowe y Boulgarides (1983) fue re-estructurado y le fue extraída la dimensión de liderazgo (Rowe & Mason, 1987).

El segundo modelo de estilos de toma de decisiones que involucra al liderazgo, es la ampliación realizada por Brousseau, Hourihan, Larsson y Driver (2006) a la Teoría del Estilo de Decisión de Driver y Mock (1975). En esta revisión los autores indican la existencia de una faceta pública y otra privada para cada uno de los cuatro estilos de toma de decisiones propuestos en este modelo clásico. A las facetas privadas las denominan estilos de pensamiento y a las facetas públicas las denominan estilos de liderazgo. Este modelo de estilo de toma de decisiones restringe el liderazgo a un componente del proceso de toma de decisiones y en tal sentido presenta la misma limitación que el modelo de Vroom y Yetton (1973).

Por último, en el ámbito conceptual, el liderazgo y la toma de decisiones son reiterativamente incorporados en los modelos de dirección (Piñeros & Contreras, 2016). Entre los diferentes modelos, el propuesto por Mintzberg sobre los roles directivos en 1975 y revisado por el mismo autor en 2009, establece que la toma de decisiones y el liderazgo son roles centrales de la práctica gerencial, sin privilegiar al uno sobre el otro o subsumirlos entre sí. En tal sentido, este modelo conceptual constituye un marco importante para la comprensión del liderazgo y la toma de decisiones por parte de los directivos.

De otra parte, las evidencias empíricas de las relaciones entre liderazgo y toma de decisiones son escasas, en especial si se considera el volumen de publicaciones que existe sobre cada uno de estos temas por separado. En una reciente exploración en la plataforma *Web of Science*² se localizaron más de 30 mil publicaciones académicas con el término

² Consulta actualizada a octubre de 2017.

“*Decision-making*” en el título y más de 16 mil para el término “*Leadership*”, también en el título.

Sin embargo, el número total de artículos que incluyen ambos términos en el título apenas llega a 60, de los cuales la mayoría ($n = 43$) se concentran en las áreas de administración ($n = 21$), psicología ($n = 13$) y educación ($n = 9$). Al limitarse a los estudios vinculados con el liderazgo transformacional la cantidad desciende a seis estudios, de los cuales únicamente uno está directamente relacionado con estilos de toma de decisiones, correspondiente al realizado por Verma, Bhat, Rangnekar y Barua (2015). Las búsquedas en plataformas distintas a *Web of Science* muestran un comportamiento similar. En estas otras plataformas se localizaron únicamente dos estudios adicionales; los realizados por Russ, McNeilly y Comer (1996) y por Rehman y Waheed (2012).

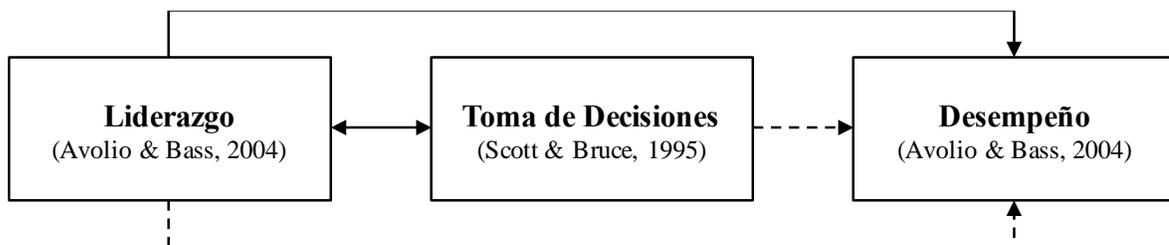
En total se consiguieron identificar únicamente tres investigaciones que tuvieron el propósito de estudiar la relación entre el liderazgo y los estilos de toma de decisiones. En el estudio de Russ et al. (1996) el liderazgo transformacional y transaccional junto con los estilos de toma de decisiones, se tomaron como predictores del desempeño de un grupo de 85 gerentes de ventas en Estados Unidos de América (EE.UU.). Por su parte, en la investigación de Rehman y Waheed (2012) se estudió la capacidad predictiva del liderazgo transformacional sobre cada uno de los estilos de toma de decisiones con la moderación de la inteligencia emocional en 113 directores de bancos en Pakistán. Por último, en el estudio de Verma et al. (2015) se examinó la capacidad predictiva de los estilos de toma de decisiones sobre los tres tipos de liderazgo del modelo FRL con base en 50 directivos de empresas manufactureras de la India.

Como puede observarse, estos tres estudios aunque involucran el modelo FRL y el modelo GDMS, difieren en su metodología y en sus resultados. Mientras en el estudio de Russ et al. (1996), el liderazgo y los estilos de toma de decisiones fueron tomados como variables independientes no correlacionadas, en el estudio de Rehman y Waheed (2012) el liderazgo se toma como variable independiente y los estilos de toma de decisiones como variables dependientes. En contraste, el estudio de Verma et al. (2015) se proponen tales relaciones en sentido opuesto, es decir, los estilos de toma de decisiones como predictores de los tipos de liderazgo.

En resumen, el liderazgo y la toma de decisiones constituyen dos roles centrales de la dirección, los cuales se estudian ampliamente por separado, pero escasamente de manera conjunta, tanto en el ámbito conceptual como en el empírico. Por tal razón en la presente investigación se propone examinar las posibles relaciones entre estos dos roles directivos con base en los modelos FRL y GDMS, de liderazgo y de toma de decisiones, como se ha descrito de manera respectiva. Asimismo, se propone examinar el rol mediador de los estilos de toma de decisiones en la hipotética relación entre los tipos de liderazgo del modelo FRL (Transformacional, Transaccional, No liderazgo) y las variables resultado (Esfuerzo Extra, Efectividad, Satisfacción).

1.1.4. Síntesis del problema de investigación.

La presente investigación tiene un triple propósito (Figura 1). El primero es corroborar la configuración de los tipos de liderazgo transformacional, transaccional y no liderazgo, de acuerdo con el modelo Rango Total de Liderazgo (FRL) en directivos de Colombia, Ecuador y Perú, aspecto ampliamente estudiado en otras latitudes, pero poco en Latinoamérica.



Fuente: Elaboración propia

Figura 1. Esquema general del problema de investigación.

El segundo propósito es examinar las posibles relaciones entre el liderazgo y el desempeño, el primero con base en los tipos de liderazgo propuestos por el modelo FRL y el segundo con base en las variables de resultado esfuerzo extra, efectividad y satisfacción. Tales relaciones han sido reportadas en diversos estudios, pero insuficientemente analizadas en Latinoamérica de acuerdo con la literatura académica reportada.

El tercer propósito consiste en identificar las posibles relaciones entre el liderazgo y la toma de decisiones, dos roles directivos de primordial importancia que han tenido escaso estudio conjunto a nivel mundial; en particular, se propone examinar tales relaciones en el marco de las tendencias actuales del estudio del liderazgo con la incorporación de los estilos de toma de decisiones como variables mediadoras, respecto a lo cual no se localizó antecedente alguno.

1.2. Preguntas de Investigación

Teniendo en cuenta los diversos elementos presentados en la sección anterior que delimitaron el problema de investigación, se han formulado las siguientes preguntas de investigación:

¿Qué características presenta el modelo Rango Total de Liderazgo en directivos de Colombia, Ecuador y Perú?

¿Existe asociación entre los tipos de liderazgo transformacional, transaccional y no liderazgo, descritos por el modelo FRL, de directivos de Colombia, Ecuador y Perú con los resultados organizacionales de esfuerzo extra del colaborador, efectividad del líder y satisfacción con el líder?

En caso de existir asociaciones entre el liderazgo y el desempeño organizacional, ¿Tales relaciones están mediadas por los estilos de toma de decisiones? Previo a ello, ¿Existen relaciones entre el liderazgo y la toma de decisiones, de acuerdo con los tipos de liderazgo transformacional, transaccional y no liderazgo por una parte y los estilos de toma de decisiones racional, intuitivo, dependiente, evitativo y espontáneo por la otra?

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general.

Determinar sí los tipos de liderazgo ejercen influencia, y en qué sentido, sobre el desempeño organizacional en un grupo de directivos latinoamericanos e identificar, en caso de existir estas relaciones, sí los estilos de toma de decisiones ejercen un rol mediador.

1.3.2. Objetivos específicos.

- 1) Describir la configuración de los tipos de liderazgo (transformacional, transaccional y no liderazgo) con base en los factores del modelo Rango Total de Liderazgo en muestras procedentes de Colombia, Ecuador y Perú.
- 2) Examinar si en Latinoamérica existe relación directa entre los tipos de liderazgo del modelo Rango Total de Liderazgo (transformacional, transaccional y no-liderazgo) y el desempeño organizacional con base en las variables de resultado (esfuerzo extra, efectividad y satisfacción) con muestras procedentes de Colombia, Ecuador y Perú.
- 3) Estimar si existe asociación entre el liderazgo y la toma de decisiones de directivos de Colombia, Ecuador y Perú, con base en los tipos de liderazgo transformacional, transaccional y no liderazgo de una parte, y los estilos de toma de decisiones racional, intuitivo, dependiente, evitativo y espontáneo, por la otra.
- 4) Identificar si existe mediación de los estilos de la toma de decisiones (racional, intuitivo, dependiente, evitativo y espontáneo) en la relación entre el liderazgo transformacional, transaccional y no liderazgo y el desempeño organizacional estimado con base en el esfuerzo extra, la efectividad y la satisfacción, en directivos de Colombia, Ecuador y Perú.

1.4. Hipótesis

- H1.** En la muestra de directivos de Colombia, Ecuador y Perú los nueve factores propuestos por el modelo Rango Total de Liderazgo se estructuran en tres tipos de liderazgo: transformacional, transaccional y no liderazgo.
- H2.** En la muestra de directivos de Colombia, Ecuador y Perú, el liderazgo está directamente relacionados con el desempeño organizacional.
- H2a.** En la muestra de directivos de Colombia, Ecuador y Perú se evidencia una relación con patrón descendente entre el tipo de liderazgo transformacional, transaccional y no liderazgo y las variables de resultado esfuerzo extra, efectividad y satisfacción.
- H2b.** En la muestra de directivos de Colombia, Ecuador y Perú el liderazgo transformacional incrementa el efecto sobre el desempeño organizacional del liderazgo transaccional.
- H3.** En la muestra de directivos de Colombia, Ecuador y Perú la toma de decisiones ejerce mediación en la relación entre el liderazgo y el desempeño organizacional.
- H3a.** En la muestra de directivos de Colombia, Ecuador y Perú los tipos de liderazgo transformacional, transaccional y no liderazgo están relacionados con los estilos de toma de decisiones racional, intuitivo, dependiente, evitativo y espontáneo.
- H3b.** En la muestra de directivos de Colombia, Ecuador y Perú los estilos de toma de decisiones racional, intuitivo, dependiente, evitativo y espontáneo tienen un rol mediador en las relaciones entre los tipos de liderazgo transformacional, transaccional y no liderazgo y las variables de resultado esfuerzo extra, efectividad y satisfacción.

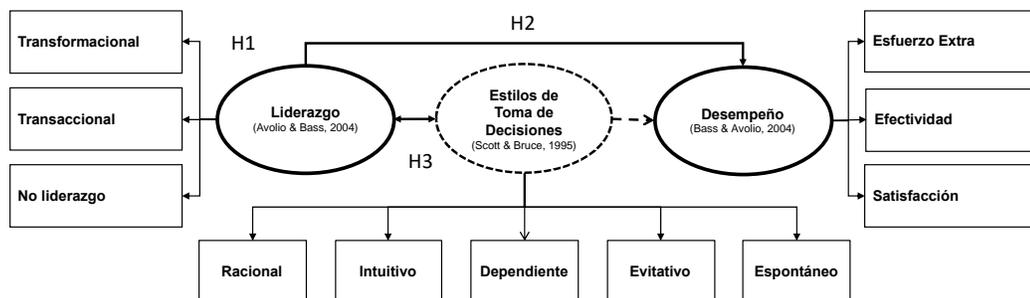


Figura 2. Esquema general de los grupos de hipótesis que se someterán a comprobación en la presente investigación.

1.5. Relevancia de la Investigación

La presente investigación se justifica por su valor teórico, utilidad metodológica, implicaciones prácticas y relevancia social. A continuación, se desarrollan cada uno de estos aspectos.

1.5.1. Valor teórico.

Existen diferentes elementos que justifican la realización de la presente investigación en consideración con su valor teórico. En primer lugar, a pesar de la amplia evidencia a favor del modelo Rango Total de Liderazgo desde su formulación (Bass, 1985), aún es incipiente su estudio en países latinoamericanos. Por lo cual, ampliar el conocimiento existente sobre este importante modelo aporta a la viabilidad de su aplicación en diversos contextos. Un importante aspecto por estudiar de este modelo de liderazgo es la configuración de sus factores. Inicialmente fueron propuestos cinco factores agrupados en dos tipos de liderazgo, transformacional y transaccional, pero con la acumulación de evidencia el modelo ha tenido varias re-formulaciones y se ha ampliado a nueve factores agrupados en tres tipos de liderazgo; en tal sentido corroborar su estructura en estudios latinoamericanos significaría un aporte teórico que lo robustecería aún más.

En segundo lugar, en el modelo FRL se ha propuesto la complementariedad del liderazgo transformacional y transaccional por medio de la hipótesis del aumento, según la cual el liderazgo transformacional incrementa el efecto del liderazgo transaccional. Este efecto de incremento ha sido expresado desde su formulación (Bass, 1985) y existe evidencia a favor de tal proposición en diferentes partes del mundo; sin embargo, esta hipótesis no ha sido sometida a verificación en los estudios latinoamericanos revisados. Asimismo, en el modelo FRL se ha propuesto la existencia de un patrón descendente de los efectos de los tipos de liderazgo. Examinar estas dos relaciones entre los tipos de liderazgo del modelo FRL y el desempeño organizacional constituye un aporte teórico porque ayudaría a validar en Latinoamérica dos supuestos fundamentales del modelo.

En tercer lugar, la investigación contemporánea sobre el liderazgo en general, y del modelo FRL en particular, apunta a la evaluación de terceras variables que puedan tener un efecto de mediación en las relaciones que presenta el liderazgo con diversas medidas de

desempeño. En este contexto, la toma de decisiones y de manera específica los estilos de toma de decisiones, son aspectos escasamente estudiados. Así, explorar estas relaciones entre liderazgo, toma de decisiones y desempeño organizacional constituye un aporte teórico en la medida en que permite ampliar los ámbitos en los que este modelo ha sido estudiado.

Al respecto se realizó una revisión de literatura y se encontraron tres estudios independientes que examinan las relaciones entre el modelo transformacional-transaccional y los estilos de toma de decisiones.

El primero de estos estudios fue realizado en EE.UU., en el que ambos, liderazgo y estilo de toma de decisiones, se usaron como variables independientes del desempeño global de 85 gerentes de venta (Russ et al., 1996). A diferencia de tal estudio, el propósito de la presente investigación no es examinar el liderazgo y los estilos de toma de decisiones como variables independientes; en su lugar, se examinarán los estilos de toma de decisiones con el rol de variables mediadoras del desempeño organizacional, estimado con base en tres variables de resultado, esto es, esfuerzo extra, efectividad y satisfacción. Es importante indicar que en el estudio de Russ et al. (1996) no se usaron estas medidas de desempeño. Además, en este estudio se reportó que ninguno de los dos tipos de liderazgo (transformacional y transaccional) se correlacionó con los estilos de toma de decisiones.

El segundo de estos estudios sobre el modelo transformacional-transaccional y toma de decisiones, fue llevado a cabo en Pakistán con 113 directivos de bancos (Rehman & Waheed, 2012). En su estudio estos autores encontraron relaciones positivas entre el liderazgo transformacional y los estilos de toma de decisiones. Sin embargo, al examinar estas relaciones únicamente con el liderazgo transformacional, pero no con los otros dos tipos de liderazgo (transaccional y no liderazgo), la evidencia reportada es incompleta a la luz del modelo conceptual del que se deriva el estudio. En la presente investigación se incluirá la medición completa del modelo FRL, lo cual representa un valor teórico que justifica la presente investigación debido a que se obtendrá evidencia sobre las relaciones entre el rango total de liderazgo y los estilos de toma de decisiones, ampliando de esta manera el conocimiento existente al respecto.

El tercero de los estudios identificados sobre liderazgo transformacional y estilos de toma de decisiones, fue realizado en India con 50 directivos de empresas manufactureras (Verma et al., 2015). En este estudio los autores establecieron los estilos de toma de

decisiones como variables independientes y los tres tipos de liderazgo del modelo FRL como variables dependientes. La diferencia con el presente estudio radica en que los tipos de liderazgo serán asumidos como variables independientes y los estilos de toma de decisiones se establecerán como variables mediadoras, con lo cual se avanzará en la comprensión de las diferentes maneras en las que se relacionan el liderazgo y los estilos de toma de decisiones, evidenciando así el valor teórico que aportará la presente investigación y por lo cual se justifica su realización.

Un aspecto adicional es que los tres estudios identificados y descritos no concuerdan en los resultados sobre la relación entre los tipos de liderazgo del modelo FRL y los estilos de toma de decisiones: Russ et al. (1996) indican que no hay asociación entre ellos, mientras que los otros dos estudios aportan evidencia en favor de tales relaciones. Esta inconsistencia entre los resultados reportados por unos y otros, justifica la realización del presente estudio en cuanto éste aportará evidencia sobre la existencia o ausencia de tales relaciones y con ello se avanzará en el esclarecimiento de las mismas.

Por último, la investigación sobre liderazgo y toma de decisiones, más allá del modelo FRL de liderazgo y GDMS de toma de decisiones, es un área escasamente estudiada a pesar de la importancia de ambos aspectos como roles del directivo. La identificación de seis estudios sobre liderazgo transformacional y toma de decisiones entre más de 800 que examinan este modelo de liderazgo de acuerdo con la búsqueda realizada en *Web of Science* y de ninguno entre los 60 estudios sobre este modelo localizados en SciELO indican que estamos frente a un terreno de investigación poco explorado con importantes posibilidades de desarrollo. En tal sentido, la presente investigación se justifica en cuanto aporta evidencias a la comprensión de la relación de los dos más importantes roles del directivo: liderar y decidir.

1.5.2. Aporte metodológico.

La presente investigación cuenta con argumentos metodológicos que justifican su realización. La primera de ellas reside en la exploración sobre relaciones de mediación por parte de los estilos de toma de decisión. Al respecto este tipo de análisis cada vez es más frecuente en la investigación sobre el liderazgo transformacional-transaccional (Cruz et al.,

2013a), lo cual muestra la madurez del área de estudio. Sin embargo, en la revisión de literatura sobre la relación entre el modelo FRL y los estilos de toma de decisiones, solo uno de los tres estudios localizados involucró el efecto de terceras variables. Concretamente Rehman y Waheed (2012) examinaron el efecto de moderación de la inteligencia emocional sobre la relación entre el liderazgo transformacional y los estilos de toma de decisiones. Los otros dos estudios que sirven de antecedentes a la presente investigación no incluyeron análisis de mediación o moderación. En tal sentido, realizar un estudio con la inclusión de análisis de mediación constituye una justificación metodológica toda vez que está en concordancia con los desarrollos recientes en el área de estudio en la cual se inscribe.

Una segunda consideración que justifica metodológicamente la realización de la presente investigación es la inclusión de una muestra multinacional procedente de Colombia, Ecuador y Perú. Este tipo de muestras son una tendencia reciente en los estudios latinoamericanos sobre liderazgo transformacional-transaccional, tal como se observa en los estudios de Robles, Contreras, Barbosa y Juárez (2013), Espinosa et al. (2015), Perilla y Gómez (2017), por citar algunos. En tal sentido, la inclusión de una muestra con diversidad de procedencia tiene un valor metodológico por su mayor alcance y posible visibilidad de los hallazgos obtenidos.

La tercera consideración metodológica que justifica la presente investigación se relaciona con la comparabilidad de los resultados obtenidos. Los estudios previos sobre las relaciones entre el liderazgo transformacional-transaccional y los estilos de toma de decisiones se han realizado con base en dos instrumentos de medición con alta calidad técnica. En tal sentido en la presente investigación se hará uso de los mismos instrumentos con el fin de favorecer la comparabilidad de los resultados obtenidos. Por ello, se usará la reciente adaptación para Colombia del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (*Multifactor Leadership Questionnaire* versión corta, MLQ-5X) realizada por Campos y Vásquez (2013) y se examinará su uso para población ecuatoriana y peruana, en las que se han realizado adaptaciones distintas; de esta manera se pueden realizar comparaciones con estudios previos con este instrumento y se aportará información sobre el comportamiento del cuestionario para su uso en población latinoamericana.

1.5.3. Valor práctico.

En cuanto a las consideraciones prácticas, la presente investigación se justifica porque el liderazgo transformacional ha mostrado ser útil para abordar exitosamente los ambientes de incertidumbre (Avolio & Bass, 2004). Este ambiente de incertidumbre se presume que existe actualmente en Latinoamérica, debido en parte por la reorganización de los sectores estratégicos que implica la entrada de nuevos competidores (Porter, 1996). Así pues, en caso que este tipo de liderazgo efectivamente presente una relación con el desempeño organizacional en Latinoamérica, con o sin el efecto de mediación de los estilos de toma de decisiones, entonces se contaría con evidencia local que orientaría a las empresas a invertir recursos en la formación y desarrollo de líderes transformacionales, pues este tipo de liderazgo permitiría un desempeño superior de los colaboradores, incrementaría la efectividad de los líderes y aumentaría la satisfacción de los colaboradores, todo ellos aspectos altamente valorados por las organizaciones (Borrero et al., 2008).

Adicionalmente, en términos de utilidad práctica debido a que los directivos constantemente se encuentran involucrados en procesos de toma de decisiones, ya sea recopilando información, analizándola o decidiendo propiamente dicho (Brousseau et al., 2006), poder identificar los estilos de toma de decisiones y relacionarlos con los tipos de liderazgo propuestos en el modelo FRL tiene potencialmente un gran impacto en prácticas de reclutamiento, selección y desarrollo de los líderes en la región, pues el liderazgo transformacional junto con el transaccional parecen incidir positivamente en el desempeño organizacional tal como lo indican varios estudios (Borrero et al., 2008; Rehman & Waheed, 2012; Rodríguez & Pedraja, 2009).

1.5.4. Relevancia social.

Existen consideraciones de relevancia social que justifican la presente investigación. En primer lugar, el liderazgo transformacional facilita el desarrollo de una cultura organizacional centrada en lo humano y favorece el bienestar de las personas (Bass & Avolio, 1994), haciendo socialmente relevante conocer el nivel de liderazgo transformacional en empresas de la región latinoamericana.

En segundo lugar, en la medida en que más organizaciones desarrollen el liderazgo transformacional-transaccional los beneficios sociales serán más evidentes; sin embargo, en Latinoamérica es incipiente el estudio de este tipo de liderazgo, por lo cual con esta investigación se estará proporcionando información relevante que podrá ser utilizada para orientar programas y prácticas organizacionales que redunden en el mejoramiento de la calidad de vida laboral (Contreras, Espinosa, Fernández & Acosta, 2013; Juárez & Contreras, 2012), aspecto que justifica la relevancia social de la presente investigación.

En tercer lugar, los directivos tienen funciones que impactan directamente las organizaciones y a la sociedad en su conjunto; con sus decisiones comprometen los recursos de la organización y generan condiciones que impactan sus procesos y, por lo tanto, la cotidianidad de los colaboradores (Hambrick & Mason, 1984; Rodríguez, 2007; Rodríguez & Pedraja, 2009). Por tal razón, identificar los estilos de toma de decisiones de directivos ayudará a comprender en parte la manera cómo se dirigen las empresas en tres países de la región, lo cual representa una relevancia social en la medida que las empresas cada vez más querrán ser reconocidas como aquellas en las que se practica un liderazgo transformacional.

1.6 Relación con los Intereses de Investigación de la Escuela de Administración de la Universidad del Rosario

La presente investigación se inscribe en la línea Liderazgo y Comportamiento Organizacional de la Escuela de Administración en la Universidad del Rosario. En esta línea de investigación se tiene como propósito estudiar las competencias que caracterizan a un líder transformacional en nuestra cultura y su efecto tanto en individuos como organizaciones (Universidad del Rosario, 2012). El cumplimiento de los objetivos de la presente investigación permitirá identificar las características del liderazgo transformacional en nuestra cultura y su relación con los estilos de toma de decisiones, así como la posible incidencia en el desempeño organizacional al considerar las variables de resultado esfuerzo extra, efectividad y satisfacción.

En la línea de investigación también existe el propósito de desarrollar y adaptar instrumentos de medición con adecuadas propiedades técnicas de confiabilidad y validez. En esta investigación se usarán dos instrumentos, uno de los cuales (MLQ-X5) ya ha sido

adaptado y validado en Colombia; un segundo instrumento, *General Decision Making Style* (Scott & Bruce, 1995) aún no cuenta con esta evidencia y, por lo tanto, será sometido a dicha evaluación de manera previa al desarrollo de la investigación. Con esto no sólo se garantiza la calidad de la información recolectada, sino también se está realizando un aporte científico-tecnológico y, por ende, dando cumplimiento a este segundo propósito de la línea investigación.

2. Aspectos Teóricos

En este capítulo se expondrán los elementos conceptuales que sustentan la presente investigación. En primer lugar, se examinará el liderazgo, su conceptualización, desarrollo histórico, modelos más relevantes y se profundizará en el modelo rango total en el que se inscribe esta investigación. En segundo lugar, se expondrán los resultados organizacionales. Se inicia con la delimitación conceptual, a lo que sigue su relevancia en las organizaciones y finaliza con los hallazgos previos sobre su relación con el liderazgo. En tercer lugar, se describirán los modelos más relevantes de los estilos de toma de decisiones. Por último, se revisarán resultados previos del estudio del liderazgo y la toma de decisiones.

2.1. Liderazgo

Existen múltiples y diversas formas de organizar el conocimiento acumulado sobre el estudio del liderazgo; no obstante, ninguna de ellas es completa o definitiva, pues es un área de estudio con alto dinamismo sobre un fenómeno social complejo. Por tal motivo, la sección no tiene el propósito de ser exhaustiva, sino que pretende realizar una contextualización de los principales hitos en el desarrollo histórico del estudio del liderazgo, su conceptualización y principales teorías y modelos. No obstante, teniendo en cuenta que la presente investigación toma como base la teoría de liderazgo transformacional, ésta se expondrá con detalle.

2.1.1. Desarrollo histórico, conceptualización y modelos de liderazgo.

En términos históricos, la palabra líder se acuñó en el siglo XIV, aunque su conceptualización se puede evidenciar desde la antigüedad. Por su parte, el origen del concepto de liderazgo se remonta al siglo XVIII, aunque su estudio científico sólo se da a principios del siglo XX (van Seters & Field, 1990). Previo al estudio científico, fue común la idea del liderazgo como un atributo vinculado a un poder militar, religioso, político, económico o social exclusivo de los varones y con cierta idea de predestinación, lo cual ha configurado la visión clásica del ejercicio del liderazgo (Jing & Avery, 2008). Tales

supuestos configuraron la *teoría del gran hombre*, la cual se puede clasificar como pseudocientífica y con poco o ningún valor en la actualidad.

En una revisión de la evolución de las teorías de liderazgo, Stogdill (1975) indica que el estudio científico del liderazgo inicia a principio de siglo XX con dos escuelas de pensamiento netamente teóricas: una de tipo ambientalista denominada escuela situacionista, orientada a los movimientos políticos y sociales, y otra denominada escuela personalista orientada al ámbito militar y de los negocios.

La escuela situacionista tuvo su desarrollo durante las primeras dos décadas del siglo XX. Sus postulados afirmaban que el liderazgo es un proceso grupal que surge de los problemas o causas comunes en los que se trabajaba, es decir, constituye una función instrumental del grupo para la consecución de metas; dado el fuerte papel del grupo, el rol del líder es circunstancial y de poca relevancia.

La escuela personalista tuvo su auge en la segunda década del siglo XX, en contraste con la escuela situacionista, esta escuela le otorgaba un rol preponderante al líder en el direccionamiento de las actividades del grupo, siendo los estilos democrático, autocrático y *Laissez-faire* los predominantemente estudiados (Lewin & Lippitt, 1938; Lewin, Lippitt & White, 1939). El líder debido a sus habilidades y características asumía la figura legítima de autoridad y obtenía el reconocimiento y obediencia del grupo.

También se estudiaron las principales características del líder y encontraron, entre otras, características como la inteligencia, la confiabilidad, la responsabilidad, la actividad social, la originalidad y el status socioeconómico; no obstante, las investigaciones evidenciaron que estas características no eran universales a los líderes (Stogdill, 1948). Al respecto Follett (1933), cuestiona el rasgo de dominancia como característica del buen líder, a la cual antepone la sinceridad en la relación entre el directivo y los subordinados, pues parte fundamental de la función de liderar es entrenar a los seguidores para que se conviertan a su vez en líderes. En su desarrollo conceptual, Follett propone cuatro elementos esenciales para el ejercicio del liderazgo: a) conocer profundamente la naturaleza del trabajo, b) tener la capacidad de captar la globalidad de la situación, c) desarrollar la habilidad para organizar todos los elementos que hay en la empresa al servicio de un propósito común, y d) poder comprender cuando pasar de una situación significativa a otra igualmente significativa (Fiol, 2005).

De las escuelas situacionista y personalista de principios de siglo XX y de carácter teórico, se pasó al estudio experimental del liderazgo en el período entre guerras mundiales (Lewin, 1944a, 1944b, 1947). En este nuevo período se abandonó el interés en los rasgos del líder y se generaron dos líneas de estudio orientadas a identificar los factores involucrados en la emergencia del liderazgo.

De acuerdo con Stogdill (1975), la primera de estas dos líneas de estudio sobre la emergencia y mantenimiento del liderazgo presentó dos vertientes, las cuales comparten la concepción del liderazgo como proceso grupal, sin tener en cuenta las consideraciones sociopolíticas involucradas en tal proceso.

La primera de estas vertientes propuso que el liderazgo puede ser visto como una relación de intercambio en la que los seguidores renuncian a parte de su autonomía a cambio de que el líder proporcione un direccionamiento efectivo en la consecución de las metas; por su parte el líder obtiene estatus, pero debe asumir el peso de la responsabilidad. En este planteamiento se pueden identificar las ideas propuestas por Follett (1933), según la cual existen tres tipos de liderazgo, basados en la posición, la personalidad o la función, teniendo mayor impacto está última, pues consiguen que sus órdenes sean obedecidas por sus seguidores porque ellos mismos, los líderes, son también seguidores de un líder invisible: el propósito común, teniendo de esta manera los seguidores un rol activo en la relación de intercambio.

La segunda de estas vertientes se enfocó en la expectativa de reforzamiento como mecanismo explicativo de la emergencia y mantenimiento del liderazgo. De acuerdo con los principios de aprendizaje involucrados en esta explicación, los miembros del grupo en su interacción generan una mutua expectativa de que alguno de los miembros puede aportar significativamente en la estructuración del grupo para el logro efectivo de las metas; tal miembro tendrá el estatus de líder y dirigirá al grupo mientras logre mantener la expectativa de éxito en la tarea. El rol de liderazgo se modificará cuando la expectativa no se cumpla o surja otro miembro sobre el que haya una mayor expectativa.

La segunda línea de estudio sobre la emergencia y el mantenimiento del liderazgo constituyó un desarrollo de las escuelas ambientalista y personalista. Por una parte, se desarrollaron las teorías humanistas en las que se sostenía que la jerarquización organizacional impedía el deseo natural de las personas hacia la autonomía y la auto-

realización, por lo que sugerían reducir la autoridad y responsabilidad del líder en favor del desarrollo de los seguidores. Otro desarrollo obtenido en esta segunda línea de estudio fue el papel del poder en las relaciones de liderazgo, identificando diversas fuentes de poder sin centrarse en la autoridad formal como se postulaba previamente en la escuela personalista.

Estas dos líneas de estudio sustentaron cuatro grupos de teorías de liderazgo: a) teorías comportamentales, b) teorías de las contingencias, c) teorías transaccionales y d) teorías humanistas y multiculturales.

Las teorías comportamentales tienen sus fundamentos en los estudios de la Universidad Estatal de Ohio y de la Universidad Estatal de Michigan, que posteriormente fueron sintetizados en el modelo de la Rejilla Gerencial (Blake, Mourtton, Barnes & Greiner, 1964) y la Teoría del Liderazgo Situacional (Hersey & Blanchard, 1969).

Tanto en la Rejilla Gerencial como en la Teoría del Liderazgo Situacional, el ambiente tiene un rol preponderante sobre el comportamiento del líder, pero se diferenciaban en el carácter prescriptivo del beneficio de un mejor estilo como era el caso del estilo 9,9 de la rejilla gerencial (Blake & Mourtton, 1982) o la existencia de múltiples estilos cada cual beneficioso en función de las necesidades del colaborador (Hersey & Blanchard, 1982, 1996).

De estos dos modelos, la Teoría del Liderazgo Situacional sigue vigente en la actualidad (Bosse, Duell, Memon, Treur, van der Wal, 2017), con importante repercusión en la formación de directivos (Blanchard, Zigarmi & Nelson, 1993). No obstante, sus desarrollos conceptuales recibieron duras críticas, en particular el concepto de madurez de los colaboradores (Graeff, 1983), y las investigaciones adelantadas sobre el modelo fueron limitadas en comparación con su popularidad en el ámbito profesional (Hambleton & Gumpert, 1982; Sánchez & Rodríguez, 2010).

En el segundo de los cuatro conjuntos se encuentran las teorías de las contingencias de liderazgo, entre ellas sobresalen la Teoría Camino-Meta (House, 1971) y la Teoría de las Contingencias de Liderazgo (Mitchell, Biglan, Oncken & Fiedler, 1970). El paso de las teorías comportamentales a las teorías de las contingencias constituyó un cambio en el interés de estudio que pasó del comportamiento del líder al desempeño grupal y la satisfacción de los seguidores.

Mientras en la Teoría Camino-Meta se postula que el líder indica al seguidor las vías por las cuales puede obtener recompensas disponibles, en la Teoría de Contingencias de

Liderazgo se postulan dos orientaciones distintas del líder, hacia la tarea o hacia las personas; avanzando respecto a la Rejilla Gerencial y Teoría de Liderazgo Situacional, con la inclusión de la relación líder-seguidor, lo estructurado de la tarea y la posición de poder del líder.

El tercero de los cuatro grupos de teorías corresponde a las teorías transaccionales, en las que se pasó de centrar la atención en el líder como las teorías comportamentales, o privilegiar el seguidor como en las teorías de contingencias, a la interacción entre el líder y el seguidor. En este grupo de teorías sobresalen la Teoría del Intercambio Líder-Seguidor (Scandura & Graen, 1984; Graen & Uhl-Bien, 1995) y la Teoría del Intercambio Social (Hollander, 1980).

Mientras que en la Teoría Intercambio Líder-Seguidor, el líder se diferencia del seguidor en la capacidad de iniciar y mantener la relación de intercambio, en la Teoría del Intercambio Social el líder y el seguidor cuentan con las habilidades para realizar el intercambio, y existe una relación de mutua influencia de tipo transaccional que permite el progreso del sistema social y el mejoramiento individual de los seguidores.

Las teorías transaccionales continúan teniendo vigencia y en un reciente meta-análisis se encontró abundante evidencia sobre los antecedentes, consecuentes y variables moderadoras de la Teoría del Intercambio Líder-Seguidor (Dulebohn, Bommer, Liden, Brouer & Ferris, 2012).

El cuarto grupo de teorías corresponde a las teorías humanistas y culturales, en las que destacan la Teoría XY, la Teoría Z y el estudio multicultural del liderazgo. La Teoría XY de McGregor (1957) plantea el importante papel de la motivación en el direccionamiento de las personas en las organizaciones, propone que las organizaciones que usan la Teoría X se basan en las necesidades motivacionales de bajo nivel (fisiológicas y de seguridad), mientras que las que usan la Teoría Y se fundamentan en las necesidades superiores (sociales, estima y respeto, y auto-realización). Así mientras la Teoría X se fundamenta exclusivamente en el control extremo de la conducta humana, la Teoría Y se basa en la creación de oportunidades, liberación de potencialidades, disolución de obstáculos, fomento del desarrollo y ofrecimiento de directrices.

Teniendo en cuenta la necesidad de afiliación y el tipo de organizaciones en las sociedades Estadounidense (Organización Tipo A) y Japonesa (Organización Tipo J), Ouchi y Jaeger (1978) proponen una fusión a la que denominan Tipo Z caracterizada por generar

empleos de largo plazo, toma de decisiones consensuadas, responsabilidad individual, evaluación y promoción lenta, control informal implícito con mediciones formalizadas explícitas, desarrollo de carreras moderadamente especializadas y orientación integral que incluya a la familia.

La teoría Tipo Z introdujo un factor cultural en el estudio del liderazgo que también se encuentra presente en el Proyecto GLOBE (por su sigla en inglés *Global leadership and organizational behavior effectiveness*) el cual inició a principios de la década de 1970 y en el que se ha estudiado el liderazgo de miles de directivos en más de 60 países (House, Javidan, Hanges & Dorfman, 2002).

En este proyecto de multi-etapa y multi-métodos se ha encontrado que ser una persona íntegra, visionaria, inspiradora y constructora de equipos, son atributos universales del líder efectivo. Tales aspectos se caracterizan de la siguiente manera:

- a) *íntegra*, alguien confiable, justo, honesto;
- b) *visionaria*, referido a alguien que tiene una visión de futuro y que planea cómo conseguirla;
- c) *inspiradora*, una persona llena de optimismo, dinámica, motivadora y generadora de confianza; y
- d) *constructora de equipos* a través de la comunicación, coordinación e integración de las personas.

Igualmente se ha encontrado que el aislamiento, la malevolencia (no-cooperativo e irritabilidad) y el carácter dictatorial son características que impiden el ejercicio del liderazgo efectivo en las diversas culturas estudiadas en el proyecto GLOBE (Javidan, Dorfman, Sully de Luque & House, 2006).

Las características facilitadoras del liderazgo identificadas en el Proyecto GLOBE reafirmaron el rol fundamental del carisma y los procesos de transformación que constituyen en el foco de estudio de la corriente principal del liderazgo la última década del siglo XX y primera del siglo XXI, cuyos fundamentos se examinan a continuación.

2.1.2. Teoría del Liderazgo Transformacional

El liderazgo transformacional es la teoría más relevante en la actualidad por su desarrollo conceptual y por ser una de las teorías de liderazgo más ampliamente estudiadas (Dinh et al., 2014). Esta teoría se inscribe dentro de la corriente carismática y cuenta con abundante evidencia empírica que relaciona este tipo de liderazgo con más y mejores resultados individuales, grupales y organizacionales (Lowe et al., 1996).

En este apartado se expondrán las principales características de esta teoría, así como las críticas a favor y en contra. Adicionalmente se expondrá con mayor detalle el modelo Rango Total de Liderazgo considerado como el más popular y con mayor desarrollo tanto teórico como empírico dentro de esta teoría. No obstante, esta teoría no está completamente unificada y existen distintos modelos que intentan explicar sus componentes, la conexión entre los mismos y las relaciones con las variables de resultados tenidas en cuenta.

Tal como se indicó, es importante considerar que la teoría del liderazgo transformacional cuenta con diversos modelos conceptuales entre los que se destacan los propuestos por Bass (1985), Conger y Kanungo (1987), Podsakoff, MacKenzie, Moorman y Fetter (1990), Shamir et al. (1993), Rafferty y Griffin (2004). (Tabla 1).

Tabla 1.

Dimensiones de los principales modelos de liderazgo carismático-transformacional

Bass (1985)	Conger y Kanungo (1987)	Podsakoff et al. (1990)	Shamir et al. (1993)	Rafferty y Griffin (2004)
Liderazgo carismático	Visión y articulación	Comportamientos transformacionales ^{abc}	Énfasis ideológico	Visión
Liderazgo inspiracional	Riesgo personal	Altas expectativas de desempeño	Comportamiento de ejemplo	Comunicación inspiracional
Estimulación intelectual	Reta el statu quo	Estimulación intelectual	Énfasis en identidad colectiva	Estimulación intelectual
Consideración individualizada	Comportamiento no convencional	Soporte individualizado	Comportamiento de soporte	Liderazgo de soporte
	Sensibilidad a las necesidades de los seguidores			Reconocimiento personal
	Sensibilidad al ambiente			

Nota: a) Favorecer la aceptación de metas grupales; b) Articulación de una visión; c) Proveer un modelo de comportamiento apropiado. Fuente: van Knippenberg & Sitkin (2013)

2.1.2.1. Modelo transformacional-transaccional de Bass (1985).

El primer modelo formal del liderazgo transformacional fue propuesto por Bass (1985) con base en los planteamientos de Robert J. House y James MacGregor Burns. Bass tomó el fundamento motivacional del liderazgo carismático propuesto por House (1971); según este modelo el carisma del líder, expresado en la consideración del líder hacia el colaborador, afecta la satisfacción y desempeño. Tales resultados organizacionales del nivel individual serían moderados por aspectos contextuales tales como la autonomía y el tipo de trabajo.

Asimismo, Bass acogió la diferenciación de dos grandes tipos de liderazgo propuesta por Burns (1978): liderazgo transaccional y liderazgo transformacional. El primero ligado al auto-interés inmediato y la capacidad del líder para controlar las acciones del colaborador, así como para otorgar premios y castigos por su desempeño. El segundo, el transformacional, vinculado con aspectos motivacionales, carismáticos y morales del líder que llevan a que el colaborador trascienda el auto-interés.

Bass (1985) propone un modelo inicial de siete dimensiones denominadas carisma, inspiración, estimulación intelectual, consideración individualizada, recompensa contingente, dirección por excepción y *Laissez-faire*. No obstante, debido a que empíricamente no logró diferenciar el carisma y la inspiración, los fusionó en una sola dimensión dando lugar a un modelo de seis dimensiones, donde tres dan cuenta del liderazgo transformacional y otras tres del liderazgo transaccional.

El carisma, la estimulación intelectual y la consideración individualizada, conforman el liderazgo transformacional puesto que amplían y elevan las metas y confianza de los colaboradores para ir más allá de las expectativas iniciales de desempeño. Con el liderazgo carismático, los líderes elevan el entusiasmo, fe, lealtad y orgullo de los colaboradores en sí mismos y en sus principios; la consideración individualizada le permite al líder desarrollar una relación individual y de desarrollo con el subordinado; y con la estimulación intelectual, el líder incrementa las capacidades de resolución de problemas del personal a su cargo.

En contraste, la recompensa contingente, dirección por excepción y el *Laissez-faire*, conforman el liderazgo transaccional en el que el líder otorga premios a los colaboradores

por el desempeño y además realiza acciones correctivas frente a los fallos del colaborador, o asume un comportamiento pasivo y renuncia a sus responsabilidades frente a los colaboradores.

2.1.2.2. Modelo de Conger y Kanungo (1987).

Paralelamente a los desarrollos de Bass en el modelo transformacional-transaccional, Conger y Kanungo (1987) planteaban que la teoría del liderazgo carismático presentaba carencias conceptuales que obstaculizaron su desarrollo en las décadas de 1970 y 1980. Estos autores retoman el concepto de carisma procedente de la ciencia política, la sociología y la psicología social, y plantean un modelo de liderazgo carismático en el contexto organizacional.

Conger y Kanungo (1987) parten de los planteamientos de House (1971) según los cuales el liderazgo carismático se caracteriza por su habilidad personal para influir de una manera profunda y extraordinaria en los seguidores, los cuales perciben cualidades superiores en el líder y aceptan de manera incondicional la dirección y misión que este les da. Este proceso de influencia constituye una fuerza social subyacente a las transformaciones sociales. El presupuesto de los teóricos del liderazgo carismático es que tal proceso también se presenta en las empresas y otras formas complejas de organizaciones humanas (Bass, 1985).

El modelo de liderazgo carismático de acuerdo con los planteamientos de Conger y Kanungo es un proceso atribucional que emerge de la interacción de las personas cuando trabajan juntas para alcanzar una meta; en esta interacción se presentan procesos de influencia, y de ahí emerge la figura del líder, con base en quien ejerza el mayor nivel de influencia; este rol es ratificado por consenso de los seguidores con base en la identificación y reconocimiento público en la interacción. En consecuencia, el liderazgo carismático surge de las acciones del líder y de los procesos atribucionales que realizan los seguidores a tales comportamientos, diferenciándose de esta manera de las teorías comportamentales, de las contingencias y de las transaccionales líder-seguidor.

Con base en las anteriores premisas, Conger y Kanungo (1987) propusieron una serie de hipótesis sobre el comportamiento del líder carismático. Luego de un proceso de

desarrollo y fundamentación del modelo, sintetizan su modelo de liderazgo carismático en seis dimensiones (Conger & Kanungo, 1994):

- a) Visión y articulación, en ella el líder identifica un futuro deseable y lo articula con los procesos organizacionales;
- b) Riesgo personal, el líder carismático corre riesgos, asume altos costos y hace auto-sacrificios en la consecución de esa visión compartida sobre el futuro deseable de la organización;
- c) Reta el *statu quo*, el líder carismático es un generador de cambios que suelen ser aceptados libremente por sus seguidores;
- d) Comportamiento no convencional, a través de medios extraordinarios o no convencionales el líder carismático trasciende el orden existente;
- e) Sensibilidad a las necesidades de los seguidores, el líder carismático genera interacciones con los seguidores con base en el respeto y muestra preocupación por sus necesidades y sentimientos;
- f) Sensibilidad ambiental, el líder carismático realiza evaluaciones realistas de los recursos con los que cuenta y las restricciones ambientales para implementar su visión de futuro, actuando activamente cuando le resulta favorable la relación recursos-restricciones.

2.1.2.3. Modelo de Podsakoff, MacKenzie, Moorman y Fetter (1990).

Con base en una revisión de los comportamientos del líder transformacional, Podsakoff et al. (1990) propusieron seis comportamientos vinculados con este tipo de liderazgo, de los cuales los primeros tres conforman su núcleo central. En este modelo el líder transformacional:

- a) identifica y articula una visión de futuro con la cual inspira a otros y les muestra nuevas oportunidades;
- b) provee un modelo apropiado de conducta que es consistente con lo declarado;

- c) favorece la aceptación de metas grupales a través de la promoción de cooperación entre los colaboradores.
- d) establece expectativas de alto desempeño, con ellas informa a los colaboradores sobre la necesidad de incrementar la calidad, la excelencia y el alto desempeño;
- e) realiza un apoyo individualizado, con ello el líder pone de manifiesto su respeto por los colaboradores mostrando un genuino interés por sus sentimientos y necesidades;
- f) genera una estimulación intelectual, la cual se orienta a que los colaboradores re-examinen sus supuestos acerca del trabajo y piensen en mejores formas de realizarlo.

En los diversos estudios en los que se ha examinado este modelo, se ha encontrado que existe una fuerte relación con la satisfacción laboral, el compromiso, la confianza y los comportamientos organizacionales cívicos (Podsakoff, MacKenzie & Bommer, 1996).

2.1.2.4. Modelo de Shamir, House y Arthur (1993).

Debido a la rápida difusión que tuvo este nuevo género de liderazgo que emergió con diversos nombres tales como liderazgo carismático, transformacional, visionario o inspirador (Jing & Avery, 2008); todos los cuales se caracterizaban por el profundo impacto del líder sobre los seguidores, pero sin claridad en los mecanismos subyacentes, Shamir et al. (1993) examinan tales modelos e identifican el papel central del carisma del líder. Asimismo, establecen que el mecanismo que guía el proceso de liderazgo es la motivación basada en el auto-concepto. Así pues, aspectos motivacionales intrínsecos tales como la auto-consistencia, auto-expresión, mantenimiento de la esperanza, incremento de la auto-estima y auto-valía, vinculan los comportamientos transformacionales del líder con los efectos evidenciados en los seguidores tales como el incremento del compromiso, los comportamientos de auto-sacrificio, los comportamientos organizacionales cívicos y el significado positivo de la tarea, entre otros.

Los comportamientos transformacionales del líder de acuerdo con este modelo, están relacionados con:

- a) proveer de explicaciones ideológicas a su comportamiento;
- b) enfatizar en la identidad colectiva y la eficacia del grupo;
- c) desplegar comportamientos de ejemplo basados en la historia del grupo, así como en la eficacia y fortaleza de los seguidores;
- d) expresar apoyo a los seguidores y confianza en sus capacidades.

Shamir, Zakay, Breinin y Popper (1998) encontraron una correlación positiva entre los comportamientos transformacionales del líder y los resultados organizacionales de tipo individual (p.ej. identificación y confianza en el líder, motivación incrementada, auto-eficacia y apego) y de tipo colectivo (p.ej. cultura organizacional). Asimismo, evidenciaron que el desempeño de los líderes (evaluado por sus superiores jerárquicos) estuvo relacionado principalmente con comportamientos de ejemplo y el énfasis ideológico, y en menor medida con el énfasis en la identidad colectiva y en los comportamientos de apoyo.

2.1.2.5. Modelo de Rafferty y Griffin (2004).

Con base en la revisión de literatura y análisis factoriales de los cuestionarios de liderazgo transformacional, Rafferty y Griffin (2004) propusieron una re-organización de las dimensiones propuestas por Bass y Avolio (1995a). Esta estructura alternativa está conformada por cinco factores:

- a) visión, relacionada con un futuro idealizado basado en los valores de la organización;
- b) comunicación inspiracional, mecanismo de generación de motivación y confianza a través de una comunicación organizacional interna de tipo positiva;
- c) estimulación intelectual, mecanismo que propicia nuevos abordajes y métodos por parte de los colaboradores en la solución de problemas;

- d) apoyo, consideración del líder por las necesidades particulares de los colaboradores; y
- e) reconocimiento personal, recompensas de tipo emocional y social por el esfuerzo y desempeño en las metas dadas.

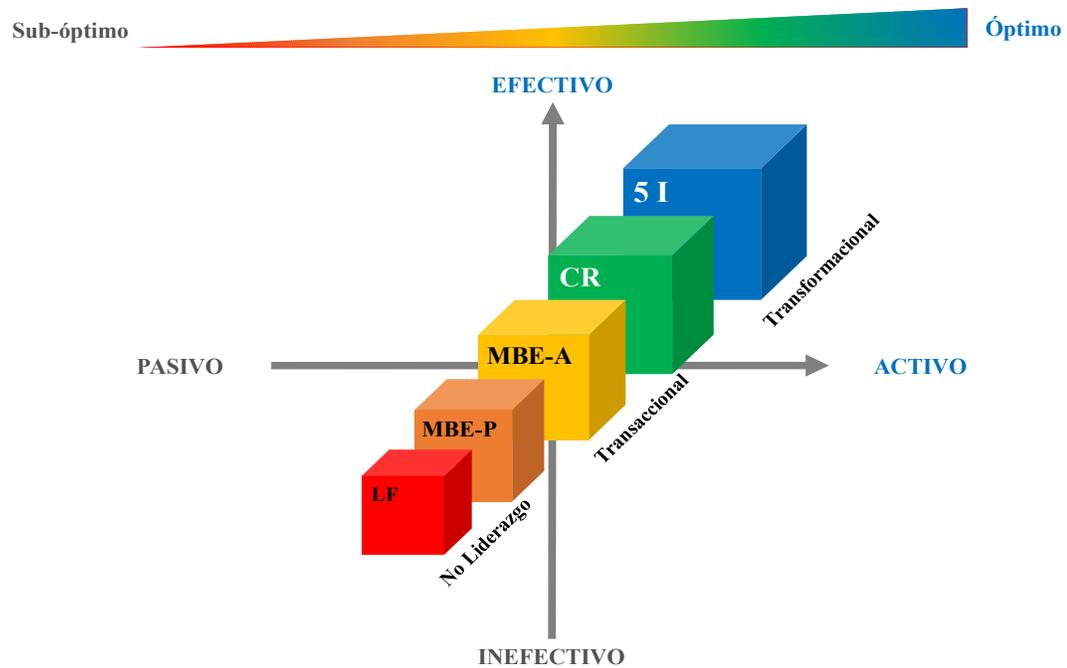
Posteriormente, Rafferty y Griffin (2006) propusieron diferenciar dentro de la consideración individualizada del liderazgo transformacional (Bass & Avolio, 1995) dos aspectos distintos: el soporte y el desarrollo, los cuales se encontraron estrechamente correlacionados, pero se diferencian en sus efectos. El liderazgo de desarrollo presenta mayor relación con satisfacción laboral, certeza de estabilidad laboral, compromiso afectivo con la organización e incremento de la percepción de la eficacia personal.

2.1.3. Modelo Rango Total de Liderazgo (Avolio & Bass, 2004)

El modelo Rango Total de Liderazgo, FRL por sus siglas en inglés *Full Range Leadership* (Avolio & Bass, 2004), es el nombre que le fue dado a la configuración re-examinada del liderazgo transformacional-transaccional de Bass (1985) y Bass y Avolio (1995a). Esta nueva configuración propone varios cambios a los modelos previos de 1985 y 1995 con base en los desarrollos conceptuales y las evidencias de su relación con resultados organizacionales percibidos por los colaboradores, tal como lo son el esfuerzo extra para el logro de los objetivos, la efectividad del liderazgo recibido y la satisfacción con tal tipo de liderazgo.

En contraste con el modelo de Bass (1985) y de Bass y Avolio (1995a), que contemplaba dos tipos de liderazgo, transformacional y transaccional, la configuración final incluye un tercer tipo de liderazgo relacionado con un liderazgo pasivo o también denominado no liderazgo (Mendoza et al., 2014).

Los tres tipos de liderazgo propuestos en el modelo FRL se basan en el grado de actividad y efectividad del líder para conseguir que los colaboradores trasciendan su interés personal e inmediato por el bien común y las metas organizacionales. Cada uno de los tres liderazgos está conformado por dos o más componentes como se observa en la Figura 3.



Fuente: Avolio y Bass (2004).

Figura 3. Modelo Rango Total de Liderazgo con los tres estilos y sus respectivos factores.

Nota: 5I corresponde a Motivación Inspiracional (IM), Influencia Idealizada Atribuida (IA), Influencia Idealizada Comportamiento (IB), Estimulación Intelectual (IS), Consideración Individualizada (IC); Recompensa Contingente (CR), Dirección por Excepción Activa (MBE-A); Dirección por Excepción Pasiva (MBE-P), *Laissez-faire* (LF). El tamaño de los cubos indica su frecuencia de uso.

2.1.3.1. Componentes del Modelo Rango Total de Liderazgo

Bass (1999) presenta la descripción de los componentes asociados con cada liderazgo. El primero, caracterizado por pasividad e ineffectividad se denomina comportamiento pasivo-evitador o no liderazgo, está constituido por dos componentes, *Laissez-faire* y dirección por excepción pasiva. El segundo, el liderazgo transaccional, en contraste con el anterior, es un liderazgo activo de efectividad media y está conformado por dos factores, dirección por excepción activa y recompensa contingente. El tercero, el liderazgo transformacional, se caracteriza por un elevado grado de vigorosidad y efectividad, y está conformado por cinco componentes que reflejan el propósito del líder para que los

seguidores trasciendan su interés individual inmediato con base en la inspiración, la influencia idealizada, la estimulación intelectual y la consideración individualizada. Los componentes del modelo se caracterizan de la siguiente manera:

- a) *Laissez-faire*, este primer componente tiene su origen en el vocablo francés “dejar hacer” y fue identificado en los estudios de Lewin et al. (1939). Este componente está presente desde el modelo de 1985 y hace referencia a la ausencia del líder, la falta de direccionamiento a los colaboradores y la evitación de las responsabilidades propias de la posición que se tiene.
- b) Dirección por Excepción Pasiva. En los modelos previos de 1985 y 1990, la Dirección por Excepción hacía parte del liderazgo transaccional; no obstante, en la re-examinación de 1999 se identificaron dos aspectos de la misma, una de tipo activa y otra de tipo pasiva; en el no liderazgo se incluyó la parte pasiva pues aunque involucra dar direccionamiento, el líder únicamente actúa cuando las circunstancias lo demandan, es decir, el líder evita dirigir a los colaboradores y únicamente realiza acciones correctivas cuando los problemas han surgido o se han tornado críticos.
- c) Dirección por Excepción Activa. Este componente concentra las acciones del líder para identificar los comportamientos que el seguidor debe realizar para lograr los objetivos propuestos, informárselos y clarificárselos al seguidor en términos de cuáles son las acciones esperadas. El líder monitorea la ejecución del seguidor e introduce las acciones correctivas cuando éste no cumple con los estándares establecidos.
- d) Recompensa Contingente. Dentro del liderazgo transaccional el líder también identifica cuáles son las necesidades del seguidor y le muestra cómo serán satisfechas tales necesidades a cambio de un adecuado esfuerzo y un desempeño satisfactorio.
- e) Motivación inspiracional, el líder inspira a los seguidores a desarrollarse a nivel personal y a buscar un futuro deseable de bienestar para sí mismo, los demás, la organización y, en general, para la sociedad.
- f) Influencia idealizada, el líder ejerce una influencia posicionándose como un modelo a seguir, lleno de vitalidad y confianza, caracterizado por altos estándares de desempeño. En los modelos previos de 1985 y 1990 constituía un único componente, pero en la re-examinación de 1999 pasó a dividirse en dos componentes, atributos y

comportamientos. El primero relacionado con la construcción de confianza líder-seguidor y el segundo con acciones de integridad personal y profesional del líder.

- g) Estimulación intelectual, el líder aumenta el desarrollo del colaborador al delegarle responsabilidades que requieren progresivamente mayores niveles de creatividad e innovación.
- h) Consideración individualizada, el líder evidencia una consideración individual hacia el colaborador al estar atento a las necesidades de desarrollo de éste, al tiempo que le ofrece apoyo y orientación en el proceso de desarrollo al interior de la organización.

2.1.3.2. Condiciones para el surgimiento del liderazgo transformacional-transaccional.

El liderazgo es un proceso de influencia que involucra al líder, a los colaboradores y al contexto o situación. En primer lugar, el carisma del líder es el aspecto central en el liderazgo transformacional (Bass, 1985). En el modelo FRL, el carisma se encuentra vinculado con la motivación inspiracional y la influencia idealizada. Estos aspectos proveen al líder de alto poder referente y un elevado grado de influencia, pues lo posiciona como un ejemplo de conducta que trabaja por unos objetivos que trascienden las necesidades inmediatas y que buscan un bienestar para todos en la organización, impactando positivamente en la sociedad (Bass, 1999).

En segundo lugar, si bien el carisma del líder es fundamental para que se genere el liderazgo transformacional, también se requieren ciertas características en los colaboradores para que el proceso de influencia se lleve a cabo, pues el carisma es un proceso de doble vía. Bass (1985) indica que la personalidad de los seguidores afecta la habilidad del líder para ser transformacional. El líder es visto como carismático si cuenta con seguidores permeados por su poder personal que lo perciban como alguien extraordinario y valioso; aspectos que son más probable de ocurrir con seguidores de personalidad dependiente. Por el contrario, los seguidores que tienden a confiar en su propio raciocinio, que se muestran escépticos, independientes y orientados por las reglas y los antecedentes, tienden a ser menos

influenciados por el líder carismático y sus tácticas de inspiración de tipo emocional, prefiriendo la dirección activa y la claridad sobre las recompensas.

Asimismo, los seguidores que experimentan menor distancia de poder, seguros de sí mismos, auto-motivados, con alta educación y estatus social superior, son más proclives a mostrar resistencia a los líderes carismáticos y prefiriendo en ocasiones un liderazgo transaccional e incluso un no liderazgo en el caso de los equipos de muy alto desempeño con larga trayectoria de trabajo conjunto en los que se han generado reglas de auto-corrección y motivación entre los mismos miembros. No obstante, el hacer partícipe a estos seguidores de retos de alto impacto y con profundo significado, junto con una consideración individual, favorece la influencia del líder.

En tercer lugar, se ha encontrado que el liderazgo transformacional es más probable que emerja en tiempos de estrés y rápidos cambios ya sea en el entorno de negocios o al interior de la organización (Bass, 1985; Borrero et al., 2008; Waldman et al., 2004). De manera contraria, en tiempos de estabilidad tiende a predominar el liderazgo transaccional (Bass, 1999).

2.1.3.3. Consecuentes del liderazgo transformacional-transaccional

Bass (1985, 1999) encontró evidencia a favor del liderazgo transformacional en comparación con el liderazgo transaccional en aspectos tales como el esfuerzo extra, la efectividad y la satisfacción, a los que se denomina variables de resultados en este modelo y que se utilizan frecuentemente como medidas de desempeño organizacional (Avolio & Bass, 2004; Lowe et al., 1996).

Bass y Avolio (1994) han identificado que el liderazgo transformacional tiene efectos motivacionales que llevan a los colaboradores a hacer más de lo esperado y a esforzarse más en su trabajo para conseguir el éxito personal y organizacional, aspectos denominados en el modelo como Esfuerzo Extra.

Este resultado organizacional también se encuentra asociado, aunque en menor medida, con la recompensa contingente. No obstante, la manera en que estos operan es distinta; mientras la recompensa contingente, propia del liderazgo transaccional, apela a la motivación extrínseca, el liderazgo transformacional lo hace a través de la motivación

intrínseca, es decir, mientras el liderazgo transformacional genera las condiciones para que sea el colaborador quien identifique como propios los objetivos grupales y organizacionales, y trabaje para su consecución, el liderazgo transaccional opera bajo premios y castigos para incentivar el logro de objetivos, que no necesariamente son percibidos como propios por el colaborador, pero por los que éste trabajará dada la relación transaccional entre la consecución de tales objetivos y los beneficios pactados.

De igual forma, afirman los autores del modelo, que el esfuerzo extra supone una relación que afecta negativamente la productividad de la organización cuando ésta se encuentra asociada con la dirección por excepción pasiva. Esto es, cuando los colaboradores perciben que su líder no da un direccionamiento pertinente y se muestra pasivo frente a las actividades grupales, actuando únicamente para resolver los problemas cuando éstos se han tornado críticos, entonces los colaboradores tienden a disminuir también su rendimiento y a cumplir únicamente con lo pactado, o incluso menos.

Respecto al segundo resultado organizacional, estos autores afirman que los líderes transformacionales exploran y reconocen activamente las necesidades de la organización y las relacionan efectivamente con el trabajo de los colaboradores, buscando el ajuste persona-situación. También se ha encontrado que los colaboradores se sienten efectivamente respaldados por sus líderes cuando estos tienen un estilo transformacional. Estas características generan entre los colaboradores la percepción de recibir un liderazgo efectivo. Estos resultados de liderazgo se les denominan en el modelo como Efectividad.

El tercer resultado de liderazgo identificado fue una mayor satisfacción de los colaboradores cuando son dirigidos con liderazgo transformacional, pues reconocen este tipo de liderazgo como más satisfactorio, no solo por su mayor grado de acción y efectividad sino porque le permite un adecuado ajuste a la relación líder-seguidor en el marco de un trabajo conjunto y colaborativo. Así, aunque el liderazgo transaccional también genera satisfacción porque permite la consecución de objetivos pactados y otorga recompensas por el trabajo bien hecho, la satisfacción obtenida es mayor cuando el trabajo armonioso en equipo permite la consecución de resultados que van más allá de los esperados; tal estado facilita que se trascienda el interés individual e inmediato por un logro colectivo y duradero (Bass & Avolio, 1995b). A este resultado de liderazgo se le denomina dentro del modelo como Satisfacción.

Por otra parte, dos aspectos relacionados con el efecto del liderazgo transformacional-transaccional sobre el desempeño organizacional son la hipótesis del incremento y el patrón descendente (Avolio & Bass, 2004). La hipótesis del incremento establece que el liderazgo transformacional no es el opuesto del liderazgo transaccional, sino que hace parte de un continuo donde el liderazgo transformacional incrementa los efectos del liderazgo transaccional, lo cual no supone un efecto de mediación o moderación entre uno y otro, sino la idea de un efecto combinado mayor que el obtenido por separado. Por otro lado, el patrón descendente indica que la relación entre el liderazgo transformacional con las variables de resultado es mayor a la obtenida por el liderazgo transaccional y, a su vez, la de este segundo es mayor que la lograda por el no liderazgo; con lo cual a medida que se descende en el continuo del liderazgo, desde el transformacional hasta al no liderazgo, la efectividad del mismo también disminuye.

Además de los resultados de liderazgo, los cuales son los comúnmente utilizados en las investigaciones sobre liderazgo transformacional-transaccional, Lowe et al. (1996) reportan una revisión meta-analítica sobre la relación entre el liderazgo transformacional-transaccional con la efectividad, tanto percibida por los colaboradores como estimada con medidas objetivas. En la síntesis realizada encontraron que la efectividad se encuentra relacionada en mayor medida con el liderazgo transformacional en comparación con el liderazgo transaccional. Los autores indican que tal efecto del liderazgo transformacional se mantuvo en distintos tipos de organizaciones (privadas y públicas) y fue evidente en los distintos niveles jerárquicos dentro de la estructura de la organización. Además, señalan evidencia que apoya el papel necesario del liderazgo transaccional para la efectividad de la dirección, en particular el efecto positivo de la recompensa contingente. Estos resultados apoyan la hipótesis del incremento, según la cual, ambos tipos de liderazgo tienen efectos positivos sobre el desempeño, incrementando el liderazgo transformacional los resultados del liderazgo transaccional.

En otra revisión meta-analítica, esta vez desarrollada por DeGroot et al. (2000), se sintetizaron los hallazgos en la investigación sobre el liderazgo carismático en relación con la efectividad del liderazgo, el desempeño de los colaboradores, su esfuerzo y su compromiso. Los resultados señalaron que la relación de este tipo de liderazgo con la efectividad, es menor que la reportada previamente cuando se examina en el nivel individual.

También encontraron una mayor relación del liderazgo carismático con el desempeño cuando se examinaba a nivel grupal, pero menor cuando el análisis se realizaba al nivel individual. Finalmente, estos autores reportan que este tipo de liderazgo presenta baja relación con el esfuerzo y con la satisfacción, y sugieren examinar el posible efecto de terceras variables en tal relación.

En un tercer estudio meta-analítico identificado, desarrollado por Borrero et al. (2008), se integraron estudios sobre la relación entre el liderazgo carismático y el desempeño organizacional, en este meta-análisis los autores encontraron una relación directa entre ambos, tanto con indicadores financieros como no financieros. Los autores identificaron al ambiente de incertidumbre y al tamaño de la organización como moderadores de esta relación; encontraron una mayor relación entre el liderazgo carismático y el desempeño organizacional bajo ambientes de incertidumbre y en empresas grandes, confirmando de esta manera el planteamiento del liderazgo transformacional propuesto por Bass (1999).

Adicional a las evidencias obtenidas con estudios meta-analíticos sobre la relación del liderazgo carismático, corriente en la cual se encuentra el modelo FRL, con variados resultados organizacionales, diversos estudios han examinado de manera específica la relación entre el liderazgo transformacional-transaccional y la triple línea de desempeño organizacional, la cual hace referencia al desempeño de la organización en los ámbitos psicosociales, ambientales y financieros.

En esta línea de investigación, el desempeño organizacional de tipo psicosocial ha sido el más estudiado, posiblemente porque el liderazgo es una temática central en el comportamiento organizacional (Robbins & Judge, 2013), campo de la organización en el que se hace mayor énfasis en aspectos psicosociales. En el estudio meta-analítico de Lowe et al. (1996) previamente citado, la mayoría de estudios incluidos tuvieron como criterio de desempeño las variables Esfuerzo Extra, Efectividad y Satisfacción, todas ellas asociadas positivamente con el liderazgo transformacional. No obstante, también se incluyeron estudios con otras variables psicosociales que también resultaron estar positivamente relacionadas con el liderazgo transformacional, tales como el soporte percibido, las recomendaciones de promoción y la relación líder-seguidor.

En cuanto al desempeño ambiental, los estudios realizados por Graves, Sarkis y Zhu (2013) encontraron que el liderazgo transformacional está positivamente relacionado con

comportamientos pro-ambientales en un grupo de trabajadores chinos; tal relación se evidenció tanto de manera directa como con efecto de moderación de la motivación intrínseca y extrínseca. En esta misma línea, Chen y Chang (2013) encontraron que el liderazgo transformacional está relacionado con la creatividad en el desarrollo de productos amigables con el ambiente.

En lo relacionado con el desempeño financiero, los estudios adelantados por Waldman, Ramírez, House y Puranam (2001), Waldman et al. (2004) y Tosi, Misangyi, Fanelli, Waldman y Yammarino (2004) en empresas de EE.UU. y Canadá, permiten concluir que el carisma del directivo se encuentra positivamente asociado con la incertidumbre percibida, el tamaño de la empresa, el desempeño percibido y con indicadores financieros tales como retorno sobre activos, retorno sobre patrimonio, retorno sobre ventas, margen de ganancia neta, crecimiento en ventas y crecimiento en valor de las acciones.

En esta misma línea, el estudio de Agle, Nagarajan, Sonnenfeld y Srinivasan (2006) avanzó respecto a los estudios de Waldman al hacer un comparativo en indicadores financieros previos a la llegada del directivo y un seguimiento posterior a la evaluación de su carisma. También incluyeron una medida del tiempo de servicio del directivo al momento de la evaluación y una medida objetiva de incertidumbre. En este estudio se encontró que el desempeño percibido está más fuertemente asociado con el carisma del directivo que con otros indicadores financieros de tipo objetivo.

Por último, otro estudio sobre la relación entre el liderazgo y el desempeño financiero fue adelantado por Koene, Vogelaar y Soeters (2002). Estos autores encontraron en los Países Bajos que el carisma y la consideración del directivo están relacionados con la eficiencia organizacional, el margen de utilidad neta y los costos controlables; también se encontró que estas relaciones son más fuertes en empresas pequeñas.

2.1.3.4. Críticas al liderazgo transformacional-transaccional.

Tal como se ilustró en la sección anterior, la relación entre el liderazgo transformacional-transaccional y los resultados organizacionales en la triple línea de desempeño ha sido examinada en una amplia variedad de estudios y han sido sintetizados en varios estudios meta-analíticos (Borrero et al., 2008; DeGroot et al., 2000; Lowe et., 1996).

No obstante, diversos autores indican que aún no es claro cómo se produce tal efecto (Boerner et al., 2007; Shamir et al., 1993), ni de qué tipo es: directo o con efecto de terceras variables ya sean en rol de mediación o moderación (van Knippenberg & Sitkin, 2013). Señalando incluso que en este modelo el proceso de liderazgo está definido por los resultados que produce en los seguidores, es decir, que es un modelo definido por sus efectos y no por sus componentes y las relaciones conceptuales entre los mismos. Entre las principales revisiones críticas del modelo se encuentran las realizadas por Yukl (1999a, 1999b) van Knippenberg y Sitkin (2013) y Cruz et al. (2013a).

La primera de estas críticas al modelo se relaciona con el mecanismo explicativo del proceso de liderazgo. El modelo de liderazgo transformacional-transaccional, al igual que el liderazgo carismático, enfatizan en las emociones y en los valores, por tal razón, es a través de actos simbólicos de alto significado para los seguidores que el líder ejerce el proceso de influencia conducente a realizar auto-sacrificios, realizar esfuerzos adicionales a los inicialmente acordados y a involucrarse en la consecución de objetivos de compleja realización (Yukl, 1999a).

Además de los actos simbólicos, en el liderazgo transformacional los seguidores experimentan confianza, admiración, lealtad y respeto hacia el líder, y se encuentran motivados a realizar tareas más allá de las que originalmente habían considerado hacer con tal de conseguir objetivos de alta importancia para la organización y por los cuales realizan sacrificios de su auto-interés inmediato en favor de las metas colectivas (Yukl, 1999b). Este liderazgo contrasta con otro tipo de liderazgo, denominado transaccional, en el cual el líder motiva a los colaboradores a cumplir con los requerimientos del cargo y con las reglas de la organización; así como con un tercer estilo de liderazgo en el que el líder se muestra pasivo y actúa únicamente como último recurso, mostrándose muy poco efectivo (Bass, 1999).

En síntesis, para los autores del modelo, tal como ya se indicó previamente, el mecanismo explicativo consiste en que los líderes transformacionales a través del carisma, la inspiración, la estimulación intelectual y la consideración individualizada, motivan a que los seguidores incrementen sus esfuerzos y así puedan conseguir metas que van más allá del auto-interés inmediato (Bass, 1999; Bass et al., 2003). Sin embargo, tal como lo señalan van Knippenberg y Sitkin (2013) el incremento en el desempeño no puede considerarse como un efecto directo de este tipo de liderazgo sino como un producto combinado de diversas

variables, entre las cuales algunas presentarán efecto de mediación y otras de moderación; con la salvedad que tales terceras variables pueden, o no, ser las mismas en el nivel individual, grupal y organizacional.

Algunas variables que presentan efecto de mediación a nivel individual, entre ellas la identificación con la organización, la auto-eficacia y la internalización de valores (Kark et al., 2003; Shamir et al., 1993). A nivel grupal la mediación se ha encontrada efectuada por medio de la eficacia (Jung, Yammarino & Lee, 2009). En el nivel organizacional, el efecto de mediación se ha dado a través de variables tales como el aprendizaje organizacional y la innovación (Aragón-Correa et al., 2007), la coherencia de los directivos al establecer las metas importantes (Colbert, Kristof-Brown, Bradley & Barrick, 2008), la diversidad cultural, educativa y etaria (Kearney & Gebert, 2009), la reflexividad o capacidad de cambio de los equipos (Schippers, Den Hartog, Koopman & van Knippenberg, 2008), el nivel de compromiso (Avolio, Zhu, Koh & Bhatia, 2004), el empoderamiento (Bartram & Casimir, 2007) y la gestión estratégica de los recursos humanos (Zhu et al., 2005).

Por su parte el efecto de moderación, en el nivel organizacional, lo generan variables tales como el ambiente de incertidumbre (Tosi et al., 2004), la estrategia (Waldman et al., 2004), y el tamaño organizacional (Borrero et al., 2008). A nivel grupal, tal efecto es producido por el clima organizacional (Jung, Wu & Chow, 2008) y por la diversidad de los equipos (Cruz et al., 2013b). Por último, en el nivel individual, la moderación es realizada por la relación líder-seguidor (Jung et al., 2009) y por la personalidad del seguidor (De Hoogh & Den Hartog, 2009).

A continuación, se sintetizan dos estudios con el propósito de ilustrar cómo se examinan los efectos de mediación y moderación en la investigación sobre liderazgo transformacional-transaccional. Cada estudio ilustra un tipo de efecto. En general, los efectos de mediación y moderación se presentan cuando una tercera variable (Z) altera la magnitud de la relación existente entre la variable X y la variable Y (Ato & Vallejo, 2011). Tales efectos pueden ser completos o parciales, dependiendo de si la relación previa XY es nula; cuando la relación XY es nula el efecto se denomina completo y, en caso contrario, se denomina parcial ya que XY presentan una relación distinta a la nula.

El primer ejemplo de estos efectos se puede observar en el estudio de Tripijana y Llorens (2015) en el cual se evidenció que la propia eficacia profesional percibida del

colaborador genera un efecto de mediación en la relación entre el liderazgo transformacional y el *engagement* en el trabajo. Los autores indican la presencia de tres tipos de efectos: total (34%), directo (12%) e indirectos (3% y 19%). El efecto directo es el generado por el liderazgo transformacional sobre el *engagement* sin considerar la propia eficacia profesional (12%); mientras que el efecto indirecto corresponde a la suma de los efectos directos parciales XZ y ZY, es decir, del liderazgo transformacional sobre la propia eficacia (3%) y de ésta sobre el *engagement* (19%). El efecto total será la sumatoria de los efectos directo e indirecto (12% + 3%+19%).

El ejemplo del efecto de moderación fue identificado en el meta-análisis de Borrero et al. (2008) sobre la relación entre el liderazgo carismático y el desempeño. En este meta-análisis se identificó una relación $r = 0.38$ entre el liderazgo y el desempeño, pero la misma cambió a $r = 0.61$ en ambiente de incertidumbre y disminuyó a $r = 0.25$ en ambientes de no incertidumbres, con lo cual se identificó el efecto de moderación del ambiente.

Regresando a las críticas al modelo transformacional-transaccional, un segundo grupo se relacionan con la falta de claridad de sus componentes. Una primera crítica está relacionada con la tendencia del liderazgo transaccional a la conservación del *statu quo* dada su orientación hacia el seguimiento de las reglas (Chang & Lee, 2013), y en tal sentido, es más cercano a la gerencia que al liderazgo como tal, pues éste supone procesos de cambios (Kotter, 1990; Zaleznik, 1977). Sin embargo, existe una amplia tradición investigativa en torno al liderazgo transaccional, en términos de intercambio líder-seguidor que se recoge en el modelo transformacional-transaccional.

Otra de las críticas dentro de este segundo grupo, está relacionada con la distinta cantidad de componentes que cada modelo propone sobre el liderazgo transformacional y en particular sobre la configuración de los mismos en el modelo transformacional-transaccional (Bass, 1985). No obstante, en lugar de inconsistencia lo que se observa es la evolución de un modelo con base en las evidencias que progresivamente se han ido acumulando, siendo por tanto un modelo cada vez más robusto.

Tal como se ha indicado, el modelo tiene sus orígenes en las propuestas de House (1971) y Burns (1978). En la primera versión del modelo, Bass (1985) propuso el liderazgo transformacional y el liderazgo transaccional con base en tres componentes cada uno. En la segunda versión, el modelo pasó a tener cuatro componentes en el liderazgo transformacional

al separar el carisma en influencia idealizada y motivación inspiracional, mientras que el liderazgo transaccional pasó de tener tres componentes a tener dos, pues *Laissez-faire* fue separado como un tercer tipo de liderazgo (Bass & Avolio, 1995a, 2000). Finalmente en la tercera versión, el modelo es reconfigurado separando la influencia idealizada en dos componentes, originando que el liderazgo transformacional quedase con cinco componentes; en el liderazgo transaccional se separó en dos componentes la dirección por excepción: activa y pasiva; la primera conservándola en el liderazgo transaccional y la segunda incluyéndola en el tercer tipo de liderazgo junto con *Laissez-faire*, por lo cual este tercer tipo de liderazgo pasó a denominarse comportamiento pasivo evitador, una forma de no liderazgo (Avolio & Bass, 2004; Avolio et al., 1999).

Un tercer conjunto de críticas al modelo se ha centrado en el ámbito metodológico. Los autores del modelo desarrollaron una herramienta de medición que refleja el modelo conceptual propuesto, el cual ha sido confirmado con procedimientos estadísticos multivariados, como por ejemplo con modelos de ecuaciones estructurales (Avolio et al., 1999), modelos predictivos (Bass et al., 2003), al igual que con estudios cuasi-experimentales (Dvir, Eden, Avolio & Shamir, 2002). No obstante, otros autores han fallado en reproducir tal estructura, entre estos tenemos a Rafferty y Griffin (2004) quienes propusieron una reorganización de las dimensiones, descritas previamente. Esta nueva estructura ha sido replicada empíricamente en diversas investigaciones, tal como lo señalan Cruz et al. (2013a, 2013b).

Debido a la controversia relacionada con la cantidad de factores y su configuración en los múltiples modelos de liderazgo transformacional y a la evidencia parcial sobre la estructura de sus componentes, es frecuente encontrarse con la recomendación de basarse en los factores de orden superior, esto es, en los tres tipos de liderazgo: transformacional, transaccional y no liderazgo, en lugar de los componentes individuales (Carless, 1998; Hoffman & Jones, 2005; Molero et al., 2010; Tepper & Percy, 1994)

Los tres conjuntos de críticas, relacionados con el mecanismo de influencia, los componentes del modelo y su medición, han permitido el desarrollo del modelo FRL y le han posicionado como un modelo de liderazgo con abundante soporte empírico (Dinh et al., 2014). Asimismo, las revisiones críticas al modelo han identificado áreas de oportunidad que permiten falsear algunos aspectos del mismo; en este sentido autores como van Knippenberg

y Sitkin (2013) indican que aún falta claridad en las relaciones entre el liderazgo transformacional y las variables resultados, en especial porque un fenómeno complejo como es el liderazgo requiere la identificación de terceras variables implicadas, sean estas mediadoras o moderadoras.

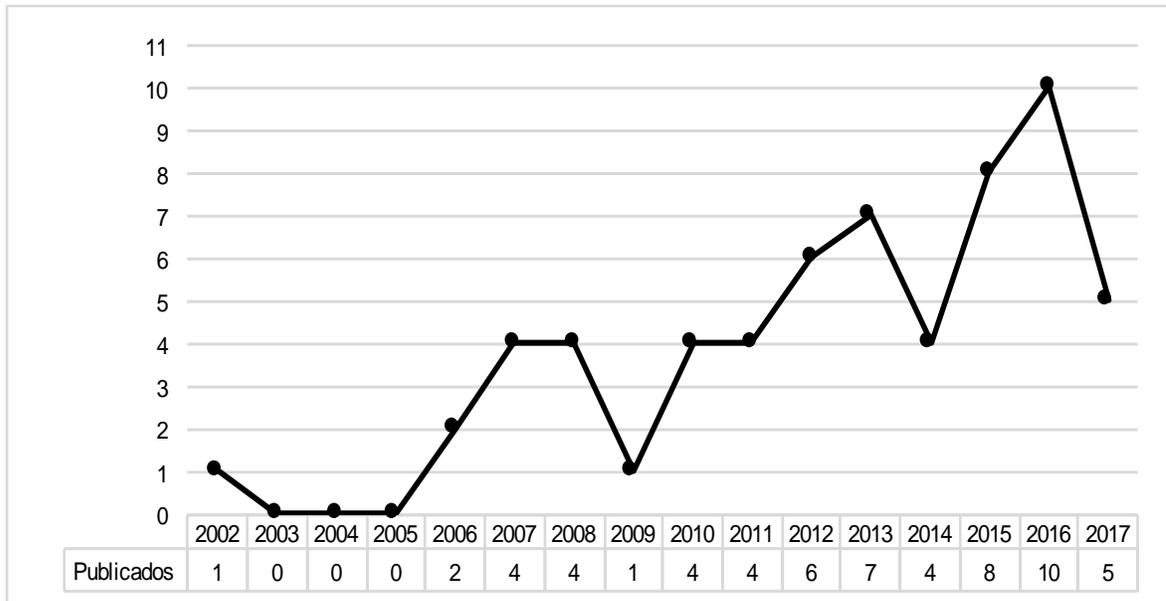
Finalmente, la investigación actual sobre el liderazgo transformacional-transaccional está orientada por un lado a ampliar las variables organizacionales afectadas por este tipo de liderazgo y, por el otro, a identificar si las tradicionales variables de resultado, esto es esfuerzo extra, efectividad y satisfacción, son efectos directos del liderazgo transformacional, de una combinación con los otros dos tipos de liderazgo propuestos o si existen terceras variables con efectos indirectos sobre tales relaciones (Cruz et al., 2013a). Respecto a este último tópico hay escasa evidencia sobre el papel mediador de los estilos de toma de decisiones entre los tipos de liderazgo del modelo FRL y las variables de resultados.

2.1.3.5. El liderazgo transformacional-transaccional en Latinoamérica.

En este último apartado de la sección dedicada al liderazgo, merece prestar atención a algunas de las investigaciones sobre el liderazgo transformacional-transaccional en nuestra región. Para la identificación de artículos científicos sobre el tema, se realizaron búsquedas en *Scientific Electronic Library Online* (SciELO), la cual es una biblioteca virtual para Latinoamérica, el Caribe, España y Portugal. Esta biblioteca virtual de acceso libre hace parte de un proyecto desarrollado por la *Fundao de Amparo Pesquisa do Estado de Sao Paulo* (Brasil) en alianza con las agencias gubernamentales dedicadas a ciencia y tecnología de 11 países de la región más España, Portugal y Sudáfrica, generando de esta manera una colección principal y 15 colecciones locales.

En la búsqueda realizada en SciELO, limitada a artículos de investigación publicado en los países de la región, es decir, excluyendo España, Portugal y Sudáfrica, se obtuvieron 446 resultados que contienen en el título alguno de los siguientes términos: “liderazgo”, “liderança” o “leadership”. De este total, únicamente 60 artículos de investigación son sobre el modelo transformacional, los cuales fueron publicados mayoritariamente en Colombia (n= 22), Brasil (n = 14) y Chile (n = 13), en menor medida en Venezuela y Perú con cinco y dos respectivamente. Finalmente, Costa Rica, Cuba, México y Uruguay con uno cada cual. Un

aspecto interesante, es el creciente número de publicaciones que muestra la vigencia de este modelo de liderazgo y su aplicabilidad en el ámbito latinoamericano (Figura 4).



Fuente: Elaboración propia con información de SciELO

Figura 4. Distribución por año de artículos de investigación en SciELO sobre liderazgo transformacional

La investigación sobre el liderazgo transformacional-transaccional en Latinoamérica no es distinta a los aspectos estudiados en otras partes del mundo, es decir, se relaciona con los mismos cuatro aspectos previamente revisados; los cuales están vinculados con *a)* analizar conceptual y empíricamente las dimensiones del modelo, así como sus interrelaciones; *b)* examinar la calidad técnica del instrumento de medición del modelo y adaptarlo a las necesidades locales, o en desarrollar instrumentos alternativos; *c)* identificar las condiciones para el surgimiento del liderazgo transformacional; y *d)* explorar los consecuentes de este tipo de liderazgo en la organización en sus distintos niveles.

Respecto al primer aspecto, los estudios de Vizeu (2011) y Calaça y Vizeu (2015) en Brasil y el estudio Zerpa y Ramírez (2013) en Venezuela ilustran el interés por examinar conceptual y empíricamente el modelo transformacional-transaccional. Por una parte, con base en dos estudios teóricos publicados en Brasil, Fabio Vizeu examina los fundamentos

conceptuales del liderazgo transformacional con base en la teoría de la acción comunicativa (Calaça & Vizeu, 2015; Vizeu, 2011).

Por otra parte, Zerpa y Ramírez (2013) examinan el desarrollo moral posconvencional y la inteligencia emocional como antecedentes del liderazgo transformacional a través de un análisis de camino. El estudio realizado con una muestra de 162 estudiantes de posgrado de áreas administrativas, ilustra las relaciones complejas entre las variables antecedentes y las dimensiones del liderazgo transformacional. Los autores reportan que en general el desarrollo moral y la inteligencia emocional están relacionadas con mayor presencia de las dimensiones del liderazgo transformacional; sin embargo, en algunas de tales relaciones son de tipo negativo: desarrollo moral y motivación, autoconocimiento emocional y estimulación intelectual, autorregulación emocional e influencia idealizada (comportamental).

En cuanto al segundo aspecto, el interés por los aspectos técnicos de la medición del liderazgo transformacional-transaccional se ilustra con las investigaciones de Pedraja, Rodríguez, Delgado y Rodríguez (2006) en Chile y de Espinosa et al. (2015) en Colombia.

En el estudio Pedraja et al. (2006) los autores adaptaron un instrumento para estimar los tres tipos de liderazgos propuestos por el modelo (transformacional, transaccional y el *Laissez-faire*), estimaron sus propiedades técnicas de confiabilidad y los relacionaron con la efectividad organizacional. Los autores reportaron que, en 96 directivos de pequeñas empresas del norte de Chile, el liderazgo transformacional correlaciona negativamente con el liderazgo transaccional y con el *Laissez-faire*, pero positivamente con la efectividad organizacional.

Por su parte Espinosa et al. (2015) examinaron el liderazgo transformacional-transaccional en función de la similitud o diferencia cultural según el modelo de dimensiones culturales de Hofstede. En el estudio se comparan las dimensiones del modelo de liderazgo en regiones culturalmente distintas tales como EE.UU., Europa, Oceanía, Asia, África y Latinoamérica, aportando datos propios para la última región. También se compararon regiones culturalmente próximas entre sí como lo son Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela con base en datos propios. Por último, realizaron una comparación en dos muestras distintas de un mismo país (Colombia) al comparar los datos propios contra los baremos locales. Este estudio pone de manifiesto similitudes y diferencias en las manifestaciones del liderazgo.

En relación con el tercer aspecto, los estudios de Maureira y Rojas (2013) en Chile por una parte y de Silva, Olsen, Pezzi y Sanjurjo (2016) en Argentina por la otra, ilustran algunas de las condiciones para el surgimiento del liderazgo transformacional-transaccional.

En el estudio de Maureira y Rojas (2013) se examinó el liderazgo transformacional de docentes de cinco colegios con vulnerabilidad social y encontraron que la influencia idealizada y la estimulación intelectual, fueron las dimensiones del liderazgo transformacional más altamente percibidas en los docentes por parte de los 505 estudiantes incluidos en el estudio; a esta dimensión le siguió la motivación inspiracional y la consideración individualizada. Este estudio confirma el supuesto sobre el cual los entornos de crisis favorecen la presencia del liderazgo transformacional.

En el estudio de Silva et al. (2016) se estudió el liderazgo transformacional-transaccional en el sector solidario, concretamente en una muestra de 56 participantes activos en 16 organizaciones de voluntariado. Las autoras encontraron mayor presencia del liderazgo transformacional entre los participantes, independientemente de condiciones tales como el género o la edad. Únicamente reportaron diferencias por edad en la dimensión dirección por excepción pasiva entre los menores de 30 años y los mayores de 60 años, siendo significativamente inferior entre los más adultos. Este estudio evidencia que el liderazgo transformacional-transaccional se presenta en diversos tipos de organizaciones.

En relación con el cuarto aspecto, esto es sobre los consecuentes del liderazgo transformacional-transaccional, los estudios de Mendoza et al., (2014) en México, de Rodrigues y Ferreira (2015) en Brasil, de Omar (2011) en Argentina, y los de García (2011) y Durán y Castañeda (2015) en Colombia son ejemplo de este interés en Latinoamérica.

Por una parte, Mendoza et al. (2014) con base en la auto-evaluación de 100 gerentes de nivel medio de una empresa de entretenimiento en México, reportan correlaciones positivas del liderazgo transformacional y del liderazgo transaccional con la satisfacción, el esfuerzo extra y la efectividad. Adicionalmente, con base en modelos de ecuaciones estructurales, los autores identificaron que los directivos perciben en sí mismo principalmente las características del liderazgo transformacional (influencia idealizada, estimulación intelectual y consideración individualizada) y tienen una tendencia hacia el esfuerzo extra.

La relación entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral, fue estudiada por Omar (2011) con base en una muestra de 218 trabajadores de pequeñas y medianas empresas argentinas; en el este estudio se reportó que las dimensiones del liderazgo transformacional se correlacionan significativamente con la satisfacción laboral y con la satisfacción con la vida; adicionalmente la autora encontró que la confianza del colaborador en su jefe ejerce un rol mediador de estas relaciones. Resultados similares también han sido reportados para trabajadores de Colombia y México (Perilla & Gómez, 2017)

Por otra parte, en el estudio de Rodrigues y Ferreira (2015) se examinó el impacto del liderazgo transformacional y transaccional sobre los comportamientos ciudadanos en las organizaciones de 213 trabajadores, encontrando una mayor capacidad predictiva del liderazgo transformacional, pues favorece la cooperación entre compañeros, el auto-entrenamiento y la creación de un clima externo favorable para la organización; en este último aspecto también fue significativo el liderazgo transaccional.

Por último, en relación con este cuarto aspecto, García (2011) por una parte y Durán y Castañeda (2015) por la otra, reportan el efecto favorable del liderazgo transformacional sobre la aceptación del cambio y sobre el compartir conocimientos en las organizaciones colombianas. En el primero de estos dos estudios, García (2011) identificó con base en una muestra de nueve gerentes de nivel medio y sus 62 colaboradores que el liderazgo transformacional favorece los procesos de comunicación y consecuentemente la aceptación del cambio en dos empresas del sector servicio. En el segundo de estos estudios, con base en una muestra de 150 participantes procedentes de dos empresas del sector servicios (14 líderes y 136 colaboradores), Durán y Castañeda (2015) reportan una relación positiva entre el liderazgo transformacional-transaccional del líder con la conducta de compartir conocimientos en líderes y colaboradores.

Finalmente, un aspecto que resulta de amplio interés lo constituye los estudios comparativos entre muestras procedentes de varios países de la región. Al respecto, además del estudio de Espinosa et al. (2015) que involucra muestras de cuatro países (Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela) previamente mencionado, los estudios de Robles et al. (2013) y de Perilla y Gómez (2017) incluyen muestras colombianas y mexicanas en sus respectivos estudios e ilustran de esta manera la reciente tendencia a realizar estudios con muestras multinacionales.

En el primero de estos estudios Robles et al. (2013) reportan similitud entre los directivos de las muestras colombianas y mexicanas respecto a sus estilos de liderazgo, con algunas diferencias relacionadas con modelar el camino y dar aliento al corazón del modelo de Kouzes y Posner correspondientes al liderazgo transformacional y transaccional respectivamente.

En el segundo de estos estudios, Perilla y Gómez (2017) estudiaron de manera conjunta las muestras colombianas y mexicanas, previa revisión de su equivalencia en las variables de interés. En este estudio se revisó la relación del liderazgo transformacional con la satisfacción laboral, el bienestar psicológico y los síntomas de malestar. Los resultados confirman la relación positiva del liderazgo transformacional con la satisfacción y la relación negativa con los síntomas de malestar. Adicionalmente, las autoras reportaron que la confianza en el líder ejerce un papel de mediación completa en tales relaciones.

Con base en lo anteriormente expuesto, puede afirmarse que el modelo Rango Total de Liderazgo utilizado en la presente investigación es aplicable a la región latinoamericana, que se trata de un modelo conceptualmente válido y empíricamente sólido para el estudio del liderazgo en las organizaciones. Así mismo es importante señalar que el modelo ha sido utilizado en estudios multiculturales y multinacionales conservando sus propiedades de medición.

También puede afirmarse que el instrumento utilizado en este estudio (MLQ) ha evidenciado las relaciones de los tipos de liderazgo con las variables resultado que incluye el instrumento, esto es, esfuerzo extra, efectividad y satisfacción. Dichas relaciones han sido demostradas en estudios desarrollados en distintas latitudes, tal como ha sido descrito previamente.

No obstante, hay aspectos de este modelo de liderazgo que aún requieren ser estudiadas en la región tal como la configuración de sus componentes, la examinación de la hipótesis del aumento y el patrón descendente.

2.2. Toma de Decisiones

La toma de decisiones es una extensa área de estudio multidisciplinar con aportes de distintas áreas del conocimiento tales como administración, finanzas, economía, ciencia computacional, política, biología, ecología, salud pública, enfermería, medicina, neurociencias y psicología, entre muchas otras. La toma de decisiones es un área fructífera de investigación porque en la vida cotidiana constantemente estamos tomando decisiones (Dalal et al., 2010; Highhouse, 2001).

En el ámbito de la administración, la toma de decisiones es un rol fundamental del directivo (Garvin & Roberto, 2001; Mintzberg, 1975; Mintzberg, 2009; Piñeros & Contreras, 2016; Tengblad, 2006). En razón de la relevancia y amplitud de este tema, en esta sección la fundamentación conceptual se limitará a presentar los principales aspectos de tres ámbitos de la toma de decisiones: la clasificación de los tipos de decisiones organizacionales, las perspectivas del proceso de toma de decisiones y los modelos de los estilos de toma de decisiones.

2.2.1. Tipos de decisiones organizacionales

En función de los recursos implicados y las consecuencias sobre el futuro de la organización, las decisiones se pueden clasificar en operativas, tácticas o estratégicas (Castillo, 2006), o de manera equivalente en rutinarias, adaptativas e innovadoras (Cabeza et al., 2004).

De acuerdo con estos autores, las decisiones estratégicas o innovadoras son las de mayor impacto para la organización, regularmente son las que implican mayor cantidad de recursos y tienen potenciales consecuencias significativas para el futuro de la organización, por lo que es frecuente el uso de una amplia variedad de herramientas que apoyan la toma de decisiones estratégicas (Henao, Benavides, Sandoval, Trejos & O'Brien, 2017). Teniendo en cuenta que la estrategia consiste en decidir cómo combinar un conjunto de actividades que generen una oferta de valor que sea única (Porter, 1996), es decir, en hacer actividades diferentes o las mismas actividades de manera diferente, es comprensible que las decisiones estratégicas y las innovadoras sean equivalentes en ambas clasificaciones, pues una

concepción genérica de la innovación consiste en generar algo nuevo o darle un nuevo uso a algo existente.

En el otro extremo de las clasificaciones de Castillo (2006) y Cabeza et al. (2004), están las decisiones operativas o rutinarias. En ambos casos se hace referencia a decisiones que tienen bajo impacto puntual en las actividades de la organización, tienen un alcance limitado y se encuentran estandarizadas en la mayoría de los casos. No obstante, es importante tener en cuenta que la eficacia operacional consiste en hacer las actividades mejor que los competidores; aspecto que favorece la rentabilidad, pero que no conduce a una ventaja sostenible debido a la rápida difusión de las mejores prácticas entre competidores (Porter, 1996).

Entre ambos tipos de decisiones, estratégicas / innovadoras y operativas / rutinarias, se ubican las decisiones tácticas en la clasificación de Castillo (2006) o adaptativas en la clasificación de Cabeza et al. (2004). Este tipo de decisiones es de alcance medio e implican recursos importantes, pero no tienen como propósito modificar de manera profunda a la organización. En general están relacionadas con procesos de cambio que le permitan a la organización responder más rápido a las exigencias del ambiente, tal como puede ser la adquisición de nuevas tecnologías (Tiwarly, 2015).

La toma de decisiones empresariales son una responsabilidad compartida por los directivos en los distintos niveles de la organización (Tiwarly, 2015). En general, la alta dirección toma las decisiones estratégicas / innovadoras, la gerencia media se encarga de las decisiones tácticas / adaptativas y la gerencia de primera línea toma las decisiones operacionales / rutinarias.

Un aspecto algunas veces pasado por alto, es el efecto acumulado de las decisiones que se toman en el nivel operacional. Las decisiones operativas tienen un efecto puntual, pero dado el contacto directo con los clientes el efecto acumulado puede impactar desde las utilidades hasta la reputación (Rhode, 2005). Aspectos tales como la precisión de las respuestas a las necesidades de los clientes, los costos involucrados, la velocidad y agilidad de la atención, así como la consistencia en las decisiones tomadas en la base de la organización, son aspectos a tener en cuenta para que las decisiones del nivel estratégico y táctico sean coherentes con las acciones llevadas a cabo en el nivel operacional.

Por las razones expuestas, es importante que la toma de decisiones sea estudiada en todos los niveles de la organización, pues todos en la organización tienen algún grado de participación en este proceso (Garvin & Roberto, 2001). Este proceso involucra aspectos estructurados y aspectos no estructurados, en el que se deben tener en cuenta además de los aspectos analíticos también la intuición y la experiencia del decisor (Borrero & Henao, 2017), tal como se examina en la siguiente sección.

2.2.2. El proceso de toma de decisiones

Existen dos amplias perspectivas en el proceso de toma de decisiones, la racional y la intuitiva (Simon, 1987). La primera de estas perspectivas ha tenido un gran impacto cuando las decisiones son tomadas de manera estructurada, deliberada y con soporte cuantitativo. La segunda, por el contrario, cuando las decisiones son menos estructuradas, intuitivas y basadas en aspectos cualitativos o cuando las decisiones son tomadas en el día a día, como por ejemplo en la interacción cotidiana entre el directivo y los colaboradores.

En la perspectiva racional, el modelo general de toma de decisiones supone la existencia de cuatro pasos básicos: establecer las premisas, identificar las alternativas de decisión, evaluar las alternativas en términos de las metas que se buscan y seleccionar la mejor alternativa con el propósito de maximizar la utilidad (Borrero & Henao, 2017; Koontz, Weihrich & Cannise, 2012; Whetten & Cameron, 2014). Este modelo básico de cuatro pasos lineales y secuenciales ha sido ampliado con la inclusión de criterios de éxito de la decisión, identificación de las características del decisor y la evaluación de la decisión luego de su implementación (Svenson, Salo & Lindholm, 2009; Svenson & Jakobsson, 2010).

Existe una amplia diversidad de modelos racionales de toma de decisiones, los cuales difieren no solo en la cantidad de pasos involucrados sino también en la manera de cómo se establece el criterio de éxito, se generan las alternativas, se calculan las probabilidades y se ilustra la información. Entre ellos se encuentran el modelo de racionalidad económica de von Neumann-Morgenstern, el modelo de racionalidad limitada de Simon, el modelo de comportamiento organizacional de March, el modelo de Kepner-Tregoe, el modelo de decisiones estratégicas de Mintzberg, Raisinghani y Theoret, el modelo de racionalidad política de Crozier, el modelo incrementalista de Lindblom y el modelo

normativo de Vroom–Yetton para la toma de decisiones individuales y grupales (Cabeza et al., 2004; Cabeza & Muñoz, 2006).

En general, los modelos racionales de toma de decisiones comparten la idea que por medio de un proceso sistemático de obtención y análisis de información se puede identificar una mejor opción de decisión (Simon, 1955, 1959). La optimización del modelo de decisión puede hacerlo un proceso lento, pues involucra considerar cada alternativa y las posibles consecuencias de cada una de ella (Simon, 1965). Además, aunque pretende ser un modelo completamente objetivo, hay aspectos que limitan tal pretensión, tal como el real acceso a la información relevante, así como la velocidad y calidad de su procesamiento; aspectos que llevaron a considerar la toma de decisiones como un proceso de racionalidad limitada (Simon, 1979, 1986, 1990).

De otra parte, la perspectiva intuitiva plantea modelos para entender cómo se decide cuando no se cuenta con las condiciones ideales para realizar un proceso racional de toma de decisiones. Un ejemplo de ello son los entornos volátiles, inciertos, complejos y ambiguos, producidos por cambios rápidos, resultados desconocidos e impredecibles, factores interconectados con efectos múltiples y falta de claridad en el significado de los eventos (Kail, 2010a 2010b, 2010c, 2011; Sarkar & Sarkar, 2016). Entender tales entornos es de suma importancia porque las decisiones estratégicas son tomadas frecuentemente en situaciones complejas en las que las características del decisor y sus tendencias a analizar y simplificar la información contextual resultan ser un factor relevante (Borrero & Henao, 2017).

En estos contextos la intuición tiene un rol preponderante. La intuición está relacionada con la experticia, definida como la capacidad de reconocer patrones fruto de la experiencia (Simon, 1987). Cuando se deben tomar decisiones complejas, los expertos evocan inconscientemente patrones de acción previamente aprendidos e involucran conscientemente consideraciones que enlazan las premisas y las conclusiones; la combinación de ambos aspectos les permite a los expertos tomar decisiones más rápidas y acertadas en comparación con los inexpertos (Klein, 2010). Esto da sustento a la complementariedad de los procesos racionales e intuitivos de toma de decisiones y no a una contraposición, pues los directivos deben tener la capacidad de analizar sistemáticamente los problemas con ayuda de técnicas y modelos racionales, pero también deben tener la

capacidad de responder rápidamente a las situaciones, habilidad que se desarrolla con entrenamiento y años de experiencia forjando la intuición.

La identificación de patrones implicado en la toma de decisiones intuitivas, propia del juicio experto, es próxima, aunque no idéntica al desarrollo de heurísticas, las cuales son reglas básicas de pensamiento que implican poco esfuerzo y que son usadas en la elaboración de juicios bajo incertidumbre. Las heurísticas son efectivas la mayoría de las veces para la toma de decisiones, pero también implican sesgos sistemáticos que conducen a errores en la toma de decisiones (Tversky & Kahneman, 1974; Kahneman & Tversky, 1979; Tversky & Kahneman, 1986; Kahneman & Tversky, 1984). Aunque centrarse en los sesgos es una crítica que se le ha hecho a este modelo denominado *Heurísticas y Sesgos (Heuristics and biases)*, los autores del mismo indican que los sesgos no indican un mal funcionamiento de la mente, sino simplemente reflejan cómo trabaja ésta de manera natural (Kahneman, 1991).

Así pues, el proceso intuitivo de toma de decisiones involucra el juicio experto y las heurísticas; ambos son procesos rápidos de pensamiento basados en la memoria asociativa que se caracterizan por ser automatizados e inconscientes. Este proceso se ha denominado Sistema 1 y se complementa con el Sistema 2, el cual se caracteriza por ser deliberado, consciente y lento (Kahneman, 2003; Kahneman, 2012).

Teniendo en cuenta la complementariedad de los Sistemas 1 y 2, es posible reducir los errores producidos por los sesgos, aumentando de esta manera la calidad de las decisiones organizacionales en todos sus niveles (Kahneman, Lovallo & Sibony, 2011). En general, las decisiones estratégicas implican la participación del directivo y su equipo de colaboradores. Tal proceso grupal en sí mismo disminuye la posibilidad de sesgo en las decisiones bajo incertidumbre; sin embargo, debido a que quien decide no es consciente de sus sesgos, Kahneman et al. (2011) han propuesto un proceso de verificación que el directivo debe aplicar frente a las propuestas presentadas por su equipo de colaboradores. Tal verificación se realizaría con base en tres conjuntos de criterios:

- a) Consideraciones privadas que debe tener en cuenta el decisor respecto a quienes realizan la propuesta. Estas consideraciones involucran tres aspectos; el primero de ellos está relacionado con reflexionar sobre posibles intereses propios de los miembros del equipo, tales intereses podrían haberse involucrado de manera inconsciente. También se debe examinar la presencia de la heurística de afecto, la cual lleva a que el equipo esté

enamorado de la propia propuesta sin evidenciar sus defectos. Por último, el decisor también debe estar atento a la ausencia de disensos respecto a la propuesta por parte de los integrantes del equipo, lo cual puede estar ocultando involuntariamente detalles, ya sea por presión social hacia la cohesión o incluso por la emergencia de un pensamiento colectivo.

- b) Consideraciones que se deben explorar conjuntamente por el decisor y el equipo que realizan la propuesta. Aquí se incluyen cinco consideraciones que permiten identificar los sesgos de saliencia, confirmación, disponibilidad, anclaje, efecto halo y costos hundidos. El sesgo de saliencia está relacionado con experiencias de gran recordación que direccionan la situación presente; el sesgo de confirmación está vinculado con la obtención de información a favor de la propuesta, desconociendo otras alternativas; el sesgo de disponibilidad se relaciona con basarse únicamente en la información disponible y no buscar información adicional; el sesgo de anclaje condiciona los valores de la propuesta a una primera estimación sin considerar distintos puntos de partida o procedimientos alternativos para la estimación; el efecto halo hace que la propuesta parezca ser mejor de lo que es en realidad por inferencias falsas relacionadas con casos de éxito previo, no necesariamente comparables con la propuesta actual; y la falacia de los costos hundidos lleva a que las decisiones estén vinculadas a una cadena de decisiones previas que hacen percibir demasiado alto los costos de abandono.
- c) Consideraciones respecto a la propuesta como tal. En este último conjunto de recomendaciones se incluyen tres aspectos. El primero es el exceso optimismo en la propuesta, usualmente fruto de una perspectiva interna que no tiene en cuenta el entorno de la organización o el desarrollo de otras propuestas al interior de la misma. También se debe revisar la posible ocurrencia del peor escenario contemplado y determinar qué tan realista es que ocurra. Finalmente se debe examinar la presencia de un exceso de conservadurismo, el cual se basa en la aversión a las pérdidas y la búsqueda de seguridad.

En contraste con este modelo de Heurísticas y Sesgos, existe otro modelo denominado Heurísticos Rápidos y Frugales (*Fast and Frugal Heuristics*, FFH) en la que los heurísticos son reglas que guían procesos rápidos e intuitivos de pensamiento que configuran

una caja de herramientas adaptativas con validez ecológica y no una fuente de sesgo en la decisión (Gigerenzer & Goldstein, 1996; Gigerenzer et al., 1999).

En este modelo de Heurísticos Rápidos y Frugales la limitación cognitiva para procesar toda la información disponible lleva a que se privilegie la búsqueda de cierto tipo de información estructurada que está disponible en el ambiente. En este modelo, la toma de decisiones es un proceso racional limitado por presiones de tiempo y conocimiento incompleto. El tomar decisiones, de acuerdo con este modelo, implica tres procesos básicos secuenciales: uno inicial que guía la búsqueda de información, uno intermedio que detiene la búsqueda de información y uno final que indica cómo usar la información explorada (García-Retamero & Dieckmann, 2006).

En el modelo de los Heurísticos Rápidos y Frugales se han identificado distintos heurísticos con base en simulación computarizada, los cuales están caracterizados por la transparencia, la rapidez y simplicidad, la frugalidad y la robustez (Gigerenzer et al., 1999). La transparencia hace referencia a que los procesos de inicio y fin de la búsqueda de información, así como su uso, se especifiquen de forma clara y precisa; la rapidez y simplicidad establece que los heurísticos utilicen cálculos simples en cada uno de los procesos involucrados; la frugalidad limita a que se use menos información de la que está disponible en el ambiente; la robustez se refiere a que los heurísticos toleren cambios en la información disponible.

Los heurísticos rápidos y frugales más estudiados han sido aquellos que tienen en cuenta una sola clave, es decir, los que usan un proceso de elección forzosa entre dos alternativas de manera secuencial hasta identificar una clave que contenga la información que satisfaga el criterio de búsqueda. El heurístico *Take the Best* se ha encontrado como el más efectivo (Gigerenzer & Goldstein, 1996). En este heurístico, el proceso de búsqueda de información tiene en cuenta la capacidad de discriminación de la clave, esto es, información que permite diferenciar acertadamente entre dos opciones de elección forzosa con base en su presencia o ausencia; a tal capacidad se le ha denominado validez ecológica (García-Retamero & Dieckmann, 2006).

El modelo de los Heurísticos Rápidos y Frugales, al igual que el modelo de Heurísticas y Sesgos se han basado en ambientes de experimentación, cuyos resultados se han extrapolado al ambiente natural, a diferencia de la perspectiva denominada toma de

decisiones naturalistas (*Naturalistic Decision Making*), que toma en cuenta la experticia como base para la toma de decisiones intuitiva. En esta aproximación, los expertos toman decisiones efectivas sin generar múltiples opciones que evalúan sistemáticamente, sino que toman un curso de acción específico basados en su intuición (Klein & Klinger, 1991; Klein, 1993; Klein, 2008; Klein, 2009).

Las personas expertas son aquellas que tienen mayor conocimiento, obtenido por medio de la experiencia directa y otros mecanismos de aprendizaje (Klein, 2010). Tal conocimiento se encuentra tácito en las personas formando patrones contra los cuales se compara mentalmente un curso de acción particular. En caso que la situación actual se ajuste a los patrones se optará por dicho curso de acción, en caso contrario, el primer patrón se descarta y se buscará otro de los patrones desarrollado previamente o se ajustará un patrón pre-existente a la situación novedosa (Klein, 2008).

Es importante también reconocer que las personas buscan y extraen información relevante de su propia experiencia para, de esta forma, entender las situaciones que le resulten ambiguas, pero se debe estar atento y probar las ideas iniciales para disminuir los posibles sesgos (Klein, 2010). Dado que las personas expertas han desarrollado mayor cantidad de patrones y de mejor calidad que los patrones de los inexpertos, sus decisiones suelen ser más rápidas y acertadas, pues estos patrones son los factores iniciales que les facilitan darse cuenta de las claves más relevantes para identificar la situación en la que se encuentran, les proveen expectativas de resultados, les permite identificar metas posibles de ser logradas y les sugieren el tipo de reacción típica para la situación en la que se encuentran involucrados (Klein, 2008).

La perspectiva de Toma de Decisiones Naturalistas implica dos procesos, el primero de tipo intuitivo donde se activan los patrones adquiridos en la propia experiencia y segundo de tipo analítico o racional donde se evalúa el ajuste de la situación actual y los patrones evocados, en tal sentido el decisor hace uso tanto del Sistema 1 como del Sistema 2 propuesto por Kahneman. Posiblemente por este doble proceso se ha encontrado que el primer curso de acción que evalúan los expertos suele ser satisfactorio en un contexto de racionalidad limitada (Klein, 2008).

Kahneman y Klein (2009) examinan las diferencias sobre el rol de la intuición y la experiencia en sus respectivas aproximaciones: Heurísticas y Sesgos vs Toma de Decisiones

Naturalistas. Los autores indican que la intuición, entendida como el reconocimiento de patrones almacenados en la memoria, se traslapa con el concepto Sistema 1 de pensamiento, pero que no son idénticos y que se debe diferenciar entre experiencia y experticia.

De acuerdo con los planteamientos del modelo de Heurísticos y Sesgos, el Sistema 1 funciona bien cuando las condiciones no permiten el aprovechamiento de la experiencia, tal como cuando el entorno es demasiado caótico e impredecible con escasas oportunidades para aprender de la retroalimentación. No obstante, también es más proclive a que se presenten sesgos en los juicios realizados, de los cuales el decisor no se percata. En la perspectiva Toma Decisiones Naturalista, la intuición solo favorece la toma de decisiones cuando se han formado patrones fruto de repetidas experiencias en ambientes realistas con retroalimentación confiable que favorezcan el aprendizaje. Es importante indicar que no se requiere repetitivas experiencias de un tipo en particular, sino de la suficiente cantidad de exposición para generar patrones; por tal razón, hay importantes diferencias entre experiencia y experticia.

El modelo Heurísticas y Sesgo apoya el escepticismo respecto al juicio experto debido a la poca capacidad del Sistema 1 para escapar de los sesgos; lo cual no implica desconocer que la mayoría de las veces el Sistema 1 funciona para cuestiones adaptativas y los sesgos son más probables que ocurran en cuestiones de lógica formal y consideraciones estadísticas. Por su parte, la perspectiva de Toma Decisiones Naturalistas apoya la confianza en el juicio experto porque provee un marco de acción en situaciones de presión de tiempo; lo cual no implica desconocer que los expertos también fallan y pueden ser víctimas de los sesgos. Un aspecto final que resaltan los autores en la comparación de estos dos modelos, es que la creencia subjetiva de experiencia no es un indicador confiable de éxito en la toma de decisiones, pues muchas veces la excesiva confianza en el propio juicio lleva a que se disminuya la atención a los posibles sesgos implicados, conduciendo de esta manera a decisiones equivocadas.

Klein (2015) también ha revisado el papel de la intuición y la experiencia en la toma de decisiones tanto en el modelo Toma de Decisiones Naturalistas como en el modelo de Los Heurísticos Rápidos y Frugales. Respecto a la intuición, la concepción de ambas perspectivas es distinta. Mientras que para la aproximación de Toma de Decisiones Naturalistas la intuición es una habilidad que surge del reconocimiento de patrones fruto de la experticia,

para los Heurísticos Rápidos y Frugales es fruto de heurísticos adaptativos que se conservan por su capacidad de discriminación de claves relevantes de manera explícita en el ambiente, tal como el heurístico *Take-the-Best*. Klein indica el carácter positivo de la intuición en ambas aproximaciones y sugiere que los Heurísticos Rápidos y Frugales tengan en cuenta procesos de igualación de patrones en la generación de heurísticos, asimismo indica la importancia de incluir el conocimiento tácito y no únicamente claves con conocimiento explícito.

Respecto a la experticia, Klein sugiere la posibilidad de incluir en los Heurísticos Rápidos y Frugales una consideración más amplia que involucre la diversidad de repertorios de patrones que le permiten al experto identificar señales o claves que al novato se le pasan por alto; en lugar de la consideración vigente en los Heurísticos Rápidos y Frugales donde la experiencia está relacionada con la calibración del heurístico para buscar e identificar claves relevantes en el ambiente.

Por su parte, Yixing Shan y Lili Yang (2017) hacen también una revisión de la literatura de ambas perspectivas y proponen una convergencia basada en los aspectos compartidos y la posibilidad de hacer sinergia al complementarse la una con la otra, con base en las fortalezas de cada una. De esta manera, los Heurísticos Rápidos y Frugales tendrían la posibilidad de aplicarse en situaciones reales de incertidumbre, límites de tiempo y consecuencias reales para las personas involucradas, propias de la perspectiva Toma de Decisiones Naturalista; esta a su vez se podría ver beneficiada por los grandes volúmenes de información y por el uso de sofisticadas técnicas de análisis y de experimentación que buscan identificar los procesos básicos y simples implicados en el proceso de toma de decisiones, aspectos propios de los Heurísticos Rápidos y Frugales.

De otra parte, debido a que el concepto de intuición suele interpretarse como irracional con un significado negativo, contrapuesto a lo racional de carácter positivo y una tendencia a realizar una clasificación dicotómica de racional o intuitivo, Hammond (2010) plantea un continuo del polo racional al intuitivo en el que la mayoría de las personas se ubicaría en un punto intermedio, usando una aproximación racional en ciertos momentos y una intuitiva en otras ocasiones, en función de múltiples consideraciones. Plantea el autor que el término *cuasiracional* expresa mejor el proceso de toma de decisiones, aclarando que la expresión *cuasi* no hace referencia a una racionalidad incompleta o imperfecta sino a una aproximación entre la racionalidad y la intuición.

Al respecto, Hammond plantea una concepción favorable sobre las heurísticas, concordante con el modelo de los Heurísticos Rápidos y Frugales, es decir, las heurísticas son adaptativas y no una fuente de sesgo como lo sostiene el modelo de Heurísticas y Sesgos. Sin embargo, difiere del modelo de los Heurísticos Rápidos y Frugales respecto a la cantidad, pues prefiere considerar una aproximación con múltiples claves que permitan describir el ambiente de manera sistemática y consistente, lo cual es difícil de obtener tomando una única clave, aun cuando ésta sea la mejor. Asimismo, concuerda con el modelo de Heurísticas y Sesgos en que las claves por separado tienen baja eficacia, pero sostiene que en conjunto las múltiples claves pueden considerarse satisfactorias. Por último, en relación con la aproximación Toma de Decisiones Naturalista indica que se debe estudiar la cantidad de claves que usan los expertos, así como el momento en el cual las usan.

Por último, Fiol (2001) argumenta que las tecnologías de la información proporcionan a los directivos modernos una cantidad ingente de información que aparentemente constituiría un escenario ideal para la toma de decisiones racionales; sin embargo, lejos de ello, lo que ocurre en muchas ocasiones es que las decisiones individuales o grupales con tan abundante información disponible, termina por no llevarse a cabo por la limitada capacidad humana de procesamiento de información y por las presiones de tiempo para la consecución lo más rápido posible de resultados organizacionales. Tales limitaciones y restricciones llevan a que los directivos tomen decisiones, eligiendo una opción entre un número limitado, basándose en su historial de éxitos y fracasos en el contacto permanente con situaciones conflictivas o contradictorias y justificando sus decisiones *a posteriori*.

Teniendo como base un experimento social de toma de decisiones sobre un caso empresarial por parte de más de 700 directivos de Europa del Sur y América Latina, Fiol (2001) expresa que los directivos latinos estudiados, procedentes principalmente de España, Francia, Italia, por Europa del Sur y de Argentina, Brasil y México por Latinoamérica, tienen la tendencia a mostrar cuatro reflejos mentales cuando abordan un proceso de toma de decisiones en situaciones complejas:

- a) Evidencian un desconcierto metodológico,
- b) Abordan la situación con un esquema mentalidad-solución,
- c) Tienden a la deliberación utilizando la lógica del conflicto de opiniones y
- d) En ocasiones tienden a la parálisis de decisión como camino para evitar decidir.

El primero de estos aspectos, el desconcierto metodológico consiste en la necesidad de los directivos latinos de seleccionar la manera cómo se abordará la situación de decisión, es decir, definir cómo se generarán las opciones y cómo se elegirá entre las diferentes alternativas; también hace referencia al ponerse de acuerdo sobre tales aspectos cuando el proceso de toma de decisiones es colectivo.

El autor indica la tendencia a examinar al menos tres rutas distintas, relacionadas con: a) implementar un proceso lineal sencillo que va del diagnóstico a la selección de una solución de acuerdo con el modelo clásico de solución de problemas; b) implementar un árbol de decisiones; y c) usar algún esquema de toma de decisiones de los distintos que existen en la literatura administrativa.

No obstante, el autor señala que los directivos latinos consumen abundante tiempo en esta fase sin terminar por decantarse por alguna de ellas realmente, debido posiblemente a lo demasiado normativo del primer camino, a lo ilusorio del segundo y a lo usualmente difícil de aplicar de los esquemas implicados en el tercer camino. Concluye el autor que los tres caminos fallan por intentar establecer relaciones de causalidad de manera simplificadora y les dificultan a los directivos latinos la comprensión de las sutilezas de la toma de decisiones en situaciones complejas.

El segundo reflejo mental que señala Fiol (2001) es la mentalidad-solución, la cual consiste en la tendencia de los directivos latinos a no cumplir la regla general en la solución de problemas, esto es, primero identificar el problema y luego aportar una solución apropiada; en lugar de ello, estos directivos tienden a delimitar o definir lo que consideran problemático en una situación dada con base en algunas de las soluciones que saben implementar.

Esto se relaciona con diversos aspectos según el autor, desde aspectos involucrados en cuestiones semánticas sobre el problema, en los que algunas veces se confunden causas con síntomas, hasta la aplicación de experiencias de éxito o fracaso de situaciones previas a la actual, aplicando soluciones que resultaron exitosas y evitando las que no funcionaron en situaciones sin conexión alguna con la presente. Esta tendencia a aplicar soluciones genéricas que se adaptan fácilmente a diversas situaciones posiblemente también se relacione, según el autor, con los imperativos al directivo de proporcionar soluciones y no problemas, pasando rápidamente del diagnóstico a la acción.

El tercer reflejo lo denomina Fiol (2001) la lógica del conflicto de opiniones. Este reflejo se manifiesta de diversas maneras; una de ellas es la identificación del directivo con su rol, en el cual las decisiones son tomadas con base en su rol, sin tener en cuenta otros actores involucrados en la situación.

Otra manera en la que se manifiesta el conflicto de opiniones es la tendencia de los directivos latinos a apoyarse inconscientemente en ideas implícitas justificadoras; esto es, los directivos tienden a usar imperativos, postulados, hipótesis o supuestos con los que justifican su elección *a posteriori*.

Este segundo aspecto ha sido estudiado bajo el modelo de Heurísticos y Sesgos examinados previamente en esta sección y recientemente reportado por Borrero y Henao (2017) en un experimento en Colombia en el que se confirmó que los decisores usan el análisis de decisión multi-criterio (*Multi-Criteria Decision Analysis*, MCDA) que soporta la toma de decisiones de manera analítica para justificar las decisiones basadas en sus preferencias, las cuales involucran sesgos de confirmación y deseabilidad.

El cuarto y último reflejo reportado por Fiol (2001) en la toma de decisiones de directivos latinos es la parálisis de decisión. Ésta se manifiesta cuando consideran que la situación es demasiado compleja para dar una solución inmediata, o cuando no logran ponerse de acuerdo, o cuando sienten que no poseen la suficiente información para decidir.

Aunque en los tres casos se posterga la decisión, las razones aducidas son distintas: en el primero, la complejidad de la situación se busca resolver a través de la implementación de un comité que resuelva la situación en un tiempo futuro no especificado; en el segundo caso, la tendencia es a requerir cada vez más tiempo para obtener una solución que satisfaga a todos los implicados, con lo cual no se llega nunca a decidir y de paso se evitan las posibles consecuencias adversas asociadas a la decisión; y en el tercer caso, la parálisis se manifiesta por la necesidad sentida de requerir en cada ocasión de más y mejor información para poder decidir, con ello se busca reducir la incertidumbre pero también se incurre en el riesgo de siempre estar insatisfechos y continuar postergando la toma de decisiones.

Estas tendencias generales de cómo se aborda el proceso de toma de decisiones presentada por Fiol (2001) constituyen un puente entre el proceso de toma de decisiones como tal y los estilos de toma de decisión, los cuales se revisarán a continuación.

2.2.3. Estilos de toma de decisiones

Un tercer aspecto dentro del análisis de la toma de decisiones son los estilos, los cuales se encuentran enfocados en la tendencia general de cómo actúa quien decide. En tal sentido, los estilos de toma de decisiones se diferencian de los aspectos tratados previamente en cuanto estos no se centran en una decisión en particular ni tampoco se enfocan en su clasificación o descripción del proceso decisorio. En suma, los estilos de toma de decisiones son modelos que tienen el propósito de describir la orientación o preferencia del decisor en un contexto determinado.

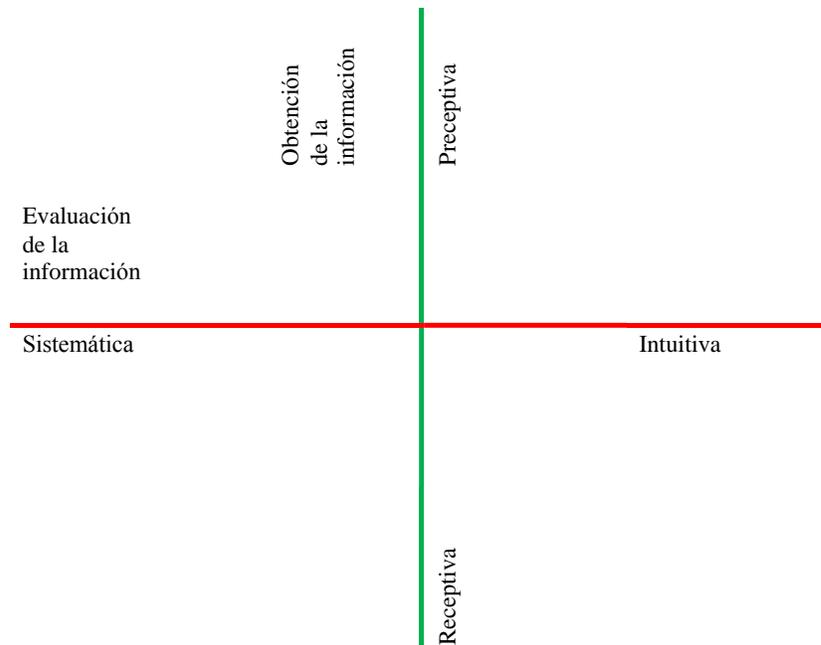
En este apartado se expondrán los principales antecedentes del modelo de estilo de toma de decisiones empleado en esta investigación, para lo cual se acudió a aquellos modelos que han mostrado mayor desarrollo dentro del campo de la administración. Posteriormente y fundamentado en lo anterior, se describirá en detalle el modelo de Scott y Bruce (1995) utilizado en la presente investigación. Finalmente, se revisará la evidencia empírica que sustenta la solidez conceptual y técnica de este modelo.

2.2.3.1. Estilos de Pensamiento.

Este modelo fue postulado por McKenney y Keen (1974). Los autores conciben la toma de decisiones en términos de los procesos de pensamiento a través de los cuales las personas organizan la información que perciben en su entorno, generando hábitos y estrategias de pensamiento. Tales procesos cognitivos se transforman en estilos de acción, fruto del entrenamiento y la experiencia. Los autores proponen un modelo de dos dimensiones: la primera describe cómo se obtiene la información del entorno y la segunda describe cómo se evalúa tal información (Figura 5).

La primera dimensión del modelo propone que existen diferencias en la manera cómo se obtiene la información del entorno. De una parte, se encuentran los individuos *preceptivos*, referido a aquellas personas que enfocan su atención en encontrar relación entre las cosas y en identificar divergencias respecto a sus expectativas. Los individuos preceptivos buscan y clasifican la información con base en sus propios preceptos, es decir, en sus propias ideas previamente establecidas. En el otro polo de esta dimensión se encuentran los

individuos *receptivos*, quienes se enfocan más en los detalles y menos en las relaciones, buscando obtener información lo más directa posible, sin ajustarla a sus propias ideas preconcebidas. Cada una de estas formas de obtener información conlleva riesgos y sus ventajas dependerán de las situaciones específicas. Así, mientras los individuos preceptivos pueden pasar por alto detalles relevantes, los individuos receptivos podrían no encajar la parte en un todo coherente.



Fuente: McKenney y Keen (1974 pág. 81).

Figura 5. Modelo Estilos de Pensamiento (McKenney y Keen, 1974).

La segunda dimensión del modelo se relaciona con cómo se evalúa la información. Así, por un lado, tenemos a los individuos *sistemáticos* quienes tienden a tomar decisiones siguiendo un proceso estructurado de generación de opciones, evaluación explícita y elección de la mejor opción disponible, es decir, utilizando un modelo racional de toma de decisiones. Por el otro lado, los individuos *intuitivos* no se ajustan a una única forma de tomar decisiones, están más dispuestos a descartar información disponible y en su lugar a seguir pequeñas claves, que en ocasiones no son visibles para los demás. Al igual que en el caso anterior, ambos estilos de pensamiento tienen ventajas y limitaciones. El pensamiento sistemático es muy útil para abordar problemas técnicos, que a pesar de su dificultad, cuentan con

procedimientos estructurados para resolverlos; mientras que el pensamiento intuitivo resulta más apropiado para solucionar problemas que no están claramente estructurados o su solución no es posible con los métodos hasta el momento existentes y requieren una solución adaptativa, en términos de Heifetz, Grashow y Linsky (2009).

De este modelo de estilos de toma de decisiones resaltan dos características respecto al proceso como tal. La primera está relacionada con el rol activo del tomador de decisiones en la búsqueda de señales en el entorno que denoten problemas sobre los cuales actuar y no considerar que el problema está dado y la acción inicia con la generación de alternativas entre las cuales se elige. La segunda se vincula con la prescripción de ciertos roles directivos en los cuales el estilo predominante en el tomador de decisión resulte más exitoso; en este sentido, los autores del modelo plantean que un estilo de toma de decisiones preceptivo-sistemático resulta más adecuado en directivos de las áreas de finanzas y de producción, mientras que un estilo receptivo-intuitivo sería más adecuado para directivos del área comercial.

2.2.3.2. Teoría del Estilo de Decisión.

La Teoría del Estilo de Decisión (*Decision Style Theory*) propuesta por Driver y Mock (1975), es un modelo fundamentado en la teoría de los sistemas de información procedente de la contabilidad. En esta teoría de los sistemas de información existen distintas aproximaciones, entre las cuales los autores identificaron que los tomadores de decisiones, presentan estructuras cognitivas que los llevan a usar selectivamente la información disponible en el entorno, a tales estructuras de pensamiento las denominan estilos de toma de decisiones.

Los autores indican que su modelo se ubica en la corriente descriptiva de los sistemas de información orientados a la toma de decisiones, contrapuesto a la corriente normativa. Mientras la corriente normativa usa modelos para determinar la calidad de información y qué tan bien ésta se usa para tomar decisiones correctas, la corriente descriptiva se interesa más en cómo se toman decisiones y se procesa la información, centrandó la atención en qué tanta información se usa. Dejan claro los autores que en la corriente descriptiva se asume un criterio variable de efectividad, pues bajo las circunstancias

adecuadas tanto el alto uso de información como el bajo uso de la misma permiten tomar decisiones correctas, es decir, dependiendo del contexto se necesitaría mucho o poco uso de la información disponible para lograr decisiones correctas.

Adicionalmente, de acuerdo con Driver y Mock (1975), se deben considerar las diferencias individuales en el uso de la información, núcleo del modelo propuesto. De acuerdo con esto, las diferencias individuales entre los decisores se generan en dos dimensiones del procesamiento de la información: cantidad de información utilizada y grado de enfoque.

Respecto a la cantidad de información usada, en este modelo se diferencian dos tipos de usuarios. Un primer tipo son los que usan solo los datos suficientes para tomar una decisión adecuada y luego siguen adelante; estos son denominados *minimizadores o satisfactores*. En el ámbito financiero, este tipo de decisor se conformará con menos de la ganancia máxima con tal de ahorrar tiempo y avanzar al siguiente problema.

El segundo tipo de decisor, son los usuarios de la máxima cantidad de datos, quienes no están satisfechos hasta que todos los datos percibidos como relevantes sean examinados. Este tipo de usuario de información se denomina *maximizador* y se caracteriza por examinar los datos hasta obtener una o más soluciones "excelentes", a menudo ignorando el tiempo. En el ámbito financiero, estos decisores buscan maximizar las ganancias maximizando el uso de datos y valorando implícitamente el tiempo a un bajo costo.

La segunda dimensión del modelo es el grado de enfoque, relacionado con la cantidad de objetivos tenidos en cuenta en el uso de la información. En un polo se encuentran los que seleccionan de toda la información disponible aquella relacionada con el único propósito que persiguen. En el otro polo se encuentran los que toman diversas informaciones que usan de manera flexible para múltiples propósitos.

Combinando las dos dimensiones propuestas, el modelo plantea la existencia de cuatro estilos de decisión: decisivo, flexible, jerárquico e integrativo (Figura 6). El primer estilo, el decisivo, es característico de quien habitualmente usa poca cantidad de datos para producir una única y firme opinión respecto al problema que busca resolver, preocupándose por decisiones rápidas, eficientes y consistentes.

Focos en el uso de la información	Múltiples Soluciones	Flexible	Integrativo
	Única Solución	Decisivo	Jerárquico
		Mínima (Satisfactora)	Máxima
		Cantidad de Información Usada	

Fuente: Driver y Mock (1975 pág. 497)

Figura 6. Teoría del Estilo de Decisión (Driver & Mock, 1975).

El segundo estilo es el flexible, es propio de quienes usualmente toman en consideración poca información, pero la usan de múltiples formas y distintos propósitos. Los decisores con este estilo prefieren que el proceso de toma de decisiones sea rápido, adaptativo e intuitivo. A diferencia del estilo decisivo que también usa poca información seleccionada para un único objetivo, en el estilo flexible la poca información que toma en consideración tiene la propiedad de ser útil en diversos y secuenciales frentes, en cada uno de los cuales se generan diversas alternativas.

En contraste con los anteriores estilos, el tercero de ellos, el jerárquico, es propio de quienes se orientan en la toma de decisiones con gran minuciosidad, buscan precisión y son identificados como perfeccionistas. Este tipo de decisor recava gran cantidad de información enfocada en un único objetivo, al que atacan con el que consideran el mejor método, es decir, el que presente una elaborada estrategia para la consecución de lo que sería la mejor alternativa de decisión.

El cuarto y último estilo, el integrativo, es característico de los decisores que usan cantidades ingentes de información, al igual que el jerárquico, pero orientada a múltiples propósitos que son atacados en forma simultánea y no de manera secuencial, como lo hace el estilo flexible del que además se diferencian en la cantidad de información tenida en cuenta. Este estilo congrega la tendencia a experimentar diversas alternativas de decisión, para cada una de las cuales se contempla abundante información y, por ello, usualmente generan alternativas muy creativas.

La mayoría de los decisores usan uno o dos de estos estilos en la mayoría de las situaciones. Un caso particular reportado por los autores es la mezcla de los estilos jerárquico

e integrativo, al que denominan estilo complejo. Este estilo se caracteriza por usar abundante información ya sea para un único objetivo o para múltiples propósitos.

Posterior a los desarrollos de Driver y Mock en 1975, este modelo ha sido revisado por Brousseau et al. en 2006. Las nuevas evidencias aportadas por estos autores indican que los directivos más experimentados y exitosos analizan los problemas y toman decisiones de manera diferente a los directivos con menos experiencia o con menor éxito profesional. Brousseau et al. (2006) reconfiguran el modelo previo de Driver y Mock (1975) diferenciando el estilo de interacción del directivo a lo que denominan perfil público o liderazgo y el perfil privado o estilo de pensamiento. En síntesis, se mantienen las mismas cuatro dimensiones de la Teoría del Estilo de Decisión, pero cada una de las cuales tendría dos facetas, una pública y otra privada (Figura 7).

Número de Opciones (Opciones Múltiples)	Flexible	Integrativo
	Privado: rapidez y adaptabilidad	Privado: estructura ampliamente los problemas
	Público: muy social y receptivo	Público: altamente participativo
Número de Opciones (Opción Única)	Decisivo	Jerárquico
	Privado: directo, eficiente, rápido y firme	Privado: muy analítico y centrado
	Público: orientado a las tareas	Público: muy intelectual
Satisfactores (menos información)		Maximizadores (Más información)
Uso de Información		

Fuente: Brousseau et al. (2006 pág. 113)

Figura 7. Teoría del Estilo de Decisión modificada por Brousseau et al. 2006.

Indican estos autores con base en un estudio de más de 120 mil directivos de todos los niveles organizacionales a escala global, que los directivos de éxito en el ámbito público presentan un estilo decisivo que usa poca información con un único objetivo, es decir, se caracterizan por un estilo de liderazgo directivo orientado a dar órdenes cuando se encuentran en el primer nivel directivo (supervisores). En contraste, en el ámbito público, los directivos

también exitosos, pero experimentados, prefieren la diversidad de opiniones y la toma de decisiones participativa característico de los estilos de múltiples focos (flexible e integrativo). La evidencia muestra una ligera mayor presencia del estilo flexible sobre el integrador en los niveles directivos elevados.

De otra parte, los mismos autores indican que en el ámbito privado (estilo de pensamiento) también se presentan diferencias entre los directivos. Así, los directivos más experimentados tienden a ser maximizadores, es decir, prefieren meditar las cosas con base en abundante información, lo cual es característico de los estilos jerárquico e integrativo. Es importante indicar que en los niveles superiores de la dirección se encuentra más frecuentemente el estilo de pensamiento integrativo (abundante información sobre múltiples objetivos), pero en el nivel más elevado se encuentran por igual los estilos integrativo y jerárquico (abundante información y un único objetivo).

Teniendo en cuenta estos hallazgos, Brousseau et al. (2006), indican que los directivos deben ajustar su estilo de decisión en lo público y en lo privado a medida que ascienden en la estructura organizacional, pues lo que es factor de éxito en los primeros niveles puede no serlo en los niveles superiores. Tal consideración es importante porque remarca el carácter adaptativo de los estilos de decisión y rechaza la idea de inflexibilidad que se suele atribuir a los repertorios comportamentales cuando usa la expresión “estilo”.

2.2.3.3. Toma de Decisiones basado en la Teoría del Conflicto.

El Modelo de Toma de Decisiones basado en la Teoría del Conflicto (*The conflict-theory model of decision-making*) propuesto por Janis y Mann (1976), busca describir las condiciones bajo las cuales el estrés impone restricciones al proceso de toma de decisiones. Indican que el estrés puede tener un valor adaptativo y funcional para las personas; no obstante, también es la principal causa de error en la toma de decisiones, lo cual no niega la presencia de otras fuentes comunes, tales como la sobrecarga de información y la limitación humana para procesarla, las presiones grupales, las restricciones organizacionales, los prejuicios inconscientes, la ignorancia o los aspectos burocráticos.

Las personas cuando deciden se enfrentan a dos fuentes de estrés: una relacionada con las potenciales pérdidas materiales y sociales derivadas de equivocarse, cualquiera que

sea el curso de acción que tomen; la otra vinculada con la amenaza a su reputación y autoestima como competente tomador de decisiones. Cuanto mayor sean las potenciales pérdidas mayor es el estrés.

Los autores proponen cinco patrones básicos de afrontamiento del estrés, identificados con base en cómo las personas reaccionan con conductas de protección en situaciones de emergencia. Cada patrón presenta un conjunto de condiciones antecedentes y un característico nivel de estrés:

- a) Adhesión sin conflicto. Aquí el tomador de decisiones acepta mantenerse en el curso de acción sin importar lo que ha hecho, ignorando información sobre el riesgo de pérdidas.
- b) Cambio sin conflicto, en el cual el decisor adopta sin cuestionamiento cualquier nuevo curso de acción que le sea fuertemente recomendado.
- c) Evitación defensiva, en el cual el decisor evita el conflicto a través de tres mecanismos: a) la postergación, b) la delegación de la responsabilidad a alguien más, c) la generación de pensamiento desiderativo desatendiendo selectivamente información correctiva.
- d) Hipervigilancia, aquí el decisor busca frenéticamente una vía para salir del dilema, realizando acciones apresuradas que prometen soluciones y alivio inmediato, sin tener en cuenta la gama completa de consecuencias de su elección debido al estado emocional y cognitivo que restringen su comportamiento.
- e) Vigilancia, este último patrón es característico del decisor que busca minuciosamente información relevante que asimila sin sesgos y valora cuidadosamente las alternativas antes de elegir.

Estos cinco patrones de comportamiento están determinados por la presencia o ausencia de tres condiciones: a) la conciencia de un serio riesgo para cualquiera de las opciones que se escoja, b) la esperanza de encontrar la mejor alternativa posible, y c) la creencia que se cuenta con suficiente tiempo para buscar y analizar las opciones antes de decidir (Figura 8).

Calidad de la Decisión	Alta		Vigilancia: Hay suficiente tiempo para buscar las alternativas, valorarlas y planear las contingencias		
	Moderada	Adhesión sin conflicto: No existe riesgo de continuar sin cambiar	Cambio sin conflicto: No hay riesgo serio por hacer cambios	Evitación Defensiva: No es realista la esperanza de encontrar una mejor solución	Hiper-vigilancia: No hay suficiente tiempo para buscar y deliberar
	Baja				
		Bajo	Moderado	Alto	
			Nivel de Estrés		

Fuente: Janis y Mann (1976 pág. 659).

Figura 8. Modelo de Toma de Decisiones basado en la Teoría del Conflicto (Janis & Mann, 1976).

De otra parte, Janis y Mann (1976) señalan que existe una relación curvilínea no monótona entre el estrés y la toma de decisiones. En los niveles extremadamente bajos y altos de estrés se suelen tomar decisiones de baja calidad mientras que los niveles intermedios de estrés activan mecanismos de vigilancia que se asocian con decisiones de mejor calidad.

Los autores indican que los patrones adhesión sin conflicto y cambio sin conflicto, son patrones adaptativos de toma de decisiones que ayudan a ahorrar tiempo, esfuerzo y desgaste emocional cuando las decisiones son rutinarias o de baja importancia, pero suelen conducir a decisiones incorrectas cuando son de alta importancia. Por su parte, los patrones de evitación defensiva e hipervigilancia pueden ser ocasionalmente adaptativos al reducir drásticamente las posibilidades de grandes pérdidas, pero están asociados a altos niveles de estrés. La vigilancia, el quinto patrón, usualmente conduce a decisiones de mejor calidad; no obstante, es poco adaptativo en situaciones de peligro inminente que requieren decisiones inmediatas.

Por último, el modelo original fue revisado por Mann, Burnett, Radford y Ford (1997). Los autores parten del modelo de 1976, sobre el cual indican que los patrones de vigilancia, hipervigilancia y evitación defensiva fueron los que recibieron mayor atención, configurando un modelo de tres estilos de toma de decisiones bajo crisis. Indican, sin

embargo, que con base en la evidencia acumulada, el tercer patrón (evitación defensiva) debe ser dividido en dos factores: postergación y delegación de la responsabilidad a alguien más; excluyendo del modelo revisado el pensamiento desiderativo (tercer mecanismo de este patrón) y los dos patrones que recibieron poca atención: adhesión sin conflicto y cambio sin conflicto. Así pues, el modelo revisado presentaría cuatro estilos de toma de decisiones: vigilancia, hipervigilancia, postergación y evitación de la responsabilidad.

2.2.3.4. Estilos de Toma de Decisiones de Rowe, Boulgarides y Mason.

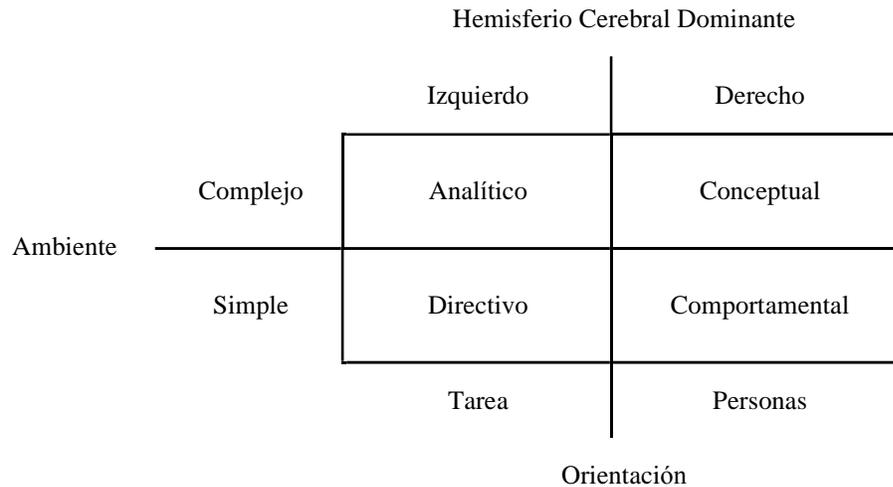
Los estilos de decisión describen la manera en la que una persona toma decisiones, reacciona a los problemas, maneja la información e interactúa con los demás (Rowe & Boulgarides, 1983). Indican estos autores que los primeros trabajos en el área, se enfocaban en el manejo de la información o en la solución de problemas, mientras que otras aproximaciones hacían referencia al liderazgo y las relaciones interpersonales; el modelo propuesto por estos autores tiene en cuenta ambos aspectos, identifica cómo piensan las personas y qué es importante para ellas en el ámbito organizacional.

El modelo propone cuatro estilos de toma de decisiones basado en dos dimensiones. La primera examina cómo se procesa la información y diferencia entre aquellos que son altamente tolerantes a la ambigüedad de los que no lo son y necesitan estructurar la información para reducirla. La segunda dimensión emerge de la investigación en liderazgo y diferencia entre los directivos orientados a la tarea de los orientados a las personas.

Adicionalmente, Boulgarides y Rowe (1983) proponen una relación entre los estilos de toma de decisiones y la dominancia hemisférica del cerebro; según los autores el lado izquierdo del cerebro sería de tipo analítico, racional y centrado en los detalles, mientras que el lado derecho sería más de tipo creativo, intuitivo y orientado a la globalidad. Cada estilo presenta características distintivas (Figura 9):

- a) El estilo directivo es propio de aquellos individuos que disfrutan dirigir a otros y se orientan a que el trabajo sea bien hecho.
- b) El estilo analítico caracteriza a los individuos vistos como muy lógicos, buenos resolviendo problemas y de pensamiento abstracto.

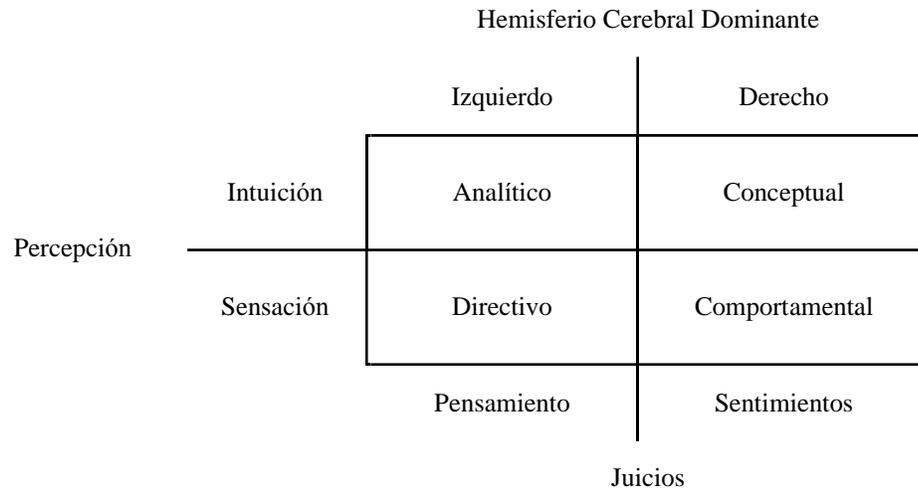
- c) El estilo conceptual, es propio de quienes tienen un pensamiento amplio y creativo y disfrutan del arte o la música.
- d) El estilo comportamental incluye a quienes se preocupan mucho por los demás y son de apoyo.



Fuente: Rowe y Boulgarides (1983 pág. 22)

Figura 9. Modelo Estilos de Toma de Decisiones (Rowe & Boulgarides, 1983).

Posteriormente, Rowe y Mason (1987) sustituyeron el fundamento conceptual de la orientación del directivo (tarea vs persona) y el entorno de la decisión (simple vs complejo) por dos dimensiones del modelo de personalidad propuesto por Jung con perspectiva psicoanalítica. En este nuevo fundamento conceptual, los estilos de decisión reflejarían la convergencia de dos tipos psicológicos distintos: el primero es la percepción, en el que se distinguen dos formas de obtener la información, ya sea por la Sensación o por la Intuición; el segundo es la elaboración de juicios, los cuales se hacen basados en el Pensamiento o en los Sentimiento. Así pues, el estilo Directivo sería propio de alguien con una personalidad del tipo Sensación-Pensamiento, el Analítico de una del tipo Intuición-Pensamiento, el estilo Conceptual de una del tipo Intuición-Sentimiento y el estilo Comportamental de una del tipo Sensación-Sentimiento. (Figura 10)



Fuente: Rowe y Mason (1987)

Figura 10. Modelo Estilos de Toma de Decisiones (Rowe & Mason, 1987).

Evidencia aportada recientemente sobre la relación entre los estilos de toma de decisiones del modelo propuesto por Rowe y Mason (1987) y los tipos psicológicos de Jung, soportan parcialmente las relaciones conceptuales propuestas (Ahmed, Hasnain & Venkatesan, 2012). De acuerdo con esta evidencia en estudiantes de posgrados de negocios se encontraron correlaciones positivas entre los cuatro estilos de toma de decisiones con alguno de los dos tipos psicológicos que los subyacen. En concreto, se encontró correlación del estilo Directivo con Pensamiento, pero no con Sensación; el estilo Analítico con Pensamiento, pero no con Intuición; el estilo Conceptual con Intuición, pero no con Sentimiento; y el estilo Comportamental con Sentimientos, pero no con Intuición. Adicionalmente, Ahmed et al. (2012) reportan correlaciones positivas y negativas de los cuatro estilos de toma de decisión con los restantes cuatro tipos psicológicos jungianos que no fueron tenidos en cuenta en el modelo.

Finalmente, es importante señalar que el modelo Estilos de Toma de Decisiones parte de la idea que la manera de tomar decisiones está fuertemente establecida en la personalidad del directivo, por lo que es beneficioso tanto para éste como para la organización encontrar una alineación entre el entorno de decisión, los requisitos de la tarea, el equipo de trabajo y el estilo de decisión de la persona (Rowe & Mason, 1987).

2.2.3.5. Modelo Estilo General de Toma de Decisiones.

Los autores de este modelo, Scott y Bruce (1995), indican que la investigación en el estudio de la toma de decisiones se ha centrado principalmente en las tareas de decisión y en las situaciones en las que se decide, pero el desarrollo de investigación empírica sobre el tomador de decisiones es considerablemente menor, en especial en lo relacionado con su estilo de tomar decisiones.

Para el desarrollo de este modelo, Scott y Bruce retoman los desarrollos de los primeros dos modelos revisados en esta sección: el modelo de Estilos de Pensamiento (McKenney & Keen, 1974) y el modelo Teoría del Estilo de Decisión (Driver & Mock, 1975). Por tal razón tienen en cuenta que los decisores difieren no solamente en la cantidad de información que recaban y la cantidad de propósitos que tienen en cuenta cuando toman decisiones, sino también en el tipo de información que consideran relevante.

Además de vincularse con una línea de desarrollo teórico, Scott y Bruce proponen la construcción de su modelo vinculado al desarrollo de una herramienta técnicamente sólida, pues consideran que el progreso teórico es imposible sin medidas adecuadas. Por tal razón acuden a los lineamientos sobre construcción de tests psicológicos y realizan el procedimiento estándar: definición del constructo teórico objeto de la medición (estilos de toma de decisiones en este caso), generación de ítems (indicadores, manifestaciones o comportamientos observables) y evaluación de la calidad técnica de la herramienta construida.

Respecto al primer aspecto, Scott y Bruce asumen los estilos de decisión como comportamientos y no como rasgos o tipos de personalidad. Teniendo en cuenta los desarrollos conceptuales previos en esta misma línea de pensamiento, los autores definen los estilos de toma de decisiones como el aprendido patrón habitual de respuesta que exhibe un individuo cuando es confrontado con una situación de decisión. Esta concepción difiere de los rasgos de personalidad porque se refiere a la propensión a reaccionar de cierta manera en el contexto específico de la decisión. Mientras que la personalidad presenta una consistencia a través de las situaciones, los estilos de toma de decisiones pueden ser afectados por las particularidades de las situaciones en las que se decide y, por tanto, los decisores no tienen

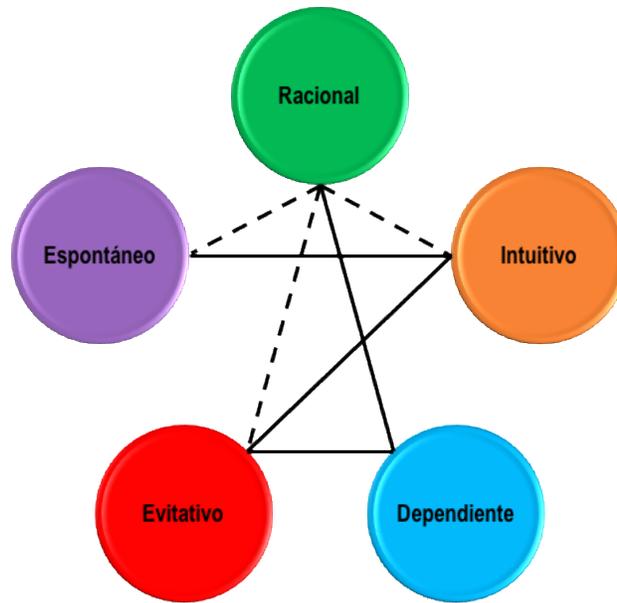
un único comportamiento de decisión, sino un patrón de comportamientos al que se le denomina estilo.

Con base en la revisión de la literatura académica en el área, Scott y Bruce identificaron cuatro estilos de toma de decisiones que definen en términos de comportamientos de la siguiente manera: a) estilo de toma de decisiones racionales, el cual se caracteriza por la búsqueda exhaustiva y la evaluación lógica de alternativas; b) estilo de toma de decisiones intuitiva, el cual se basa en la confianza que demuestra en sus sensaciones y corazonadas; c) estilo de toma de decisiones dependiente, en la que se presenta la búsqueda de asesoramiento y orientación de los demás; y d) estilo de toma de decisiones evitativo, caracterizado por los intentos de evitar tomar decisiones.

Luego de las definiciones conceptuales, Scott y Bruce identificaron los comportamientos asociados con cada estilo en relación con la toma cuidadosa de decisiones importantes, es decir, este modelo está vinculado con decisiones estratégicas. Tuvieron en cuenta durante el proceso de construcción de la herramienta de medición, militares con rango de oficiales, ingenieros, técnicos, estudiantes de maestría en administración y estudiantes de último año de pregrado en áreas administrativas; las muestras utilizadas para evaluar el instrumento se caracterizaron por tener mínimo dos años de educación superior, incluyendo pregrado, maestría y doctorado.

Teniendo en cuenta las respuestas en el instrumento de medición en el estudio con múltiples muestras, en las cuales también se obtuvo información adicional que permitiera evaluar la calidad técnica del test, Scott y Bruce llevaron a cabo análisis de confiabilidad y validez, los cuales permitieron identificar empíricamente la existencia de un quinto estilo de toma de decisiones relacionado con la espontaneidad y la poca cantidad de tiempo dedicada en la toma de decisiones. Con base en ello, los autores, incluyeron un estilo adicional de toma de decisiones al que denominaron espontáneo, caracterizado por el sentido de la inmediatez y el deseo de sacar adelante lo más rápido posible el proceso de toma de decisiones.

Una vez identificadas y depuradas las cinco dimensiones: racional, intuitivo, dependiente, evitativo y espontáneo, Scott y Bruce continuaron con la búsqueda de evidencia que soportara el nuevo modelo de estilos de toma de decisiones propuesto (Figura 11).



Fuente: Elaboración propia a partir de Scott y Bruce (1995).

Figura 11. Modelo Estilo General de Toma de Decisiones (GDMS) de Scott y Bruce (1995).

Nota: Líneas indican correlaciones, positiva con línea continua y negativa con línea discontinua.

En el estudio con múltiples muestras, Scott y Bruce encontraron correlaciones negativas del estilo racional con los estilos intuitivo, evitativo y espontáneo, pero positivas con el estilo dependiente. Asimismo, encontraron correlaciones positivas del estilo intuitivo con los estilos evitativo y espontáneo, pero negativa con el estilo racional, aunque no con el estilo dependiente. Estos hallazgos aportan evidencia a la propuesta de Driver y colaboradores sobre el uso de un estilo de toma de decisiones primario y otro secundario, es decir, que los decisores combinan estilos. En el modelo de Scott y Bruce pareciera ser que los estilos racional y dependiente se combinan frecuentemente entre sí, y de manera similar los estilos intuitivo, evitativo y espontáneo (Figura 11).

A pesar de las correlaciones entre los estilos, en general bajas, Scott y Bruce indican que se tratan de dimensiones independientes. Evidencias obtenidas en el estudio con múltiples muestras indican una alta consistencia interna de cada una de las dimensiones, así como la emergencia de una estructura factorial que confirma la propuesta de cinco dimensiones del modelo. Adicional a ello, durante el proceso de construcción tuvieron en

cuenta los desarrollos conceptuales sobre los estilos de toma de decisiones y revisaron con investigadores expertos los comportamientos vinculados con los estilos propuestos en su modelo, esto es evidencia sobre la validez de contenido.

Adicionalmente, Scott y Bruce también estimaron la validez de constructo del instrumento con relación a mediciones independientes de atributos relacionados con la toma de decisiones; en su investigación tuvieron en cuenta el comportamiento innovador y la orientación interna o externa de control. Encontraron una correlación positiva del estilo intuitivo con creatividad y comportamiento innovador, al tiempo que la correlación con el estilo racional fue negativa, tal como ellos habían hipotetizado. Igualmente, encontraron que los individuos internamente controlados, prefieren emplear el estilo racional de toma de decisiones y poco los estilos evitativo y dependiente, los cuales son preferidos por los individuos externamente controlados; este hallazgo confirma la hipótesis de los autores respecto a la confianza en su propia capacidad para tomar decisiones de los individuos con estilo racional y la poca confianza al respecto que exhiben quienes prefieren los estilos dependiente y evitativo.

En síntesis, el Modelo Estilo General de Toma de Decisiones (*General Decision-Making Style, GDMS*), propuesto por Scott y Bruce (1995) plantea la existencia de cinco estilos independientes de toma de decisiones: racional, intuitivo, dependiente, evitativo y espontáneo. Tales estilos no son mutuamente excluyentes, son sensibles a las condiciones situacionales de la decisión y reflejan patrones de pensamiento claramente identificados.

Este modelo avanza conceptualmente respecto a los anteriores en los que se basó al incorporar dos nuevos estilos, evitativo y espontáneo. Además, confirma que quienes tienen un estilo racional buscan activamente resolver los problemas, en contraposición a los estilos dependientes y evitativo. Adicionalmente, este modelo contradice la idea previa del rol activo en la solución de problemas del estilo dependiente e indica que este estilo tiene mayor tendencia a evitar la toma de decisiones de manera directa.

Por último, este modelo diferencia entre los estilos intuitivo y espontáneo, los cuales parecían superponerse, posiblemente debido a lo rápido con que ambos estilos asumen el proceso de toma de decisión, al parecer los mecanismos subyacentes son distintos; mientras el intuitivo le da peso a sus corazonadas y sensaciones, el espontáneo simplemente busca

realizar el proceso de la manera más rápida que pueda. No obstante, vale la pena señalar que sobre esto último los autores no aportan evidencia suficiente.

De otra parte, los estudios sobre la validez del modelo GDMS, en general, concuerdan en las correlaciones entre los estilos (Tabla 2). En primer lugar, los estudios concuerdan en la correlación positiva entre los estilos racional y dependiente; así como en la correlación negativa entre el estilo racional con los estilos evitativo y espontáneo. En segundo lugar, los estudios también confirman la correlación positiva del estilo intuitivo con los estilos dependiente y espontáneo. En tercer lugar, los estudios reportan correlación positiva entre los estilos dependiente y evitativo. En cuarto lugar, también varios estudios indican la correlación positiva entre los estilos evitativo y espontáneo. En quinto lugar, únicamente un estudio reporta una correlación de tipo negativa entre los estilos dependiente y espontáneo (Thunholm, 2004), resultado que fue corroborado años después por este mismo autor (Thunholm, 2009). En sexto y último lugar, se encuentran estudios con resultados contrapuestos en la relación entre los estilos racional e intuitivo; tres estudios confirman la correlación negativa señalada por Scott y Bruce en 1995 y otros dos estudios indican una correlación positiva.

Tabla 2.

Correlaciones entre estilos de toma de decisión en siete estudios diferentes

	Racional	Intuitivo	Dependiente	Evitativo
Intuitivo	- A* B* D F* G H			
Dependiente	+ A B H F	+ A B F		
Evitativo	- A B C F* G	F*	+ B C D E F G H	
Espontáneo	- A B C D F* G H	+ A B C D E F G H	- F* H	+ B C D F G

Nota: Los símbolos positivo y negativo indican la dirección de la correlación tanto en el estudio de Scott y Bruce como en reportaos en los estudios de: A) Loo (2000) en Canadá; B) Wood (2012) en EEUU; C) Gati, Gadassi y Mashiah-Cohen (2012) en Israel; D) Gambetti, Fabbri, Bensi y Tonetti (2008) en Italia; E) Curseu y Schruijer (2012) en los Países Bajos; F) Rehman, Khalid y Khan (2012) en Pakistán; G) Spicer y Sadler-Smith (2005) en el Reino Unido; H) Thunholm (2004) en Suecia. * Correlación positiva.

Estas relaciones bivariadas entre los estilos posiblemente llevó a que en los distintos análisis factoriales confirmatorios realizado se obtenga evidencia que soporta un mejor ajuste para el modelo de cinco factores relacionados (Curseu y Schruijer, 2012; Gambetti et al.,

2008; Loo, 2000; Spicer & Sadler-Smith, 2005; Thulhom, 2004), en lugar del modelo de factores independientes que proponen los autores del modelo GDMS.

Por otra parte, el estudio de Gambetti et al. (2008) examina el supuesto teórico de los estilos de decisión como patrones de pensamiento, esto es, el modelo postula que los estilos de decisión se encuentran relacionados con el tipo de información a la que es sensible el individuo y la manera en cómo éste la procesa. Para ello tuvo en cuenta una estimación de la dominancia hemisférica izquierda y derecha. De acuerdo con esta premisa, la dominancia del hemisferio izquierdo está relacionada con un procesamiento lógico y secuencial de los aspectos verbales, relacionales y temporales de la información; mientras que la dominancia derecha implica un procesamiento holístico y no lineal de aspectos no verbales, espaciales, emocionales y estéticos.

La evidencia reportada por Gambetti et al. (2008) muestra correlaciones positivas de los estilos racional y dependiente con la dominancia izquierda, mientras que los estilos intuitivo y espontáneo presentan correlación positiva con la dominancia derecha. El estilo evitativo no estuvo correlacionado con ninguna de las dos tendencias de pensamiento. Los autores de este estudio señalan que estos resultados apoyan la idea de los estilos de toma de decisión como casos especiales de dos estilos de pensamiento más generales: racional e intuitivo.

Adicionalmente, estos resultados también permiten relacionar el modelo GDMS con la propuesta de Rowe y Mason (1987), en la que relacionan los estilos analítico y directivo con la dominancia hemisférica izquierda, y los estilos conceptual y comportamental con la dominancia hemisférica derecha.

Con el mismo propósito de aportar fundamento conceptual a los estilos de toma de decisiones, Thunholm en 2008 estima el rol del estrés sobre el estilo evitativo. Al respecto encontró una correlación positiva entre altos niveles de cortisol en saliva con mayores niveles del estilo evitativo, lo cual le daría sustento a la relación propuesta por el autor y ampliaría el sustento conceptual del modelo GDMS.

Los resultados expuestos por Thunholm (2008) también permiten relacionar el modelo GDMS con el modelo de Janis y Mann (1976) basado en la teoría del conflicto, pues muestra el rol del estrés en los estilos de toma de decisiones, en especial con el estilo evitativo que posiblemente se manifieste en postergación (Mann et al., 1997). De esta forma es posible

postular que el estrés podría constituirse en un mecanismo explicativo para la relación observada entre los estilos evitativo y dependiente, siendo este último la manera como se expresa la dimensión evitación de la responsabilidad del modelo revisado por Mann et al. (1997) en el modelo GDMS. Por último, es posible que los altos niveles de estrés se produzcan debido a la falta de diferenciación entre las opciones, frente a lo cual los individuos postergan o acuden a otros, pues la gente posterga tomar la decisión hasta que no se dé la suficiente diferenciación, tal como se propone en la corriente de los heurísticos y sesgos (Tversky & Shafir, 1992; Svenson & Jakobsson, 2010).

Los estudios Gambetti et al. (2008) y de Thunholm (2008) permiten relacionar el modelo GDMS con el modelo de Rowe y Mason (1987), por un lado, y con el modelo de Janis y Mann (1976), por el otro. Con base en esto, el modelo GDMS muestra estar relacionado con los otros cuatro modelos de estilos de toma de decisión revisados en esta sección.

Tal como se indicó al inicio de la descripción del modelo GDMS, los autores del mismo declaran su vínculo con los modelos previos desarrollados por McKenney y Keen (1974) y por Driver y Mock (1975). Respecto al modelo de McKenney y Keen la relación se encuentra en las tendencias involucradas en la evaluación de la información (sistemática-intuitiva), las cuales estarían presentes en los estilos racional e intuitivo del modelo GDMS. En cuanto al modelo de Driver y Mock, la similitud está en las tendencias maximizadoras y satisfactoras de búsqueda y análisis de información propuestas por Simon que estarían implicadas en los estilos racional y espontáneo del modelo GDMS.

Otro aspecto en el que el modelo GDMS presenta similitud con el propuesto por Driver y Mock es en la preferencia por ciertos estilos más que por otros en los distintos niveles de la jerarquía organizacional y el sector en el que se está vinculado. Al respecto Rehman (2010) reporta que de manera general los estilos dependiente y racional son los más usados, seguidos por los estilos intuitivo y espontáneo y, por último, el estilo evitativo; no obstante, el estilo evitativo suele ser usado más por parte de los directivos de una posición jerárquica superior y menos por quienes están en los primeros niveles de la carrera directiva. En cuanto a los sectores, encontró que los directivos de bancos tienden a usar más el estilo racional y el estilo intuitivo en comparación con los directivos del sector de

telecomunicación; asimismo los directivos educativos tienden a usar más el estilo intuitivo y el estilo dependiente en comparación con los directivos de bancos.

Por último, pero no menos importante, Thunholm (2009) examinó la convergencia de los estilos de toma de decisión de los líderes y los miembros de sus equipos. Un hallazgo de este estudio fue la congruencia entre el auto-reporte de los líderes sobre sus propios estilos de toma de decisión y el comportamiento observable reportado por los miembros de sus equipos, lo cual apoya la calidad de la medición de los estilos de toma de decisiones realizada en el modelo GDMS, posibilitándose así la estimación de los estilos de toma de decisiones con base en los reportes de los colaboradores.

2.3. Liderazgo y Toma de Decisiones

La relación entre el liderazgo y la toma de decisiones es un tema descuidado en la literatura científica (Fulop & Mark, 2013). No obstante, en esta sección inicialmente se revisarán los esfuerzos por relacionar conceptualmente el liderazgo y la toma de decisiones. Posteriormente, con base en publicaciones indexadas en *Web of Science*, se presentarán diversos resultados de la investigación conjunta sobre estas temáticas; no obstante, también se tendrán en cuenta fuentes de alta relevancia para la presente investigación que no están indexadas en dicho sistema de información científica.

2.3.1. Liderazgo y toma de decisiones: Relaciones conceptuales.

Las relaciones conceptuales entre el liderazgo y la toma de decisiones se pueden ilustrar en tres diferentes vías: inicialmente se revisará la existencia de una propuesta que ha sido clasificada como modelo de liderazgo y de toma de decisiones; posteriormente, se retomarán dos modelos de estilos de toma de decisiones que involucran el concepto de liderazgo y, finalmente, se examinará un modelo general de la dirección en donde se incluyen ambos conceptos.

Respecto al primer aspecto a tratar, puede afirmarse que el esfuerzo más importante por relacionar liderazgo y toma de decisiones es el modelo normativo de toma de decisiones individuales y colectivas desarrollado por Vroom y Yetton (1973). Aunque usualmente es

clasificado como un modelo racional de toma de decisiones (Cabeza et al., 2004), también se le puede clasificar dentro de los modelos de contingencia de liderazgo (Den Hartog & Koopman, 2001), presumiblemente por el carácter participativo de los miembros de la organización y el rol del líder en el proceso de toma de decisiones.

El modelo es catalogado como normativo por indicar cuál de los tipos de decisión que propone, resulta ser el más efectivo en una situación específica. En este modelo se proponen cinco tipos de toma de decisiones: dos autocráticas, dos consultivas y una participativa. En las decisiones autocráticas el líder es quien decide, ya sea sin consultar o recibir sugerencias de sus colaboradores o con base en información que solicita a sus colaboradores sin indicarles el propósito de tal información, es decir, los colaboradores no participan del proceso de toma de decisiones. Por su parte, en las decisiones consultivas, el líder involucra a los colaboradores en el proceso, ya sea de manera aislada o de manera conjunta; no obstante, el líder se reserva el derecho de ser él quien decide. Finalmente, en el tipo de decisión participativa, el líder comparte el proceso con los colaboradores, con quienes de manera conjunta y consensuada obtienen una solución; en este tipo de decisiones el líder y los colaboradores tienen el mismo nivel de participación en la toma de decisión y el líder se compromete a aceptar la decisión que tome el grupo.

Esta clasificación de tipos de toma de decisiones también es asumida por otros modelos de liderazgo, tal como el modelo del liderazgo orgánico en el cual se relaciona este tipo de liderazgo con decisiones participativas; dejando las decisiones autocráticas y consultivas para los otros tipos de liderazgo incluidos en el modelo, estos son, visionario, transaccional y clásico (Jing & Avery, 2008).

En este modelo, de liderazgo para algunos y de toma de decisiones para otros, no hay una integración de los conceptos sino una reducción de uno al otro, sin ser claro en cual dirección. Ambos aspectos sin duda coexisten en el trabajo directivo, quien no solamente debe liderar sino también decidir. Sin embargo, como modelo de liderazgo centra el papel del líder en el proceso de decisión, excluyendo los otros aspectos señalados sobre el liderazgo en la revisión presentada en la primera sección del capítulo. Por el otro lado, como modelo de toma de decisiones, focaliza la atención en la relación del tomador de decisiones con el grupo, desde no tenerlo en consideración en las decisiones autocráticas hasta hacerlos participes, pero presenta pocos desarrollos en el proceso mismo de toma de decisiones,

aspecto por el cual presumiblemente su evolución fue en tal dirección con los trabajos posteriores de Vroom y Jago (1988).

Por otro lado, el segundo aspecto a tratar en las relaciones conceptuales entre el liderazgo y la toma de decisiones, es la integración del liderazgo en dos modelos de estilos de toma de decisiones. El primero de estos fue el modelo de Estilos de Toma de Decisiones propuesto por Rowe y Boulgarides (1983). Estos autores, incluyeron la orientación a las personas y la orientación a la tarea como dos tipos de liderazgo que, al combinarse con el tipo de ambiente, simple o complejo, dan origen a los cuatro estilos de toma de decisiones expuestos previamente en su apartado correspondiente.

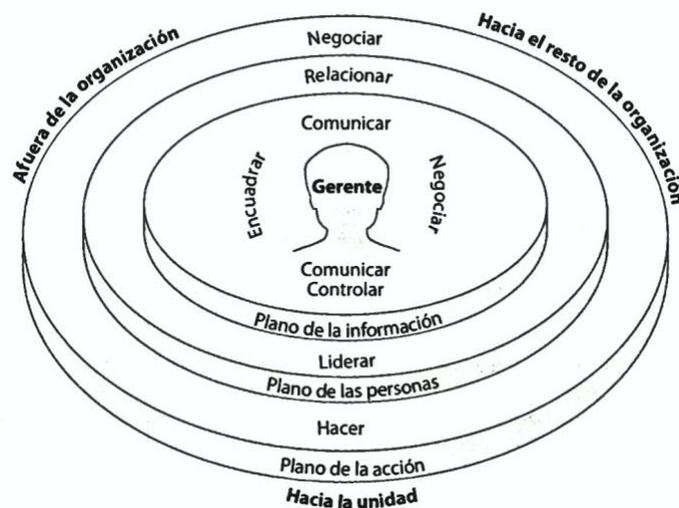
Es importante señalar que la concepción de liderazgo que se involucra en este modelo de estilos de toma de decisiones propuesto por Rowe y Boulgarides (1983) proviene de los estudios sobre el liderazgo posteriores a la Segunda Guerra Mundial llevados a cabo en las universidades estatales de Ohio y Michigan, los cuales se consolidaron en el modelo de la Rejilla Gerencial (Blake et al., 1964). En este modelo de liderazgo se identificaba el perfil deseable del líder en función de un máximo interés por la productividad sin descuidar a las personas.

No obstante, el modelo de estilos de toma de decisiones de Rowe y Boulgarides (1983) no tuvo en consideración los desarrollos posteriores de estas propuestas de liderazgo, presente en las teorías comportamentales, contingenciales, transaccionales y humanistas que se revisaron en la primera sección correspondiente al desarrollo conceptual en el estudio del liderazgo. Adicionalmente, cabe recordar que este modelo de Estilo de Toma de Decisiones posteriormente fue modificado por Rowe y Mason (1987), quienes sustituyeron la dimensión de liderazgo por los tipos de personalidad basados en el pensamiento y en los sentimientos.

El segundo modelo de estilos de toma de decisiones que involucra el concepto de liderazgo es la Teoría del Estilo de Decisión revisada por Brousseau et al. (2006). En esta reciente versión del modelo clásico propuesto por Driver y Mock (1975) se incluyeron las facetas públicas y privadas a cada uno de los cuatro estilos de toma de decisión propuestos. En la faceta privada, los autores incluyen los estilos de pensamiento, es decir, la orientación y uso de información por parte del decisor. La faceta pública, por otro lado, los autores la denominan liderazgo, y con ella describen la forma cómo es percibido el decisor por sus colaboradores; sin embargo, al igual que en el caso anterior del Modelo Normativo de Toma

de Decisiones de Vroom, no muestra de forma clara que se trata de un modelo de liderazgo, en cuanto ellos denominan liderazgo a la relación del decisor con sus colaboradores en el marco de la toma de decisiones, dejando de lado los demás aspectos involucrados en el concepto de liderazgo.

Por último, la tercera vía en la que se relacionan el liderazgo y la toma de decisiones es a través de las conceptualizaciones sobre el trabajo directivo. En este terreno, ambos roles han sido categorizados como roles fundamentales del trabajo directivo (Piñeros & Contreras, 2016). Particularmente, Mintzberg (2009) hace una revisión de su clásico trabajo sobre los roles del directivo y propone el Modelo de la Práctica Directiva en el cual clasifica las labores del directivo al interior y exterior de su unidad en tres planos: información, personas y acción (Figura 12). Mintzberg (2009), indica que en el plano de la información, el directivo tiene tres roles: *comunicar externamente*, *comunicar internamente* y *controlar* el trabajo de su unidad. En el plano de las personas, los roles del directivo son *liderar* a su equipo y *relacionarse* con personas externas a su unidad; y en el plano de la acción, ubica la administración de proyectos y manejo de crisis como parte del *hacer* en el ámbito interno y, de otra parte, armar coaliciones y movilizar apoyos externos por medio de la *negociación*.

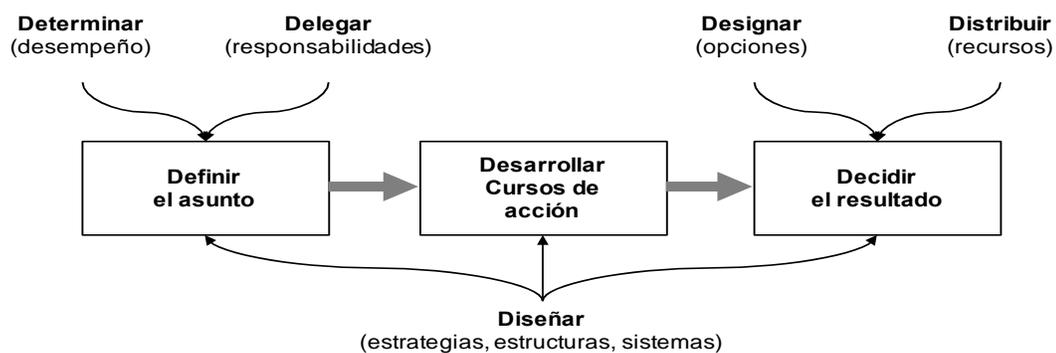


Fuente: Mintzberg (2009 pág. 62)

Figura 12. Modelo de la práctica gerencial (Mintzberg, 2009)

En primer lugar, Mintzberg ubica la toma de decisiones en el plano de la información. En dicho plano, el autor ubica dos roles del directivo en el nivel interno: comunicar y controlar. El autor indica que la toma de decisiones es el proceso que le permite al directivo tener control del trabajo de su unidad y para ello describe cinco aspectos que el directivo debe realizar en el proceso de toma de decisiones, tales aspectos son: diseñar, delegar, designar, distribuir y determinar. Estos aspectos son ubicados por el autor en las distintas etapas del modelo de toma de decisiones con racionalidad acotada que propone: 1) definir y diagnosticar el asunto, 2) desarrollar posibles cursos de acción para hacerle frente al asunto y 3) decidir sobre el resultado final.

La relación entre las etapas del proceso de toma de decisiones y las acciones de control del directivo se presentan en la Figura 13. En la primera etapa del proceso de decisión, esto es definir el asunto, el directivo debe determinar cuál es la meta de desempeño ligada a la estrategia y también debe delegar responsabilidades. En la última etapa del proceso, esto es decidir el resultado, el directivo debe seleccionar la opción que se tomará y distribuir los recursos para llevarla a cabo. Por último, para el autor, el diseñar (etapa intermedia) es el aspecto más importante del proceso de decisión; este aspecto es transversal a las tres etapas, por lo cual el directivo, no solo debe diseñar estrategias, sino también diseñar estructuras y sistemas que le permitan poder controlar el trabajo de las personas y sus relaciones al interior de la organización.



Fuente: Adaptada de Mintzberg (2009 pág. 76)

Figura 13. Controlar por medio de la toma de decisiones. Rol interno en el plano de la información del modelo de la práctica gerencial (Mintzberg, 2009)

De otra parte, Mintzberg (2009) identifica en el plano de las personas dos roles directivos, liderar internamente y relacionar externamente. El autor indica que el liderazgo es un componente necesario de la dirección que debe combinarse con otros factores para lograr una organización eficaz. En el modelo de la practica directiva propuesto, la función fundamental del directivo, en relación con las personas a su cargo, es liderarlas. Para lograr tal fin, el directivo debe vitalizar y desarrollar a sus colaboradores, pero también debe construir equipos y fortalecer la cultura organizacional, es decir, el directivo debe adoptar el liderazgo en los niveles individual, grupal y organizacional.

En el nivel individual, el directivo en su rol de liderar debe vitalizar y desarrollar a las personas. Por una parte, vitalizar a otros consiste en ayudarlos a que pongan en uso todas sus capacidades que tienen de manera natural, ya sea apoyándolos, motivándolos, persuadiéndolos, dándoles participación, facultándolos, por solo indicar algunas de las maneras cómo el directivo se puede comportar para cumplir este propósito. En cuanto al desarrollar a las personas, el rol del directivo consiste básicamente en generar las oportunidades para que las personas se desarrollen a sí mismas, sirviendo el directivo mismo de ejemplo de cómo se hacen las cosas, aunque también puede tomar otras formas tales como las mentoría, o asumir roles de acompañamiento, soporte, orientación, consejo y entrenamiento. Al respecto, vale la pena resaltar la idea de que el trabajo del directivo no consiste realmente en tomar decisiones por los colaboradores sino enseñarles a estos a tomar sus propias decisiones y manejar los problemas que se presenten, tal como lo planteaba Follett en 1930ab.

En el nivel grupal, los directivos estructuran equipos de trabajo y los llevan al alto rendimiento ayudando a que se generen lazos de cooperación y apoyando la solución de conflictos.

Por último, en el nivel organizacional, el directivo tiene la función de establecer y fortalecer la cultura. En esta función del rol de liderar, el directivo potencia la cultura y a través de ella promueve que las personas hagan su mejor esfuerzo a la vez que relaciona los intereses de las personas con las necesidades de la organización. El autor reconoce la ardua labor en establecer la cultura organizacional y la alta resistencia al cambio cultural; no obstante, también indica que la cultura realmente es frágil y sensible al descuido por parte de

la dirección y en tal sentido identifica el fortalecimiento de la cultura como una de las preocupaciones recurrentes del directivo.

En síntesis, Mintzberg (2009) relaciona la toma de decisiones y el liderazgo al indicar que en el plano de la información, el rol de directivo consiste en controlar mediante la toma de decisiones; mientras que en el plano de las personas, el rol del directivo es liderar mediante el fortalecimiento de la cultura, la cual le da forma a la decisión; es decir, las decisiones están enmarcadas en la cultura de la organización. Más allá de esta relación, la toma de decisiones y el liderazgo son dos roles del directivo que se llevan a cabo en un todo mayor, no necesariamente estructurado y armonioso, llamado el trabajo directivo. Este vínculo propuesto entre liderazgo y toma de decisiones concuerda con los planteamientos de Bass y Avolio (1993) para quienes la cultura y el liderazgo se afectan mutuamente e impactan la manera cómo se deciden cuestiones vinculadas con la vida organizacional, tal como lo son la selección y ubicación del personal, por solo indicar un par de ejemplos.

2.3.2. Liderazgo y toma de decisiones: Relaciones empíricas.

A continuación se presentará una revisión del estado actual de la relación entre el liderazgo y la toma de decisiones con base en las investigaciones en las que se incluyen de manera conjunta ambos conceptos, haciendo énfasis en aquellos estudios directamente relacionados con el modelo Rango Total de Liderazgo y el modelo Estilo General de Toma de Decisiones.

En primer lugar, se revisó el número de publicaciones académicas sobre liderazgo transformacional y toma de decisiones en la base de datos *Web of Science (WOS)*, sin restricción temporal, con el criterio de búsqueda “*Transformational Leadership*” en el título de las publicaciones. Posteriormente se realizó la búsqueda con el mismo criterio para publicaciones sobre “*Decision Making*” y finalmente se combinaron las dos búsquedas previas (Tabla 3).

Los resultados de las búsquedas arrojaron un poco más de 800 publicaciones académicas para liderazgo transformacional, más de 30 mil para toma de decisiones y un único resultado para la combinación de ambos criterios, correspondiente a la publicación de julio de 2017 “*Fostering teachers' team learning: An interplay between transformational*

leadership and participative decision-making?” realizada por Bouwmans, Runhaar, Wesselink y Mulderla en la revista *Teaching and Teacher Education*.

Tabla 3.

Cantidad de publicaciones académicas de liderazgo y toma de decisiones en Web of Science

Set	Results	Search
# 1	835	TITLE: ("Transformational Leadership") Indexes=SCI-EXPANDED, SSCI, A&HCI, ESCI Timespan=All years
# 2	31,484	TITLE: ("Decision Making") Indexes=SCI-EXPANDED, SSCI, A&HCI, ESCI Timespan=All years
# 3	1	#2 AND #1 Indexes=SCI-EXPANDED, SSCI, A&HCI, ESCI Timespan=All years
# 4	17,466	TITLE: ("Leadership") Indexes=SCI-EXPANDED, SSCI, A&HCI, ESCI Timespan=All years
# 5	82	#4 AND #2 Indexes=SCI-EXPANDED, SSCI, A&HCI, ESCI Timespan=All years
# 6	<u>62</u>	#4 AND #2 Refined by: DOCUMENT TYPES: (ARTICLE) Indexes=SCI-EXPANDED, SSCI, A&HCI, ESCI Timespan=All years

Nota: Actualizada a Octubre de 2017

Teniendo en cuenta el resultado anterior, se amplió la búsqueda a liderazgo sin restringirla a la teoría transformacional, encontrándose más de 16 mil resultados. Esta nueva búsqueda se combinó con la búsqueda previa de toma de decisiones y se encontraron 82 coincidencias, correspondientes a 62 artículos y 20 documentos de otro tipo (revisiones de libros, editoriales, memorias, etc.).

Al considerar exclusivamente la teoría de liderazgo transformacional, se identificaron en total seis artículos, los cuales cronológicamente fueron desarrollados por Rodríguez (2007), Eberlin y Tatum (2008), García-Retamero y Galesic (2013), Verma et al. (2015), Zulfqar, Valcke, Devos, Tuytens y Shahzad (2016), Bouwmans et al. (2017).

De estos seis estudios, tres se realizaron en el ámbito educativo. El primero de ellos, desarrollado por Bouwmans et al. (2017) en los Países Bajos, se orientó a identificar la relación entre el liderazgo y el aprendizaje grupal con mediación de la toma de decisiones participativas, el compromiso afectivo con el equipo, la interdependencia percibida de las

tareas y la productividad de los miembros del equipo. Los resultados mostraron una relación significativa del liderazgo transformacional y la toma de decisiones participativas, la cual se relacionó a su vez con el compromiso afectivo y también con el procesamiento de información (una de las dimensiones del aprendizaje grupal). Es importante indicar que el liderazgo transformacional en este estudio fue estimado con base en la dimensión empoderamiento de un modelo de liderazgo carismático (*charismatic leadership in organizations*, CLIO desarrollado por De Hoogh, Den Hartog & Koopman, 2004).

El segundo de estos estudios lo llevaron a cabo Zulfqar et al. (2016). Los autores, con base en entrevista semi-estructurada a directivos de universidades públicas y privadas en Pakistán, identificaron las principales características de liderazgo transformacional y de toma de decisiones. Respecto al liderazgo transformacional encontraron que los directivos universitarios se enfocan en tres de los seis comportamientos transformacionales propuestos en el modelo de Podsakoff et al. (1990), estos fueron: articular una visión, favorecer la aceptación de metas grupales y generar altas expectativas de resultado. Por el lado de la toma de decisiones, los autores indican que los directivos estudiados se orientan a las decisiones participativas de acuerdo con el modelo Vroom y Jago (1988).

En el tercero de estos estudios, García-Retamero y Galesic (2013) examinaron la relación entre el liderazgo y la toma de decisiones en cuestiones relacionadas con la salud, aspectos financieros y desarrollo profesional futuro en un grupo de estudiantes universitarios españoles. Las autoras encontraron que la mayoría de los participantes asumía un rol pasivo en la toma de decisiones sobre aspectos de salud y delegaban la responsabilidad de la decisión en su médico, mientras que en los aspectos financieros y de desarrollo profesional indicaban una mayor participación en la toma de decisiones, ya fuese de forma colaborativa con un consejero o de manera individual (activa). En cuanto al liderazgo, se encontró una preferencia por el liderazgo transformacional de los asesores en los tres ámbitos tenidos en cuenta, principalmente en el aspecto de salud, en el que también se prefirió una menor presencia del estilo *Laissez-faire*. Por último, las autoras indican que el liderazgo transformacional se vinculó positivamente con una mayor toma de decisiones colaborativas en el ámbito de la salud, pero no en los aspectos financieros y de desarrollo profesional.

De otra parte, en esta revisión de *Web of Science* se identificó un cuarto estudio realizado con directivos de pequeñas y medianas empresas en Chile en el que se relacionó el

liderazgo transformacional-transaccional con la toma de decisiones estratégicas y la eficacia organizacional (Rodríguez, 2007). Los resultados obtenidos confirman que las características de racionalidad y politización del proceso de toma de decisiones estratégicas están estrechamente relacionadas con el liderazgo transformacional, pero no con el liderazgo transaccional. Tal relación impacta a su vez la eficacia organizacional.

En el quinto estudio identificado en *Web of Science* sobre liderazgo y toma de decisiones, Eberlin y Tatum (2008) examinaron si la relación entre éstos afecta la percepción de justicia organizacional en una muestra multirracial de 261 participantes procedentes de distintos tipos de empresas, niveles ocupacionales y procedencia geográfica en Estados Unidos de América. Los autores del estudio reportan que la justicia organizacional es significativamente influenciada por el liderazgo transformacional-transaccional propuesto por Bass y los estilos de toma de decisiones de Driver. La justicia estructural, relacionada con políticas y procedimientos fue relacionada con el liderazgo transaccional y el estilo directivo (restrictivo) de toma de decisiones. Por su parte la justicia social, relacionada con la confianza, el respeto y el compartir información, se relacionó con el liderazgo transformacional y el estilo integrativo (comprensivo) de toma de decisiones. Los autores también indican una mayor relación de ambos estilos de toma de decisiones con el liderazgo transformacional.

Finalmente, en la revisión en *Web of Science* se identificó el estudio de Verma et al. (2015) con 50 directivos de empresas manufactureras en India. En este estudio los autores relacionaron los tres tipos de liderazgo (transformacional, transaccional y *Laissez-faire*) del modelo propuesto por Bass y Avolio (1995a) con los cinco estilos de toma de decisiones (racional, intuitivo, dependiente, evitativo y espontáneo) del modelo propuesto por Scott y Bruce (1995).

Los resultados confirman, en primer lugar, la relación entre los estilos de toma de decisiones: por una parte, entre los estilos intuitivo y espontáneo; por otra parte, entre los estilos dependiente y evitativo (Tabla 4). En segundo lugar, en el estudio también se evidencia la correlación entre los tipos de liderazgo transformacional y transaccional ($r_{xy} = 0,62$). De igual forma, los autores reportan tres correlaciones entre los estilos de toma de decisiones y los tipos de liderazgo: el estilo racional con el liderazgo transformacional ($r_{xy} =$

0.38), el estilo dependiente con el liderazgo transaccional ($r_{xy} = 0.29$) y el estilo evitativo con *Laissez-faire* ($r_{xy} = 0.40$)

Tabla 4.

Correlaciones reportadas en tres estudios previos entre estilos de toma de decisiones y tipo de liderazgo.

Tipo de Liderazgo	Estilos de Toma de Decisiones				
	Racional	Intuitivo	Dependiente	Evitativo	Espontáneo
<i>Transformacional</i>					
Russ et al (1996)	0.07	0.14	-0.09	-0.24	0.00
Rehman y Waheed (2012)	0.67 **	0.33 **	0.76 **	0.17 *	0.30 **
Verma et al. (2015)	0.38 **	0.23	0.16	0.04	0.09
<i>Transaccional</i>					
Russ et al (1996)	0.14	0.06	-0.10	-0.20	-0.05
Verma et al. (2015)	0.23	0.10	0.29 *	0.10	0.01
<i>Laissez-faire</i>					
Verma et al. (2015)	-0.12	0.06	0.20	0.40 **	0.02

Nota: ** $p < .01$; * $p < .05$.

Por último, se lograron identificar otros dos estudios que apuntan en la misma dirección de relacionar liderazgo y estilo de toma de decisiones con base en los modelos Rango Total de Liderazgo (Bass & Avolio, 1995a, 2004) y Estilo General de Toma de Decisiones (Scott y Bruce, 1995) respectivamente. Estos dos estudios fueron localizados por fuera *Web of Science* y junto con el estudio de Verma et al. (2015) constituyen los antecedentes directos de la presente investigación.

El primero de estos dos estudios fue realizado por Russ et al. (1996) en EE.UU. En este estudio los autores examinaron el liderazgo transformacional-transaccional de 85 gerentes de ventas (primer nivel gerencial), los estilos de toma de decisiones y el desempeño gerencial con base en medidas perceptuales. Por un lado, los resultados reportados por Russ et al. (1996) evidencian que ambos tipos de liderazgo están correlacionados de manera positiva entre sí ($r_{xy} = 0.83$). También encontraron correlaciones entre los estilos de toma de decisiones: el estilo racional se correlacionó negativamente con los estilos evitativo y espontáneo; el estilo intuitivo se correlacionó positivamente con los estilos dependiente y espontáneo; el estilo dependiente también estuvo correlacionado con el estilo evitativo.

Respecto al desempeño, los autores reportan que estuvo correlacionado positivamente con ambos tipos de liderazgo y con el estilo racional de toma de decisiones, pero negativamente con los estilos evitativo y espontáneo. Por último, pero no menos importante, los autores del estudio señalan que ninguno de los estilos de toma de decisiones estuvo correlacionado ni con el liderazgo transformacional ni con el liderazgo transaccional.

En contraste con el anterior estudio, Rehman y Waheed (2012) en Pakistán, encontraron con base en 113 directivos del sector bancario que el liderazgo transformacional está fuertemente asociado con los estilos racional y dependiente de toma de decisiones ($r_{xy} = 0.67$ y $r_{xy} = 0.76$ respectivamente), medianamente con los estilos intuitivo y espontáneo ($r_{xy} = 0.33$ y $r_{xy} = 0.30$ respectivamente), y débilmente con el estilo evitativo ($r_{xy} = 0.17$). Adicionalmente, los autores reportan que la inteligencia emocional modera positivamente la relación entre liderazgo transformacional y estilos de toma de decisiones.

En síntesis, la relación entre el liderazgo y los estilos de toma de decisiones es un área poco estudiada y con resultados contradictorios. Por una parte, Russ et al. (1996) reportan que no hay asociación entre los tipos de liderazgo transformacional y transaccional con los estilos de toma de decisiones del modelo GDMS. Por otra parte, Rehman y Waheed (2012), reportan correlaciones positivas del liderazgo transformacional con todos los cinco estilos de toma de decisiones de este mismo modelo. Por último, Verma et al. (2015) reportan correlaciones específicas de los tres tipos de liderazgo con alguno de los cinco estilos de toma de decisiones del modelo GDMS: transformacional con racional, transaccional con dependiente y *Laissez-faire* con evitativo. En estos tres estudios se examinó la relación de los estilos de toma de decisiones con el liderazgo transformacional, pero solo dos tuvieron en cuenta el liderazgo transaccional y únicamente uno tuvo en cuenta el *Laissez-faire*. Adicionalmente, ninguno de los tres tuvo en consideración el desempeño organizacional con base en las medidas de resultado esfuerzo extra, efectividad y satisfacción. Por tal razón, es necesario continuar investigando estas relaciones entre liderazgo y toma de decisiones con el fin de avanzar en las conexiones entre ambos roles directivos y su efecto en el desempeño organizacional.

3. Aspectos Metodológicos

3.1. Tipo de Estudio

Un esquema común para clasificar las investigaciones en el campo administrativo es el modelo de capas de cebolla de Saunders, Lewis y Thornhill (2009), en el cual se especifican los distintos aspectos involucrados en una investigación.

Una consideración que hacen los autores previa a la clasificación del estudio es la relacionada con el alcance de la investigación, el cual puede ser exploratorio, descriptivo o explicativo; en ocasiones una misma investigación presenta distintos alcances en sus diferentes objetivos. En tal sentido, la presente investigación contiene aspectos descriptivos, pues uno de sus propósitos es identificar las características del modelo FRL en muestras de tres países Latinoamericanos, del cual es necesario continuar acumulando evidencias y, con ello, disminuir la brecha respecto a otras latitudes donde el modelo FRL se ha posicionado como el más desarrollado en términos conceptuales y metodológicos.

La presente investigación, también contiene elementos descriptivo-explicativos (un subtipo de los descriptivos) por cuanto busca describir las relaciones entre los tipos de liderazgo y los resultados organizacionales, los cuales se han evidenciado consistentemente en otras latitudes, pero de las que existe poco conocimiento en Latinoamérica, pues la mayoría de las investigaciones con el modelo FRL en la región se han orientado a identificar las relaciones entre los tipos de liderazgo propuestos por el modelo y otras variables organizacionales. Igualmente dado el alcance del estudio, el cumplimiento de los objetivos establecidos y el tipo de análisis realizado, se puede afirmar que este estudio es de carácter explicativo.

Finalmente, cabe aclarar que este carácter explicativo se orienta particularmente a verificar si los estilos de toma de decisiones ejercen un efecto mediador en la hipotética relación entre tipos de liderazgo y resultados organizacionales. El alcance explicativo en la presente investigación puede lograrse debido a la cuidadosa selección de instrumentos para medir las variables incluidas en el estudio y los robustos procedimientos estadísticos que posibilitan el análisis de las relaciones multivariadas propuestas.

Respecto a la clasificación del tipo de estudio al cual corresponde la presente investigación, se utilizará el modelo de capas de cebolla de Saunders et al. (2009). La primera capa se relaciona con el enfoque filosófico de la investigación, es decir, sus supuestos epistemológicos. El esquema diferencia entre positivismo, realismo, interpretativismo y pragmatismo. La presente investigación asume la naturaleza objetiva y cuantificable de las variables, en tal sentido, los tipos de liderazgo, los estilos de toma de decisiones y los resultados organizacionales existen de manera independiente al investigador, pueden observarse y cuantificarse por tratarse de comportamientos visibles que se encuentran en las relaciones laborales. Estas suposiciones respecto a la naturaleza del conocimiento ubican a la presente investigación en una perspectiva positivista. Aunque atendiendo a una clasificación más modernas de las ciencias, la presente investigación se clasificaría como empírica-analítica en la propuesta Conocimiento e Interés (Habermas, 1973; Vasco, 1990)

En una segunda capa, Saunders et al. (2009) diferencian dos aproximaciones en la construcción de conocimiento, deductiva e inductiva. La presente investigación tiene una aproximación deductiva en la que se cuenta con una teoría de la cual se derivan hipótesis que se someten a comprobación empírica, en tal sentido se trata de una investigación hipotético-deductiva.

La tercera capa la constituyen las estrategias metodológicas; en ellas los autores diferencian el experimento, los cuestionarios, el caso de estudio, la investigación acción, la teoría fundamentada, la etnografía y la investigación documental. De acuerdo con esta clasificación, la presente investigación se realiza con la estrategia de cuestionarios. Esta técnica permite la obtención de información estandarizada que permite la fácil comparación de las variables de estudio y posibilita el uso de técnicas estadísticas para la elaboración y comprobación de modelos.

En la cuarta capa, el modelo de estos autores diferencia entre método único, métodos mixtos y multi-métodos. La presente investigación se inscribe en el método único de tipo cuantitativo, el cual se usa predominantemente cuando se tiene información de cuestionarios y se realizan análisis estadístico, tal como se procede en la presente investigación.

En la quinta capa, el modelo de cebolla discrimina en función del horizonte temporal los estudios transversales y longitudinales. La presente investigación corresponde a una del tipo transversal en la cual la información fue tomada en un único momento en el tiempo; los

participantes proporcionaron en una única ocasión la información sobre el liderazgo, la toma de decisiones y las variables de resultado.

3.2. Población y Muestra

Se utilizó un muestreo no probabilístico de sujeto tipo, en el cual los participantes son elegidos porque presentan ciertas características fijadas previamente por el investigador (García, Márquez & Ávila, 2009).

El criterio de inclusión fue tener una vinculación laboral mayor a seis meses, el cual obedece al supuesto que después de este tiempo, los participantes pueden tener un conocimiento de su entorno laboral como resultado de la experiencia cotidiana y, con base en ello, realizar un reporte del liderazgo y el estilo de toma de decisiones de su jefe directo lo más próximo a la realidad, y no basado en primeras impresiones. Es importante remarcar que la información sobre el liderazgo y los estilos de toma de decisiones que proporcionan los participantes de esta investigación son percepciones sobre terceros y no auto-reporte, es decir, es sobre su jefe directo y no sobre sí mismo.

En esta investigación hubo participación de trabajadores que se encontraban realizando estudios de maestría en áreas administrativas: Dirección y Gerencia de Empresas, MBA, Finanzas, Dirección del Talento Humano, Organización y Dirección de Personas. El tamaño y composición de la muestra es similar al usado en diversos estudios sobre liderazgo a nivel internacional y permite la realización de análisis estadísticos multivariados (Field, 2013; Hair, Black, Babin & Anderson, 2010).

Para la presente investigación se extrajeron tres muestras procedentes de Colombia (n = 149), Ecuador (n = 90) y Perú (n = 124), las cuales en conjunto suman 363 participantes. Las muestras se eligieron de estos tres países debido a que, en un estudio previo, se encontró similitud en los tres tipos de liderazgo del modelo FRL (Espinosa et al., 2015).

Por sus características, esta investigación es de riesgo mínimo (Resolución 8430 de 1993 del Ministerio de Salud de Colombia), la participación fue anónima y voluntaria. En el desarrollo de la investigación los participantes no recibieron ningún incentivo por participar o castigo por rehusarse a hacerlo y podían retirarse en cualquier momento.

3.3. Instrumentos

Se utilizó una batería de instrumentos en el que los colaboradores reportaban su percepción del liderazgo y estilos de toma de decisiones de su jefe directo. En el mismo cuestionario se les indagó a los colaboradores sobre las tres variables de resultado: esfuerzo extra, efectividad y satisfacción, así como algunas características personales (género y rango de edad) y organizacionales (tamaño de la organización y sector económico).

3.3.1. Cuestionario Multifactorial de Liderazgo.

Se usó la tercera edición del cuestionario multifactorial de liderazgo (*Multifactor Leadership Questionnaire*, MLQ) desarrollada por Avolio y Bass (2004). La primera edición de este instrumento estimaba seis factores de liderazgo (Bass & Avolio, 1995a), tres para el liderazgo transformacional y tres para el liderazgo transaccional en el que se incluía el *Laissez-faire* como una forma de no liderazgo (Bass, 1985). En la segunda edición, el factor *Laissez-faire* se separó como un tercer tipo de liderazgo junto con el factor Dirección por Excepción Pasiva; por lo cual el liderazgo transaccional se redujo dos factores (Recompensa Contingente y Dirección por Excepción Activa). Por su parte, en el liderazgo transformacional se agregó un cuarto factor, quedando conformado por influencia idealizada, motivación inspiracional, estimulación intelectual y consideración individualizada (Bass & Avolio, 2000). Finalmente, la tercera versión del MLQ examina nueve factores agrupados en cinco factores para el liderazgo transformacional, dos para el liderazgo transaccional y dos para el comportamiento pasivo-evitador; el quinto factor del liderazgo transformacional corresponde a la división del factor influencia idealizada en atributos y comportamientos. Los niveles de confiabilidad reportados por Avolio y Bass (2004) para los nueve factores se encuentran entre 0.69 y 0.83, concretamente: Influencia Idealizada – Atributos (0.75), Influencia Idealizada – Comportamientos (0.70), Motivación Inspiracional (0.83), Estimulación Intelectual (0.75), Consideración Individualizada (0.77), Recompensa Contingente (0.69), Dirección Excepción – Activa (0.75), Dirección Excepción – Pasiva (0.70), *Laissez-faire* (0.71).

Además de los factores correspondientes a los tipos de liderazgo (transformacional, transaccional y comportamiento pasivo evitador o no liderazgo), el MLQ incluye tres factores nombrados en conjunto como variables resultados: esfuerzo extra, efectividad y satisfacción, que corresponden a medidas de desempeño organizacional del nivel psicosocial. Estas variables resultado presentan confiabilidad de 0.83, 0.82 y 0.79 respectivamente (Avolio & Bass, 2004).

El MLQ cuenta con varias versiones que han sido traducidas a diferentes idiomas y adaptadas a múltiples culturas. En esta investigación se usó la versión “visto por otros” del MLQ Forma 5X corta, la cual contiene 45 ítems en escala Likert de cinco puntos (Nunca a Frecuentemente o Siempre). Este cuestionario permite estimar los tres tipos de liderazgo del modelo FRL, así como las tres variables de resultado.

La versión usada fue traducida y validada en Chile (Vega & Zavala, 2004) y posteriormente adaptada para Colombia (Campos & Vásquez, 2013), Ecuador (Cordero, 2017) y Perú (Chávez, Cigueñas & Martensen, 2016). También se han desarrollado adaptaciones para Argentina (Solano, Nader & Casullo, 2013), España (Molero et al., 2010) y México (Mendoza, 2005).

3.3.2. Instrumento de Estilo General de Toma de Decisiones.

El instrumento Estilo General de Toma de Decisiones (*General Decision Making Style Instrument*, GDMS) fue desarrollado por Scott y Bruce (1995) para estimar los cinco estilos de toma de decisiones propuesto y consta de 25 ítems en escala Likert de cinco puntos (Totalmente en desacuerdo a Totalmente de acuerdo). En una muestra de estudiantes de MBA, Scott y Bruce (2005) reportaron confiabilidad para cada uno de los cinco estilos de toma de decisiones: racional (0.79), intuitivo (0.84), dependiente (0.83), evitativo (0.93) y espontáneo (0.87).

Este instrumento fue traducido para la presente investigación debido a que no se encontró algún estudio en el que fuese previamente utilizado en Latinoamérica o España. No obstante, se identificaron estudios en distintas partes del mundo que confirman sus adecuados niveles de confiabilidad: Canadá (Baker, 2012; Loo, 2000), EE.UU. (Wood, 2012), Israel (Gati et al., 2012), Italia (Gambetti et al., 2008), India (Verma et al., 2015), Países Bajos

(Curseu & Schruijer, 2012), Pakistán (Rehman et al., 2012), Reino Unido (Spicer & Sadler-Smith, 2005) y Suecia (Thunholm, 2004, 2008, 2009).

3.4. Procedimiento de Recolección de Información

La aplicación de los instrumentos se llevó a cabo de forma colectiva, previo acuerdo y autorización de las autoridades académicas de los programas de maestría de las universidades participantes en Colombia, Ecuador y Perú.

En cada ocasión se inició con la presentación de la investigación a los estudiantes y posteriormente se les solicitó su consentimiento informado para participar de manera voluntaria y anónima. Asimismo, se informó que no existirían consecuencias de ningún tipo por su aceptación o rechazo de participar en la presente investigación y que tenían la completa e irrestricta libertad de retirarse en cualquier momento del estudio si así lo deseaban.

3.5. Procesamiento de la Información

Una vez recogida la información, las respuestas dadas por los participantes fueron tabuladas en el programa informático SPSS Statistics 24 (IBM, 2017) para su posterior depuración y análisis univariado (p.ej. distribuciones de frecuencia, y estadísticos descriptivos de tendencia central y dispersión), bivariado (p.ej. comparaciones de media o varianza y correlaciones de orden cero) y multivariado (consistencia interna y ecuaciones estructurales).

La primera parte del problema de investigación, relacionada con la descripción estadística del modelo FRL se realizó con base en los estadísticos descriptivos de los nueve factores propuestos por Avolio y Bass (2004). Se compararon diferencias de grupo por procedencia de la muestra y se estimaron puntuaciones agregadas para los tres tipos de liderazgo: transformacional, transaccional y no liderazgo en consonancia con estudios previos (Judge & Piccolo, 2004; Piccolo & Colquitt, 2006; Wang & Rode, 2010).

La segunda parte del problema de investigación, la relación entre liderazgo y los resultados organizacionales se realizó por medio de correlaciones de orden cero (Field, 2013) entre los tres tipos de liderazgo del modelo FRL (transformacional, transaccional y no

liderazgo) y las tres variables de resultado (esfuerzo extra, efectividad y satisfacción). Asimismo, se llevaron a cabo regresiones jerárquicas a fin de observar el efecto de incremento del liderazgo transformacional sobre los efectos del liderazgo transaccional en las variables de resultado esfuerzo extra, efectividad y satisfacción.

Por último, la tercera parte del problema de investigación implicó el uso del programa informático IBM AMOS (Arbuckle, 2009) en el que se llevó a cabo el análisis de ecuaciones estructurales para evaluar el modelo conceptual propuesto para la investigación (Figura 1). Con este procedimiento estadístico multivariado se pudo someter a prueba el modelo completo, estimando las relaciones directas e indirectas (Byrne, 2010). Previo a este análisis se examinó el posible sesgo del método común (Podsakoff, MacKenzie, Lee & Podsakoff, 2003), el cual en esta investigación podría presentarse por el procedimiento involucrado en la recolección de los datos a través de cuestionarios y por contar con una única fuente de información.

En esta última parte, posterior a la estimación del modelo de ecuaciones estructurales, se verificó el efecto de mediación con los procedimientos especificados por Sobel (1982), Baron y Kenny (1986), MacKinnon y Dwyer (1993). La estimación específica de los efectos junto con su significancia estadística se obtuvo con la calculadora desarrollada por Preacher y Hayes (2008) para la prueba de Sobel de distribución normal, en la que se prueban las hipótesis a dos colas para el efecto nulo de mediación en la población (Disponible en <http://quantpsy.org/sobel/sobel.htm>).

4. Resultados

4.1. Descripción Sociodemográfica de los Participantes

La presente investigación contó con 363 participantes (57% mujeres), con distribución porcentual similar en las muestras de Colombia y Ecuador de mayoría femenina (63% y 66% respectivamente), en comparación con la mayoría masculina (55%) en la muestra de Perú (Figura 14).

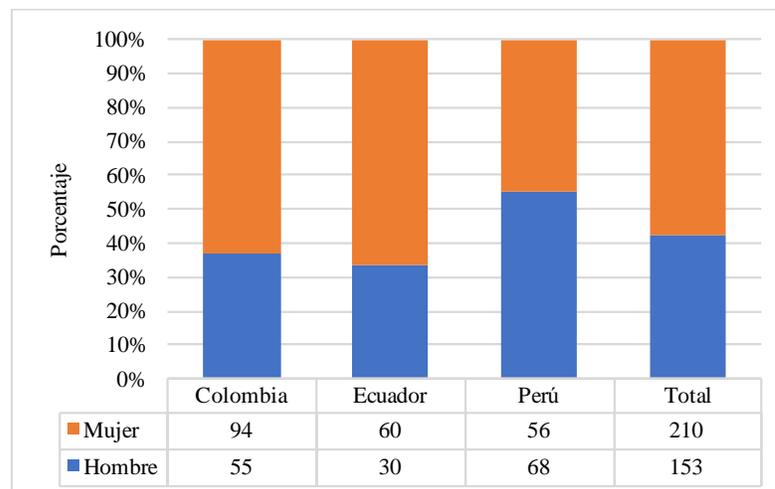


Figura 14. Distribución porcentual por género en cada una de las tres muestras y en el total de participantes del estudio.

Respecto a la edad, 362 de los participantes reportaron el rango donde su ubicaban (Figura 15). La mayoría de los participantes indicó ser menor de 40 años (87%). En el rango de menores de 30 años se ubicó el 38%, teniendo una mayor presencia este rango de edad en la muestra de Ecuador (51%). En el rango de 30 a 39 años se ubicó el 49%, siendo mayoría tanto en Colombia como en Perú, siendo aún mayor en este último (58%). En síntesis, los participantes constituyen un grupo de adultos jóvenes, con edad para la mayoría de los casos entre 20 y 39 años en las tres muestras tenidas en cuenta.

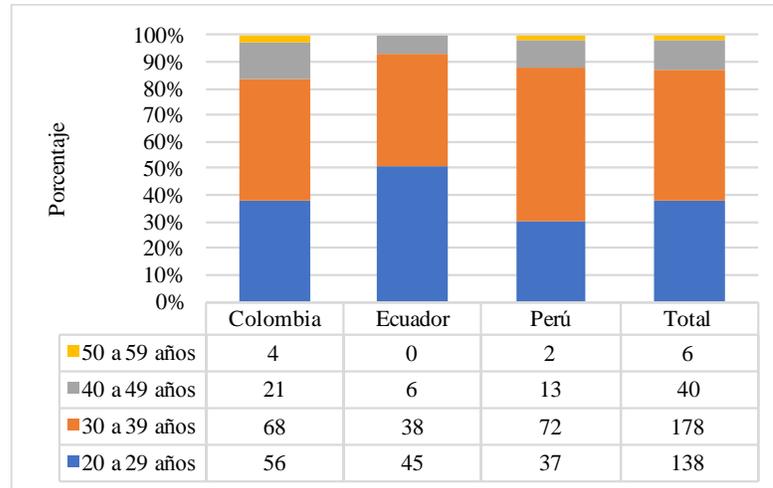


Figura 15. Distribución porcentual por edad en cada una de las tres muestras y en el total de participantes del estudio.

Por su parte, 359 participantes reportaron el tamaño de la empresa en la cual estaban contratados (Figura 16). La gran mayoría reportó trabajar para empresas de gran tamaño (69%), seguidos de lejos y muy cerca entre sí por los otros tamaños de empresa: mediana, pequeña y micro. Esta tendencia fue más clara en Colombia (81%) y Perú (71%) que en Ecuador (44%); en esta última muestra se observa mayor similitud porcentual entre los tamaños medianas y pequeñas (23% y 19% respectivamente).

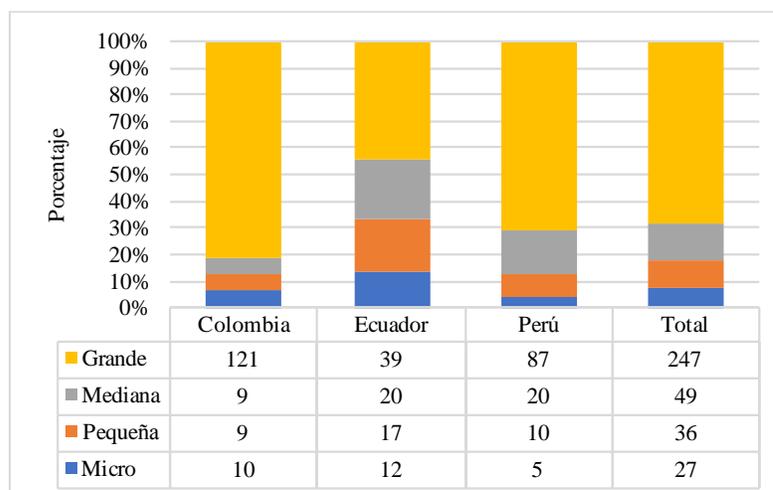


Figura 16. Distribución porcentual por tamaño de empresa en la que trabajan los participantes en cada una de las tres muestras y en el total del estudio.

4.2. Confiabilidad de los Cuestionarios

Se estimó la confiabilidad de los instrumentos considerados para la presente investigación. Por una parte el MLQ-X5 mostró una alta consistencia interna en los nueve factores que estima (Tabla 5). De ellos, los primeros cinco dan cuenta del liderazgo transformacional, los siguientes dos del liderazgo transaccional, y los últimos dos del no liderazgo.

El único factor que presentó una consistencia ligeramente por debajo de 0,70 fue el factor Dirección por Excepción – Pasivo, del tipo no liderazgo. Al examinar la validez de los ítems con base en su correlación ítem-escala, se encontró que uno de sus cuatro ítems presentaba baja correlación ajustada ítem-escala ($r_{xy} = 0.25$), el cual al ser excluido incrementaba el Alpha de Cronbach de 0.63 a 0.67. Considerando que la consistencia de este factor es próxima al estándar y que la eliminación del ítem representa una baja ganancia en consistencia, se decidió conservar el factor con todos sus ítems y así tener mayor información del atributo.

En cuanto a las tres variables de resultado que se incluyen en el MLQ-X5, pero que no constituyen factores de liderazgo sino medidas del desempeño organizacional, se encontró que todas presentan niveles satisfactorios de consistencia interna (Alpha de Cronbach), Esfuerzo Extra (0.93), Efectividad (0.83) y Satisfacción (0.77).

Tabla 5.

Alpha de Cronbach para los factores del modelo Rango Total de Liderazgo.

Factores	N	Cantidad de ítems	Alpha de Cronbach
Influencia Idealizada – Atributos	354	4	0.85
Influencia Idealizada – Comportamientos	360	4	0.75
Motivación Inspiracional	351	4	0.89
Estimulación Intelectual	356	4	0.74
Consideración Individualizada	356	4	0.86
Recompensa Contingente	358	4	0.77
Dirección Excepción – Activa	356	4	0.74
Dirección Excepción – Pasiva	349	4	0.63
<i>Laissez-faire</i>	357	4	0.72

De otra parte, el instrumento GDMS mostró una consistencia interna satisfactoria para cada uno de los cinco estilos de toma de decisiones que estima (Tabla 6). En el estilo Espontáneo se identificaron dos ítems que al ser excluidos podrían incrementar el Alpha de Cronbach de 0.69 a 0.7; sin embargo, se decidió conservar todos los ítems, pues el nivel es próximo al estándar y la ganancia de excluir estos ítems, no es considerable.

Tabla 6.

Alpha de Cronbach para los estilos de toma de decisiones.

Estilos de Toma de Decisiones	N	Cantidad de ítems	Alpha de Cronbach
Racional	353	5	0.80
Intuitivo	349	5	0.77
Dependiente	355	5	0.72
Evitativo	346	5	0.85
Espontáneo	344	5	0.69

4.3. Configuración del Modelo Rango Total de Liderazgo

Previa a la caracterización del modelo FRL, se compararon sus factores entre las muestras de Colombia, Ecuador y Perú (Tabla 7). El resultado de la comparación muestra que los factores Consideración individualizada y *Laissez-faire* difiere de manera significativa entre las muestras. Sin embargo, el análisis *Post-hoc* evidenció que la única comparación pareada con diferencias significativas fue entre las muestras de Ecuador y Perú en el factor *Laissez-faire*.

Teniendo en cuenta que los factores que conforman los tres tipos de liderazgo, en su mayoría, no presentan diferencias entre las muestra, se verificó la similitud o diferencia entre las muestras en cada uno de los tres tipos de liderazgo del modelo FRL (Tabla 8). Los resultados obtenidos permiten establecer que las tres muestras son similares en los tipos de liderazgo (Figura 17).

Tabla 7.

Análisis de varianza para los factores de liderazgo del modelo FRL por países.

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Influencia Idealizada – Atributos	Entre grupos	2.79	2	1.40	1.46	0.23
	Dentro de grupos	344.70	360	0.96		
	Total	347.49	362			
Influencia Idealizada – Comportamientos	Entre grupos	2.24	2	1.12	1.72	0.18
	Dentro de grupos	234.04	360	0.65		
	Total	236.27	362			
Motivación Inspiracional	Entre grupos	3.56	2	1.78	2.06	0.13
	Dentro de grupos	311.72	360	0.87		
	Total	315.29	362			
Estimulación Intelectual	Entre grupos	2.56	2	1.28	1.66	0.19
	Dentro de grupos	278.33	360	0.77		
	Total	280.89	362			
Consideración Individualizada	Entre grupos	6.85	2	3.43	3.46	0.03
	Dentro de grupos	356.94	360	0.99		
	Total	363.79	362			
Recompensa Contingente	Entre grupos	1.15	2	0.57	0.73	0.48
	Dentro de grupos	282.25	360	0.78		
	Total	283.40	362			
Dirección Excepción – Activa	Entre grupos	2.33	2	1.16	1.71	0.18
	Dentro de grupos	244.75	360	0.68		
	Total	247.08	362			
Dirección Excepción – Pasiva	Entre grupos	0.67	2	0.34	0.48	0.62
	Dentro de grupos	251.47	360	0.70		
	Total	252.14	362			
<i>Laissez-faire</i>	Entre grupos	5.05	2	2.52	3.04	0.05
	Dentro de grupos	298.80	360	0.83		
	Total	303.85	362			

Tabla 8.

Análisis de varianza para los tipos de liderazgo transformacional, transaccional y no liderazgo por países.

Liderazgo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Transformacional	Entre grupos	3.01	2	1.50	2.24	0.11
	Dentro de grupos	241.47	360	0.67		
	Total	244.47	362			
Transaccional	Entre grupos	1.07	2	0.53	0.89	0.41
	Dentro de grupos	216.30	360	0.60		
	Total	217.36	362			
No liderazgo	Entre grupos	2.34	2	1.17	1.89	0.15
	Dentro de grupos	222.86	360	0.62		
	Total	225.20	362			

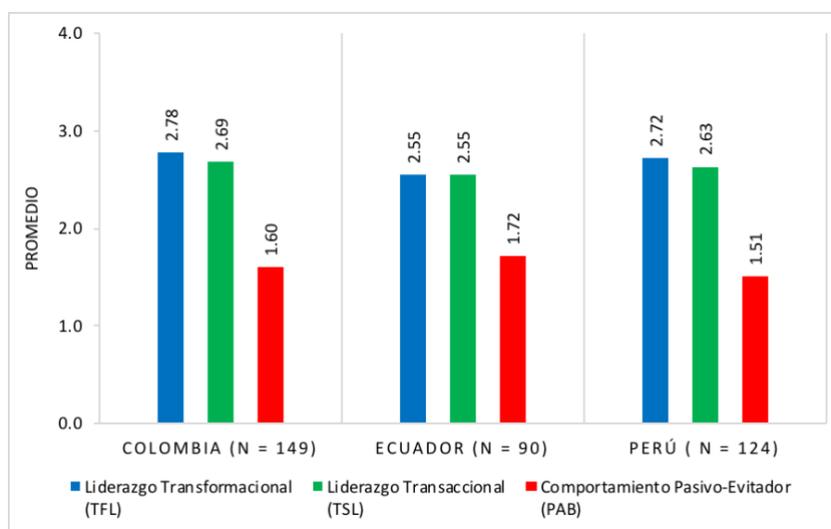


Figura 17. Promedio del liderazgo transformacional, transaccional y no liderazgo por países de procedencia.

Teniendo en cuenta los resultados de los análisis realizados y las recomendaciones de Molero et al. (2010) sobre el análisis con base en los tres tipos de liderazgo en lugar de los nueve factores del modelo FRL, los análisis subsiguientes se realizarán con las muestras fusionadas, cuyos estadísticos descriptivos se presentan en la Tabla 9. En ella se puede observar que la media más elevada y en consecuencia el tipo de liderazgo más frecuente entre los directivos es el liderazgo transformacional, seguido de cerca por el liderazgo transaccional, mientras que el no liderazgo se ubica distante con la media más baja de los tres tipos de liderazgo.

Tabla 9.

Estadísticos descriptivos de los tipos de liderazgo transformacional, transaccional y no liderazgo en directivos de Colombia, Ecuador y Perú.

Liderazgo	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Desviación
Transformacional	363	0.05	4.00	2.70	0.82
Transaccional	363	0.25	4.00	2.63	0.77
No liderazgo	363	0.00	3.63	1.60	0.79

De otra parte, la caracterización del modelo FRL se realizó por medio de un análisis factorial confirmatorio de ecuaciones estructurales con base en el procedimiento de estimación de distribución libre asintótica (*Asymptotically distribution-free*) recomendada para cuando no se cuenta con distribución multivariada normal (Browne, 1984). La interpretabilidad de los resultados están en función del ajuste del modelo, para ello se usan procedimientos absolutos o comparativos (Hair et al., 2010; Ruíz, Pardo & San Martín, 2010).

Los procedimientos absolutos indican qué tan bien el modelo diseñado se ajusta a los datos, por tal razón, se sustentan en la bondad de ajuste estimada con base en el Chi-cuadrado, el cual no debe ser significativo ($p > .05$) para ser aceptado como adecuado. Debido a lo contra intuitivo de este procedimiento, es común usar la razón de Chi-cuadrado / grados de libertad (CMIN/DF), así, cuando la razón resultante es menor a 3 se considera que hay ajuste del modelo (Byrne, 2010); sin embargo, existe el Índice Ajustado de Bondad de Ajuste (AGFI), cuyo valor próximo a 1 significa un adecuado ajuste del modelo y es más fácil de interpretar. Otra estimación absoluta del ajuste es la aproximación de la raíz cuadrada media de los errores (RMSEA), en la que valores tendientes a cero reflejan un adecuado ajuste del modelo.

Por otra parte, los procedimientos incrementales de ajuste, que se interpretan como adecuados cuando el resultado es cercano a 1, se basan en la comparación entre un modelo de línea de base en el que no hay relaciones significativas entre las variables y el modelo obtenido. Entre los índices incrementales se encuentra el Índice de Ajuste Normalizado (NFI), que es sensible al tamaño muestral y suele presentar subestimaciones en muestras pequeñas; el Índice de Ajuste Comparativo (CFI), que no es sensible al tamaño muestral, pero puede resultar sesgado cuando las medidas no están centradas; y el Índice de Ajuste Incremental (IFI), que no es sensible al tamaño muestral, pero puede exceder el valor de 1 (Hair et al., 2010).

Los resultados obtenidos para el modelo FRL en la presente investigación fueron: $\chi^2(19) = 25.84$ sig. 0.14; CMIN/DF = 1.36; AGFI = 0.95; CFI = 0.98; RMSEA = 0.03. El modelo examinado es interpretable, presenta adecuados niveles de ajuste con valores superiores a 0.95 y contiene bajo margen de error residual con valor por debajo de 0.08 (Figura 18).

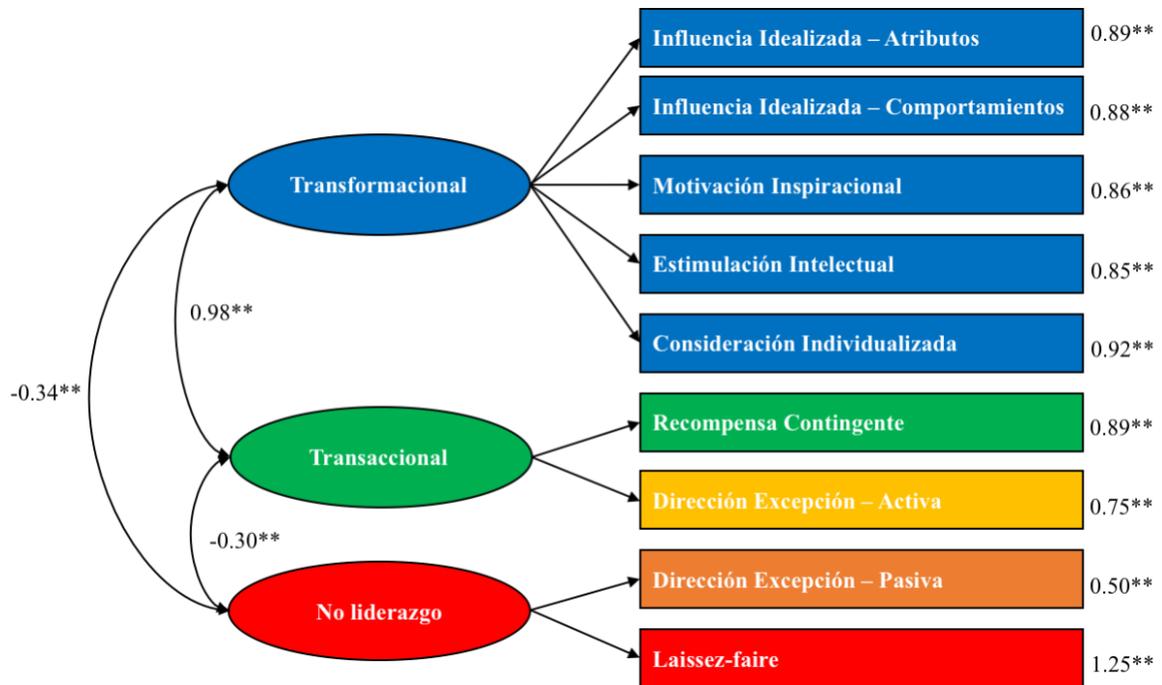


Figura 18. Configuración del modelo Rango Total de Liderazgo en directivos de Colombia, Ecuador y Perú (n = 363).

Nota: ** p < 0.01; Coeficientes estandarizados. $\chi^2_{(19)} = 25.84$ sig. 0.14;

CMIN/DF = 1.36; AGFI = 0.95; CFI = 0.98; RMSEA = 0.03

Varianza Promedio Extraída: Transformacional = 0.78; Transaccional = 0.68; No liderazgo = 0.91

Confiabilidad compuesta: Transformacional = 0.98; Transaccional = 0.93; No liderazgo = 0.85

Los resultados del modelo de ecuaciones estructurales permiten observar los tres tipos de liderazgo con base en sus factores, los cuales están significativamente relacionados con el tipo de liderazgo en el cual se ubican dentro del modelo FRL. También se evidencia la correlación alta y positiva entre el liderazgo transformacional y el liderazgo transaccional; mientras que ambos presentan correlación moderada y negativa con el no liderazgo.

Adicionalmente, con base en resultados de este análisis se calculó la varianza promedio extraída (AVE) y la confiabilidad compuesta, las cuales representan un enfoque moderno en la estimación de la confiabilidad de los instrumentos de medición como el aquí tenido en cuenta; el valor de referencia para estos índices es 0.50 para el primero y 0.70 para el segundo (Raykov, 1997). El promedio de varianza extraída fue de 0.78 para el liderazgo transformacional, 0.68 para el liderazgo transaccional y 0.91 para el no liderazgo. La confiabilidad compuesta por su parte fue de 0.98 para el liderazgo transformacional, 0.93 para el liderazgo transaccional y 0.85 para el no liderazgo. Los resultados de estos

procedimientos para la estimación de la confiabilidad muestran que el MLQ realiza una estimación consistente de los tres tipos de liderazgo propuestos por el modelo FRL.

4.4. Relación entre Tipos de Liderazgo y Desempeño Organizacional

La relación entre los tipos de liderazgo y el desempeño organizacional se examinó a través de dos procedimientos que permitieron identificar dos de los supuestos fundamentales del modelo FRL.

El primero de tales supuestos es el patrón descendente entre liderazgo y variables de resultado. Para obtener evidencia que permita confirmar o rechazar la existencia de este patrón en la muestra unificada de Colombia, Ecuador y Perú, se estimaron correlaciones de orden cero (coeficiente de correlación producto-momento de Pearson).

Los resultados obtenidos permiten observar que el liderazgo transformacional se correlaciona de manera positiva y en mayor grado que el liderazgo transaccional con cada una de las tres variables de resultado (Esfuerzo Extra, Efectividad, Satisfacción), mientras que el comportamiento pasivo-evitador o no liderazgo se correlaciona de manera negativa con estas mismas variables (Tabla 10).

Tabla 10.

Correlación orden cero entre los tipos de liderazgo transformacional, transaccional y no liderazgo con las variables de resultado esfuerzo extra, efectividad y satisfacción en directivos de Colombia, Ecuador y Perú.

Liderazgo	Esfuerzo extra	Efectividad	Satisfacción
Transformacional	0.85 **	0.86 **	0.86 **
Transaccional	0.72 **	0.73 **	0.70 **
No liderazgo	-0.30 **	-0.34 **	-0.32 **

Nota: **. La correlación es significativa en el nivel 0.01 (bilateral).

En consideración con lo anterior, la hipótesis de investigación H2a se acepta y se concluye que en Latinoamérica, al igual que en otras latitudes, se observa el patrón descendente entre tipos de liderazgo del modelo FRL y los resultados organizacionales.

El segundo de los supuestos fundamentales del modelo FRL es la hipótesis del incremento. Según este supuesto, el liderazgo transformacional incrementa el efecto del

liderazgo transaccional. Para corroborar esta hipótesis se llevaron a cabo, para cada variable de resultado (esfuerzo extra, efectividad y satisfacción), regresiones jerárquicas con los tipos de liderazgo como variables predictoras, generando tres modelos en cada caso. El primer modelo sirve de base y se estimó con el no liderazgo como variable predictora. El segundo modelo, además del no liderazgo, incluyó el liderazgo transaccional. El tercer modelo, además del no liderazgo y el liderazgo transaccional, incluyó al liderazgo transformacional. Para cada modelo se especifica el R cuadrado ajustado, el cambio en R cuadrado, la significancia del mismo y los coeficientes estandarizados (Betas).

Para la variable de resultado esfuerzo extra se encontró que los tres modelos resultaron significativos (Tabla 11). El primer modelo indica que el no liderazgo de manera inversa explica el 9% de la varianza del esfuerzo extra. El segundo modelo indica que el liderazgo transaccional presenta una relación positiva con el esfuerzo extra y agrega un 44% de explicación de la varianza de dicha variable. El tercer modelo indica que el liderazgo transformacional adiciona un 19% de explicación de varianza con base en su relación positiva con el esfuerzo extra. En este tercer modelo, los coeficientes del no liderazgo y del liderazgo transaccional no son significativos, por lo cual la capacidad explicativa recae en el liderazgo transformacional.

Tabla 11.

Regresiones jerárquicas de los tipos de liderazgo transformacional, transaccional y no liderazgo para la variable de resultado esfuerzo extra.

Esfuerzo extra		Modelos		
		1 ^a	2 ^b	3 ^c
R		0.30	0.73	0.85
R cuadrado		0.09	0.53	0.72
R cuadrado ajustado		0.09	0.53	0.71
Error estándar de la estimación		1.09	0.78	0.61
ANOVA	F	34.97	203.34	301.59
	Sig	0.00	0.00	0.00
Estadísticos de cambio	Cambio en R cuadrado	0.09	0.44	0.19
	Cambio en F	34.97	338.98	234.41
	gl1	1	1	1
	gl2	361	360	359
	Sig. Cambio en F	0.00	0.00	0.00
Coeficientes estandarizados Beta	No liderazgo	-0.30**	-0.09*	-0.04
	Liderazgo Transaccional		0.70**	0.07
	Liderazgo Transformacional			0.78**

Nota: a. Predictores: (Constante), No liderazgo; b. Predictores: (Constante), No liderazgo, Transaccional; c. Predictores: (Constante), No liderazgo, Transaccional, Transformacional; d. Variable dependiente: Esfuerzo extra (EE); * $p < 0.05$; ** $p < 0.01$

Para la variable de resultado efectividad se encontró que los tres modelos resultaron significativos (Tabla 12). El primer modelo indica que el no liderazgo de manera inversa explica el 11% de la varianza de la efectividad. El segundo modelo indica que el liderazgo transaccional presenta una relación positiva con la efectividad y agrega un 43% de explicación de la varianza de dicha variable. El tercer modelo indica que el liderazgo transformacional adiciona un 20% de explicación de varianza con base en su relación positiva con la efectividad. En este tercer modelo, el coeficiente del liderazgo transaccional no es significativo, por lo cual la capacidad explicativa recae en el no liderazgo y en el liderazgo transformacional.

Tabla 12.

Regresiones jerárquicas de los tipos de liderazgo transformacional, transaccional y no liderazgo para la variable de resultado efectividad.

Efectividad		Modelos		
		1 ^a	2 ^b	3 ^c
R		0.34	0.74	0.86
R cuadrado		0.11	0.55	0.75
R cuadrado ajustado		0.11	0.54	0.75
Error estándar de la estimación		0.86	0.61	0.46
ANOVA	F	46.16	216.38	352.83
	Sig	0.00	0.00	0.00
Estadísticos de cambio	Cambio en R cuadrado	0.11	0.43	0.20
	Cambio en F	46.16	342.89	284.69
	gl1	1	1	1
	gl2	361	360	359
	Sig. Cambio en F	0.00	0.00	0.00
Coeficientes estandarizados	No liderazgo	-0.34**	-0.13**	-0.07**
	Liderazgo Transaccional		0.69**	0.03
Beta	Liderazgo Transformacional			0.81**

Nota: a. Predictores: (Constante), No liderazgo; b. Predictores: (Constante), No liderazgo, Transaccional; c. Predictores: (Constante), No liderazgo, Transaccional, Transformacional; d. Variable dependiente: Efectividad (EFF); * $p < 0.05$; ** $p < 0.01$

Para la variable de resultado satisfacción se encontró que los tres modelos resultaron significativos (Tabla 13). El primer modelo indica que el no liderazgo de manera inversa explica el 10% de la varianza de la satisfacción. El segundo modelo indica que el liderazgo transaccional presenta una relación positiva con la satisfacción y agrega un 41% de

explicación de la varianza de dicha variable. El tercer modelo indica que el liderazgo transformacional adiciona un 24% de explicación de varianza con base en su relación positiva con la satisfacción. En este tercer modelo, los coeficientes del no liderazgo y del liderazgo transaccional no son significativos, por lo cual la capacidad explicativa recae en el liderazgo transformacional.

Tabla 13.

Regresiones jerárquicas de los tipos de liderazgo transformacional, transaccional y no liderazgo para la variable de resultado satisfacción.

Satisfacción		Modelos		
		1 ^a	2 ^b	3 ^c
R		0.32	0.71	0.86
R cuadrado		0.10	0.51	0.74
R cuadrado ajustado		0.10	0.50	0.74
Error estándar de la estimación		1.00	0.74	0.54
ANOVA	F	39.70	184.86	345.41
	Sig	0.00	0.00	0.00
Estadísticos de cambio	Cambio en R cuadrado	0.10	0.41	0.24
	Cambio en F	39.70	297.43	329.32
	gl1	1	1	1
	gl2	361	360	359
	Sig. Cambio en F	.000	.000	.000
Coeficientes estandarizados	No liderazgo	-0.32**	-0.12**	-0.05
	Liderazgo Transaccional		0.67**	-0.04
Beta	Liderazgo Transformacional			0.88**

Nota: a. Predictores: (Constante), No liderazgo; b. Predictores: (Constante), No liderazgo, Transaccional; c. Predictores: (Constante), No liderazgo, Transaccional, Transformacional;; d. Variable dependiente: Satisfacción (SAT); * $p < 0.05$; ** $p < 0.01$

Los resultados obtenidos en los análisis de regresión jerárquica muestran similitud para las tres variables de resultado (esfuerzo extra, efectividad y satisfacción). En cada caso los modelos resultaron significativos, el no liderazgo presentó una relación inversa con las variables de resultado, mientras que el liderazgo transaccional y el liderazgo transformacional presentaron relaciones positivas. Consistentemente el no liderazgo explica cerca del 10% de la varianza de las variables de resultado; el liderazgo transaccional adicional aproximadamente un 40% de explicación, que de forma combinada dan cuenta de aproximadamente el 50% en cada caso; y finalmente, el liderazgo transformacional adiciona aproximadamente un 20% de explicación de varianza, logrando de manera combinada con el

no liderazgo (inverso) y el liderazgo transaccional un nivel próximo al 80% de explicación de la varianza de las variables de resultado.

Teniendo en cuenta estos hallazgos consistentes para las tres variables de resultado, se concluye que el liderazgo transformacional incrementa el efecto del liderazgo transaccional tal como postula el modelo Rango Total de Liderazgo; en consecuencia se acepta la hipótesis de investigación H2b

4.5. Mediación de los Estilos de Toma de Decisiones

El tercer propósito de la presente investigación es examinar el rol mediador de la toma de decisiones en la relación entre el liderazgo y el desempeño organizacional. En tal sentido, primero se estimaron los estadísticos descriptivos de los estilos de toma de decisiones y luego sus inter-correlaciones. Posteriormente se sometieron a prueba las hipótesis 3a y 3b, para ello por un lado se estimaron las correlaciones entre los estilos de toma de decisiones y los tipos de liderazgo (Hipótesis 3a) y, por el otro, se realizó un análisis de modelos de ecuaciones estructurales en que se relacionaron los tres tipos de liderazgo, los cinco estilos de toma de decisiones y las tres variables de resultado (Hipótesis 3b).

En relación con los estadísticos descriptivos de los estilos de toma de decisiones, los resultados muestran que en los directivos de Colombia, Ecuador y Perú predominan los estilos racional y dependiente, mientras que los estilos evitativos y espontáneos son los menos habituales (Tabla 14).

Tabla 14.

Estadísticos descriptivos de los estilos de toma de decisiones racional, intuitivo, dependiente, evitativo y espontáneo de 363 directivos de Colombia, Ecuador y Perú.

	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Desviación
Racional	0.20	4.00	2.71	0.76
Intuitivo	0.00	4.00	2.18	0.85
Dependiente	0.00	4.00	2.47	0.81
Evitativo	0.00	4.00	1.75	1.01
Espontáneo	0.00	4.00	1.85	0.76

De otra parte, se estimaron las correlaciones entre los cinco estilos de toma de decisiones (Tabla 15). En este análisis se encontró que todos los estilos correlacionan entre sí en un nivel moderado entre 0.20 y 0.40, excepto los estilos dependientes y espontáneos que no presentan asociación. Por su parte, las mayores correlaciones las presenta el estilo espontáneo con los estilos intuitivo y evitativo, seguido por la correlación entre el estilo evitativo y dependiente.

Tabla 15.

Correlación orden cero entre los estilos de toma de decisiones racional, intuitivo, dependiente, evitativo y espontáneo.

	Racional (R)	Intuitivo (I)	Dependiente (D)	Evitativo (A)
Intuitivo (I)	0,23 **			
Dependiente (D)	0,26 **	0,25 **		
Evitativo (A)	-0,23 **	0,24 **	0,36 **	
Espontáneo (S)	-0,27 **	0,39 **	0,10	0,37 **

Nota: * $p < 0.05$; ** $p < 0.01$

De otra parte, los estilos de toma de decisiones presentaron correlaciones con los tipos de liderazgo en el sentido hipotetizado (Tabla 16).

Tabla 16.

Correlación orden cero entre los tipos de liderazgo transformacional, transaccional y no liderazgo con los estilos de toma de decisiones racional, intuitivo, dependiente, evitativo y espontáneo.

	Liderazgo Transformacional	Liderazgo Transaccional	No liderazgo
Racional	0.73 **	0.63 **	-0.28 **
Intuitivo	0.27 **	0.29 **	0.17 **
Dependiente	0.24 **	0.17 **	0.14 **
Evitativo	-0.28 **	-0.25 **	0.62 **
Espontáneo	-0.13 *	-0.04	0.35 **

Nota: * $p < 0.05$; ** $p < 0.01$

El liderazgo transformacional correlaciona alto con el estilo racional, moderado con los estilos intuitivo y dependiente, pero negativo con los estilos evitativo y espontáneo. Por su parte, el liderazgo transaccional presenta el mismo patrón de correlaciones pero en menor nivel que el transformacional. El no liderazgo por su parte, mostró correlación negativa y moderada con el estilo racional de toma de decisiones, positivas y bajas o moderada con los estilos intuitivo, dependiente y espontáneo; por último se encontró una correlación alta y positiva con el estilo evitativo.

Por último, dentro del tercer propósito de la presente investigación se encuentra identificar el rol de mediación de los estilos de toma de decisiones (racional, intuitivo, dependiente, evitativo y espontáneo) entre los tipos de liderazgo transformacional, transaccional y no liderazgo del modelo FRL y las variables de resultado esfuerzo extra del colaborador, efectividad del líder y satisfacción del colaborador con el liderazgo recibido (Figura 19).

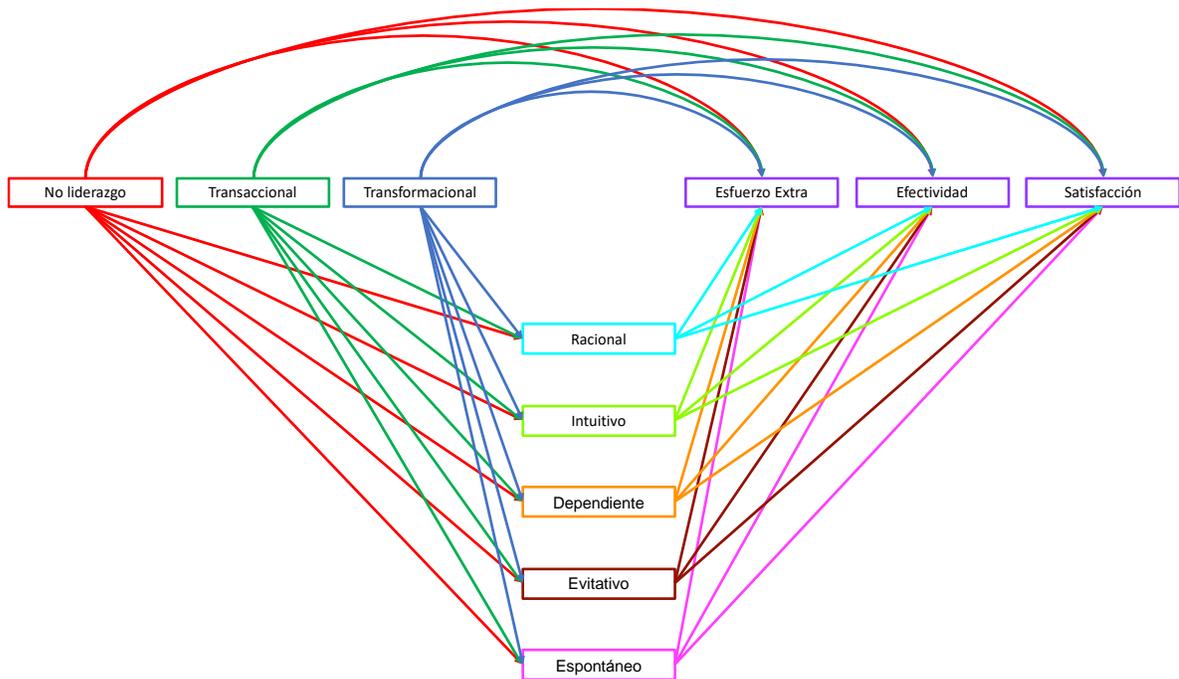


Figura 19. Modelo conceptual de la mediación de los estilos de toma de decisiones en la relación entre tipos de liderazgo y variables de resultado.

El modelo planteado involucra 84 relaciones: 39 directas y 45 indirectas. Las relaciones directas son la sumatoria de las nueve relaciones identificadas entre los tres tipos de liderazgo y tres variables de resultados ($3 \times 3 = 9$), más las 15 relaciones entre los tres tipos de liderazgo y los cinco estilos de toma de decisiones ($3 \times 5 = 15$), más las 15 relaciones entre los cinco estilos de toma de decisiones y las tres variables de resultados ($3 \times 5 = 15$). Por su parte, las 45 relaciones indirectas surgen de las relaciones entre los tres tipos de liderazgo y las tres variables de resultado, cada una mediada por los cinco estilos de toma de decisiones ($3 \times 3 \times 5 = 45$).

Previo a la realización del análisis de ecuaciones estructurales para tener una estimación global del modelo con sus 84 relaciones, se realizó la evaluación de la varianza del método común de acuerdo con los procedimientos indicados por Podsakoff et al. (2003) para los aspectos que no fueron posibles de controlar en el diseño de la presente investigación. El procedimiento seguido fue realizar un modelo de ecuaciones estructurales con todas las variables implicadas en relación con un factor común (Figura 20).

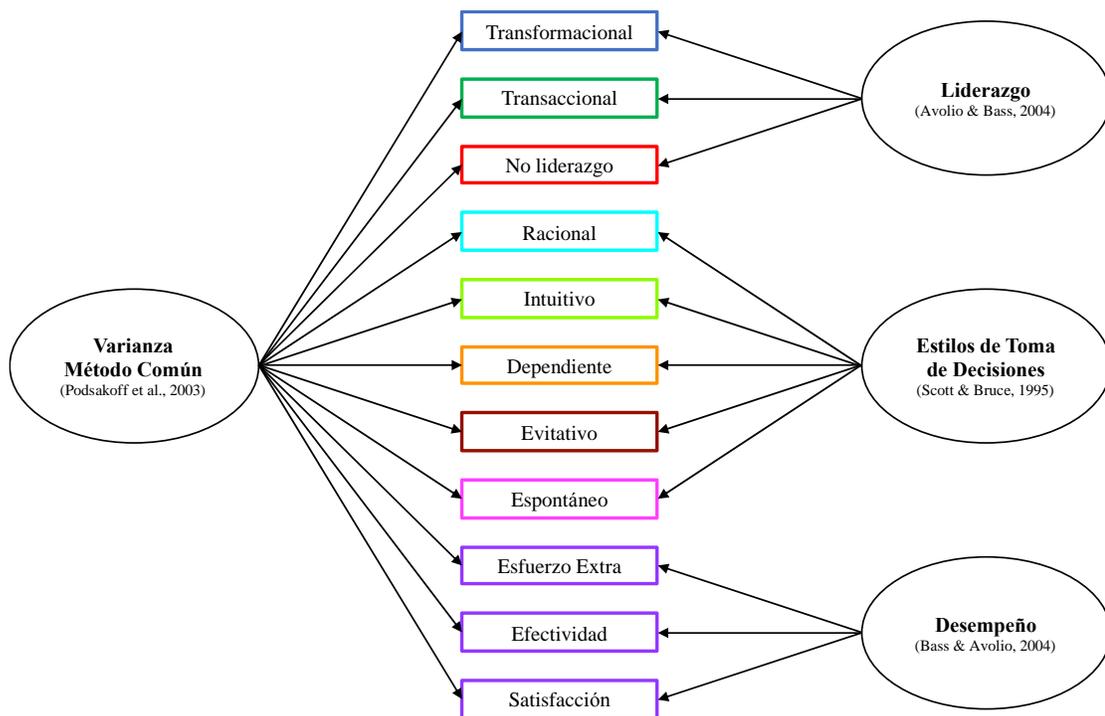


Figura 20. Estimación del sesgo por varianza del método común.

Nota: $\chi^2_{(34)} = 281.34$ sig. 0.00; CMIN/DF = 8.28; AGFI = 0.78; CFI = 0.92; RMSEA = 0.14

Los resultados obtenidos en este análisis permiten concluir que no existe un factor común que explique las relaciones entre las variables analizadas. El modelo no se ajusta a los datos ($\text{Chi}^2_{(34)} = 281.34$ sig. 0.00); la razón de ajustes CMIN/DF está por encima del valor recomendado de 3. Los índices de ajuste AGFI y CFI están alejados de 1 y el RMSEA está distante de 0, es decir, tanto los índices absolutos como comparativos señalan que las variables incluidas en el modelo no son manifestación de un factor común que explique sus covarianzas.

Posterior a la evaluación del sesgo del método común se realizó el procedimiento de análisis de ecuaciones estructurales para el modelo hipotetizado que relaciona los tres tipos de liderazgo con las tres variables de resultado, así como la mediación de los cinco estilos de toma de decisiones. El modelo resultante ajusta a los datos tanto con índices absolutos como con índices incrementales (Figura 21).

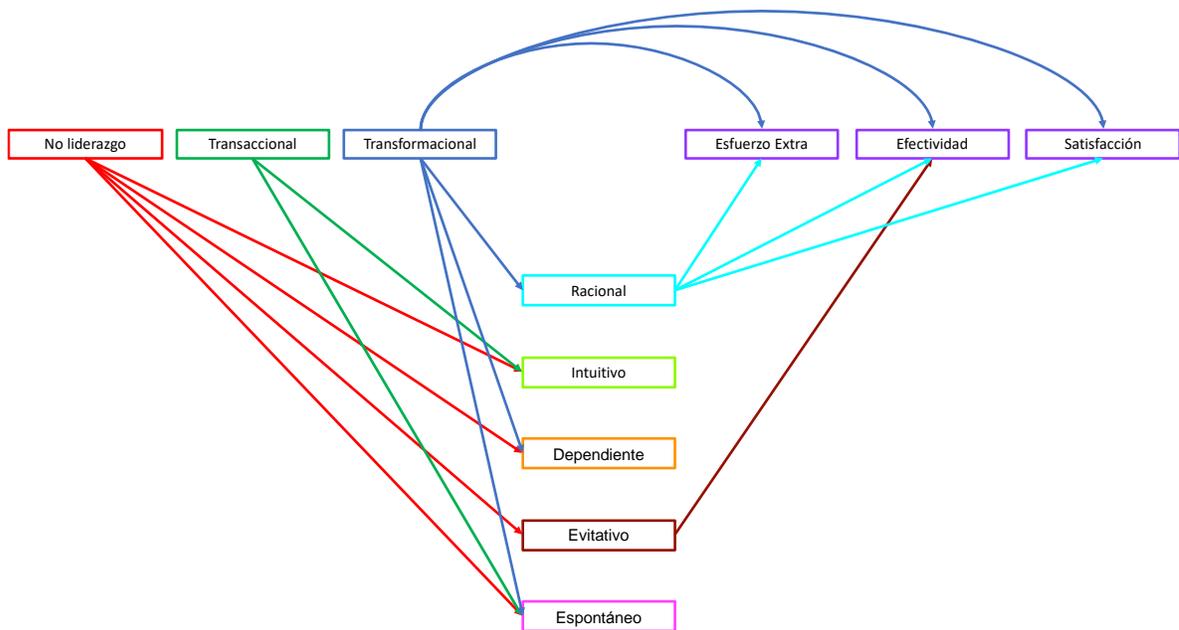


Figura 21. Relaciones retenidas del modelo evaluado en que se relacionan los tipos de liderazgo, los estilos de toma de decisiones y las variables de resultado.

Nota: $\text{Chi}^2(3) = 2.66$ sig. 0.45; CMIN/DF = 0.89; AGFI = 0.96; CFI = 1.00; RMSEA = 0.00

Los resultados de este análisis permiten identificar las relaciones significativas. En el modelo retenido existen 16 relaciones directas significativas de las 39 analizadas (Figura 21). El liderazgo transformacional se relaciona con los estilos racional, dependiente y espontáneo de toma de decisiones y con las tres variables de resultado; el liderazgo transaccional por su parte se relaciona con los estilos intuitivo y espontáneo; el no liderazgo se relaciona con todos los estilos de toma de decisiones, excepto con el estilo racional. Por su parte, el estilo racional de toma de decisiones se relaciona con las tres variables de resultado, mientras que el estilo evitativo lo hace únicamente con la variable de resultado efectividad. Los demás estilos de toma de decisiones, intuitivo, dependiente y espontáneo, no están relacionados con las variables de resultado (Tabla 17).

Tabla 17.

Pesos de regresión obtenidos en el análisis de ecuaciones estructurales para el modelo que relaciona tipos de liderazgo, estilos de toma de decisiones y variables de resultado.

			Estimate	S.E.	p	Estimate Standarize (λ)
Esfuerzo Extra	←	Transformacional	0.97	0.11	***	0.70
Esfuerzo Extra	←	Transaccional	0.10	0.09	0.27	0.07
Esfuerzo Extra	←	No liderazgo	-0.04	0.05	0.41	-0.03
Esfuerzo Extra	←	Racional	0.16	0.08	0.05	0.11
Esfuerzo Extra	←	Intuitivo	0.03	0.05	0.53	0.02
Esfuerzo Extra	←	Dependiente	-0.04	0.05	0.51	-0.03
Esfuerzo Extra	←	Evitativo	0.02	0.05	0.65	0.02
Esfuerzo Extra	←	Espontáneo	-0.04	0.05	0.41	-0.03
Efectividad	←	Transformacional	0.78	0.09	***	0.71
Efectividad	←	Transaccional	0.03	0.08	0.68	0.03
Efectividad	←	No liderazgo	-0.01	0.05	0.89	-0.01
Efectividad	←	Racional	0.18	0.06	0.01	0.15
Efectividad	←	Intuitivo	-0.02	0.03	0.58	-0.02
Efectividad	←	Dependiente	-0.01	0.03	0.82	-0.01
Efectividad	←	Evitativo	-0.07	0.03	0.03	-0.08
Efectividad	←	Espontáneo	-0.03	0.04	0.53	-0.02
Satisfacción	←	Transformacional	1.05	0.08	***	0.82
Satisfacción	←	Transaccional	-0.06	0.08	0.41	-0.05
Satisfacción	←	No liderazgo	-0.03	0.05	0.57	-0.02
Satisfacción	←	Racional	0.15	0.07	0.02	0.11
Satisfacción	←	Intuitivo	-0.02	0.04	0.68	-0.01
Satisfacción	←	Dependiente	-0.06	0.04	0.17	-0.04
Satisfacción	←	Evitativo	-0.02	0.04	0.58	-0.02
Satisfacción	←	Espontáneo	0.00	0.05	0.95	0.00
Racional	←	Transformacional	0.61	0.06	***	0.66
Racional	←	Transaccional	0.07	0.07	0.28	0.07
Racional	←	No liderazgo	-0.05	0.04	0.17	-0.05

			Estimate	S.E.	p	Estimate Standarize (λ)
Intuitivo	←	Transformacional	0.16	0.10	0.10	0.16
Intuitivo	←	Transaccional	0.27	0.11	0.01	0.25
Intuitivo	←	No liderazgo	0.31	0.05	***	0.29
Dependiente	←	Transformacional	0.37	0.10	***	0.38
Dependiente	←	Transaccional	-0.09	0.10	0.38	-0.09
Dependiente	←	No liderazgo	0.25	0.05	***	0.25
Evitativo	←	Transformacional	-0.13	0.10	0.18	-0.11
Evitativo	←	Transaccional	0.01	0.11	0.93	0.01
Evitativo	←	No liderazgo	0.77	0.05	***	0.60
Espontáneo	←	Transformacional	-0.23	0.08	0.01	-0.25
Espontáneo	←	Transaccional	0.26	0.09	0.00	0.27
Espontáneo	←	No liderazgo	0.35	0.05	***	0.36

Nota: *** $p < 0.01$

El modelo de ecuaciones estructurales permitió identificar la magnitud del efecto de los tipos de liderazgo transformacional, transaccional y no liderazgo sobre las variables de resultado tanto de manera directa como mediado por los estilos de toma de decisiones (Tabla 18). Tal como se puede observar, el liderazgo transformacional tiene un efecto total de 0.77 sobre el esfuerzo extra (0.70 directo y 0.07 indirecto), mientras que sobre la efectividad tiene un efecto total del 0.82 (0.71 directo y 0.11 indirecto), y sobre la satisfacción tiene un efecto total de 0.87 (0.82 directo y 0.06 indirecto).

Tabla 18.

Efectos directos e indirectos (mediados) del liderazgo transformacional, transaccional y no liderazgo sobre las variables de resultado esfuerzo extra, efectividad y satisfacción.

VD	VI	Efecto (λ)		
		Directo	Indirecto	Total
Esfuerzo Extra	Transformacional	0.70	0.07	0.77
	Transaccional	0.07	0.01	0.08
	No liderazgo	-0.03	0.00	-0.03
Efectividad	Transformacional	0.71	0.11	0.82
	Transaccional	0.03	0.00	0.03
	No liderazgo	-0.01	-0.07	-0.07
Satisfacción	Transformacional	0.82	0.06	0.87
	Transaccional	-0.05	0.01	-0.04
	No liderazgo	-0.02	-0.03	-0.05

Por su parte, el efecto del directo del liderazgo transaccional no resultó significativo sobre las variables resultados (Tabla 17; Figura 20) y sus efectos indirectos por los estilos de toma de decisiones son cercanos al 1% (Tabla 18) en cada una de las variables de resultado

(Esfuerzo Extra: $\lambda = 0.07$ p. 0.27; Efectividad: $\lambda = 0.03$ p. 0.68; Satisfacción: $\lambda = -0.05$ p. 0.41). (Tabla 17).

Respecto al no liderazgo, los efectos directos de este tipo de liderazgo sobre las variables de resultado no son significativos (Esfuerzo Extra: $\lambda = -0.03$ p. 0.41; Efectividad: $\lambda = -0.01$ p. 0.89; Satisfacción: $\lambda = -0.02$ p. 0.58). Su mayor nivel de efecto es indirecto sobre la efectividad (Tabla 18).

Una vez identificadas las relaciones entre los tipos de liderazgo y estilos de toma de decisiones y de éstos con las variables de resultado, se procedió a estimar el efecto de mediación, el cual potencialmente se presenta para las tres variables de resultado dado los efectos indirectos del liderazgo transformacional (Esfuerzo Extra: $\lambda = 0.07$; Efectividad: $\lambda = 0.11$; Satisfacción: $\lambda = 0.06$), del liderazgo transaccional (Esfuerzo Extra: $\lambda = 0.01$; Satisfacción: $\lambda = 0.01$) y del no liderazgo (Efectividad: $\lambda = -0.07$; Satisfacción: $\lambda = -0.03$) (Tabla 18).

Para realizar la estimación del efecto de mediación se tomaron los valores no estandarizados junto con su error de estimación y se calculó el estadístico de la prueba de Sobel (Preacher & Hayes, 2008). Las pruebas de significancia del test de Sobel permitieron identificar cuatro relaciones mediadas entre los tipos de liderazgo y las variables de resultado (Tabla 19 y Figura 22).

Específicamente se encontró que el liderazgo transformacional presenta una mediación parcial en su relación con las variables de resultado, es decir, este tipo de liderazgo presenta tanto relaciones directas como mediadas por el estilo racional de toma de decisiones. De una parte, se observan las relaciones directas entre el liderazgo transformacional con cada una de las variables de resultado esfuerzo extra ($\lambda = 0.70$ p. <0.01), efectividad ($\lambda = 0.71$ p. <0.01) y satisfacción ($\lambda = 0.82$ p. <0.01). De otra parte, las relaciones mediadas por el estilo racional de toma de decisiones también son significativas para las variables de resultado esfuerzo extra (Sobel = 1.90 p. 0.06), efectividad (Sobel = 2.70 p. 0.01) y satisfacción (Sobel = 2.26 p. 0.02).

Asimismo, se identificó que el liderazgo transaccional no presenta efectos directos o mediados sobre las variables de resultado, y que el no liderazgo presenta una relación con la variable resultado efectividad con mediación completa del estilo evitativo de toma de decisiones (Sobel = -2.13 p. 0.03).

Tabla 19.

Resultados Test de Sobel para efecto de mediación de los estilos de toma de decisiones en la relación entre tipo de liderazgo y variable de resultado.

VI	Med	EE		EFF		SAT	
		Sobel	<i>p</i>	Sobel	<i>p</i>	Sobel	<i>p</i>
Transformacional	Racional	1.90	0.06	2.70	0.01	2.26	0.02
Transaccional	Racional	0.94	0.35	1.01	0.31	0.98	0.33
No liderazgo	Racional	-1.13	0.26	-1.25	0.21	-1.19	0.23
Transformacional	Intuitivo	0.60	0.55	-0.53	0.60	-0.40	0.69
Transaccional	Intuitivo	0.62	0.54	-0.55	0.59	-0.41	0.68
No liderazgo	Intuitivo	0.63	0.53	-0.56	0.58	-0.41	0.68
Transformacional	Dependiente	-0.65	0.52	-0.21	0.83	-1.30	0.19
Transaccional	Dependiente	0.53	0.60	0.21	0.84	0.74	0.46
No liderazgo	Dependiente	-0.65	0.51	-0.21	0.83	-1.33	0.18
Transformacional	Evitativo	-0.43	0.67	1.14	0.25	0.52	0.60
Transaccional	Evitativo	0.09	0.93	-0.09	0.92	-0.09	0.93
No liderazgo	Evitativo	0.46	0.65	-2.13	0.03	-0.56	0.57
Transformacional	Espontáneo	0.79	0.43	0.62	0.54	-0.06	0.95
Transaccional	Espontáneo	-0.79	0.43	-0.62	0.53	0.06	0.95
No liderazgo	Espontáneo	-0.81	0.42	-0.63	0.53	0.06	0.95

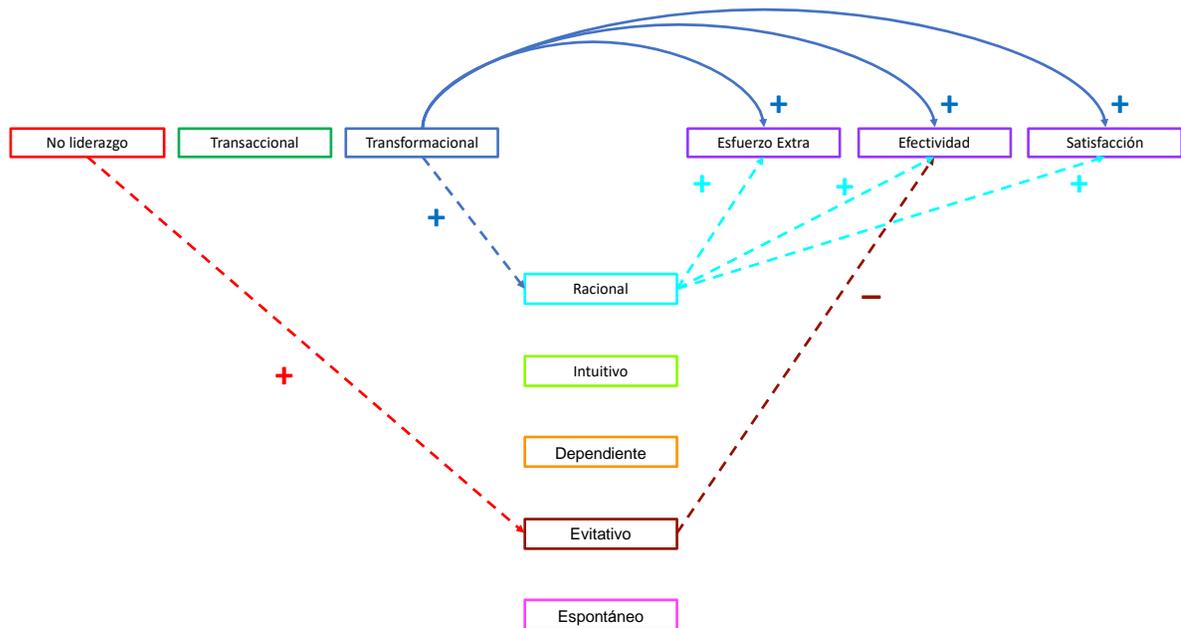


Figura 22. Efecto de mediación de los estilos de toma de decisiones en la relación entre tipos de liderazgo y desempeño organizacional en un grupo de directivos de Colombia, Ecuador y Perú.

Nota: Las líneas continuas son efectos directos y las discontinuas son efectos mediados.

5. Discusión, Análisis y Conclusiones

En este capítulo se realiza el análisis de los resultados obtenidos con base en las perspectivas conceptuales expuestas durante el planteamiento del problema, así como el sustento teórico y los antecedentes investigativos examinados en el capítulo de aspectos teóricos. Vinculado a esta discusión de resultados se presentarán las conclusiones de la presente investigación dando respuesta a las preguntas de investigación e indicando el cumplimiento de los objetivos propuestos.

En tal sentido se irá, hipótesis por hipótesis sometida a comprobación, indicando la respuesta a los tres grandes propósitos de la investigación: describir la configuración del modelo FRL, examinar las relaciones entre los tipos de liderazgo y las variables de resultado y finalmente, identificar el efecto de mediación de los estilos de toma de decisiones en las relaciones entre liderazgo y desempeño.

5.1. El Modelo Rango Total de Liderazgo en Latinoamérica

Es importante iniciar esta discusión de resultados indicando que para la presente investigación se tomó el modelo FRL debido a que incluye los tres tipos de liderazgo que consistentemente se han reportado en la literatura académica del área: transformacional, transaccional y no liderazgo. Cabe aclarar que el liderazgo transformacional corresponde a la etapa actual en el estudio del liderazgo (Avolio et al., 2009; Dinh et., 2013), mientras que el liderazgo transaccional fue el predominante en la etapa anterior (Bass, 1999) y el no liderazgo ha sido identificado de forma recurrente desde los primeros estudios sobre el liderazgo (Avolio & Bass, 2004).

Un primer hallazgo en la presente investigación fue la similitud entre las muestras procedentes de Colombia, Ecuador y Perú, cuyas diferencias no resultaron ser significativas en ninguno de los tres tipos de liderazgo (transformacional, transaccional y no liderazgo). Por tal razón las tres muestras iniciales se pudieron fusionar en una única muestra que proporciona mayor robustez a las conclusiones que se desprenden de esta investigación. Queda por examinar en futuras investigaciones si las similitudes encontradas entre los países de Latinoamérica en el Proyecto Globe (Oglastris et al., 1999) también se presentan en la

teoría del liderazgo transformacional y de manera particular en el modelo FRL; por lo pronto la evidencia apunta en ese sentido (Robles et al., 2013; Perilla & Gómez, 2017).

Respecto a la configuración del modelo FRL, la presente investigación proporciona nuevas evidencias sobre la confiabilidad y validez de la medición del liderazgo con base en este modelo. De una parte, la estimación de la confiabilidad del cuestionario MLQ se realizó con base en tres procedimientos distintos. El primero de ellos fue con base en el alpha de Cronbach en el cual se encontraron valores superiores a 0.70 en ocho de los nueve factores que propone el instrumento; únicamente el factor dirección por excepción pasiva (MBE-P) presentó un valor ligeramente inferior a este estándar (Hair et al., 2010). Los otros dos procedimientos fueron el promedio de varianza extraída y la confiabilidad compuesta (Raykov, 1997), los cuales se estimaron para el modelo de tres factores de segundo orden (Avolio et al., 1999). Los resultados muestran que el promedio de varianza extraída para cada uno de los tres tipos de liderazgo es mayor al valor de referencia 0.50, y la confiabilidad compuesta es igualmente mayor al estándar de 0.70 en cada uno de los tres tipos de liderazgo.

En cuanto a la validez, por medio de un análisis factorial confirmatorio de ecuaciones estructurales, en la presente investigación se replicó satisfactoriamente el modelo de tres tipos de liderazgo del modelo FRL en su más reciente configuración (Avolio et al., 1999; Avolio & Bass, 2004). En tal sentido, se puede afirmar que el modelo FRL presenta manifestaciones del liderazgo transformacional, transaccional y no liderazgo que son recogidas de manera adecuada por su instrumento de medición. En tal sentido se puede afirmar que el MLQ es un instrumento técnicamente sólido para realizar estudios de liderazgo y refleja adecuadamente el modelo que lo sustenta, confirmando así la fortaleza conceptual del modelo FRL, pues las manifestaciones comportamentales sobre las que indaga son adecuadamente representadas en el modelo teórico propuesto.

Estas evidencias a favor del modelo FRL y su herramienta de medición son de alta relevancia pues es un modelo vigente en el ámbito académico y profesional (Dinh et al., 2013). La evidencia aquí proporcionada se suma a los esfuerzos realizados en Latinoamérica en relación con la evaluación psicométrica de este instrumento de amplio uso (Álava et al., 2016; Campos & Vasquez, 2013; Cordero, 2017; Chávez et al., 2016; Martínez, 2013; Mendoza, 2005; Solano et al., 2013; Suárez, 2017; Vega & Zavala, 2004).

En el ámbito académico la comprobación del modelo de tres tipos de liderazgo que propone el modelo FRL se acumula con la existente en otras partes del mundo, pero que previamente no se había logrado aportar en Latinoamérica de acuerdo con la revisión de literatura académica efectuada para la presente investigación.

La replicación de la configuración del modelo FRL en la presente investigación posibilita realizar un análisis de manera parsimoniosa con los tres tipos de liderazgo en lugar de nueve factores. Aunque las medidas específicas como las obtenidas con los factores de primer orden del modelo FRL pueden enriquecer la descripción de un perfil directivo en particular (Avolio & Bass, 2004), para efectos investigativos las medidas gruesas resultan ventajosas y por ello son recomendadas por diversos académicos (Carless, 1998; Hoffman & Jones, 2005; Judge & Piccolo, 2004; Molero et al., 2010; Piccolo & Colquitt, 2006; Tepper & Percy, 1994; Wang & Rode, 2010).

Adicionalmente, el modelo obtenido en este estudio, presenta una elevada correlación positiva entre el liderazgo transformacional y transaccional, y de ambos en sentido negativo, con el no liderazgo, lo cual ha sido reportado por los autores del modelo (Avolio et al., 1999; Avolio & Bass, 2004). Esta elevada correlación entre el liderazgo transformacional y transaccional apunta a la posible integración de ambos tipos de liderazgo, tal como ha sido sugerido en investigaciones previas (Yulk, 1999a 1999b)

En síntesis, los hallazgos respecto a la configuración del modelo FRL permite aceptar la Hipótesis 1 y por lo tanto afirmar que en la muestra de directivos de Colombia, Ecuador y Perú los nueve factores propuestos por el modelo Rango Total de Liderazgo se estructuran en tres tipos de liderazgo: transformacional, transaccional y no liderazgo.

5.2. El Liderazgo Transformacional-Transaccional y sus Efectos en el Desempeño

El segundo propósito de esta investigación consistió en examinar en tres países latinoamericanos las relaciones entre el liderazgo y el desempeño organizacional, previamente reportadas en otras latitudes. En consonancia con el primer propósito, el modelo FRL fue seleccionado porque existe evidencia de las relaciones de los tipos de liderazgo (transformacional, transaccional y no liderazgo) con diversas variables organizacionales en

los niveles individuales, grupales y organizacionales, entre las que se encuentra un número considerable de evidencias procedentes de Latinoamérica.

En la revisión de la literatura, la principal conclusión de los estudios sobre el modelo FRL es que el liderazgo transformacional incide positivamente en el esfuerzo que los colaboradores hacen en la consecución de los objetivos organizacionales, así como en la efectividad del líder y la satisfacción obtenida al involucrarse en actividades que van más allá del auto-interés inmediato (Bass, 1999). Estos estudios también ponen de manifiesto que el esfuerzo extra, la efectividad y la satisfacción, son las principales variables de resultado de este modelo de liderazgo y constituyen las medidas de desempeño organizacional que procura impactar. Sin embargo, de manera peculiar en la región latinoamericana han sido pocos los estudios que examinan dos de las proposiciones centrales del modelo FRL: el patrón descendente y la hipótesis del aumento.

De una parte, el patrón descendente indica que las medidas de resultado esfuerzo extra, efectividad y satisfacción, están asociadas de manera positiva con el liderazgo transformacional y con el liderazgo transaccional, pero en mayor grado con el primero en comparación con el segundo; así mismo, la parte final del patrón descendente la conforman las asociaciones bajas y negativas de tales variables resultado con el no liderazgo.

De otra parte, la segunda proposición central del modelo FRL, y que lo diferencia de la propuesta original de Burns (1978) sobre el liderazgo transformacional y transaccional como dos tipos de liderazgo contrapuestos, es la hipótesis del aumento. De acuerdo con el planteamiento de Bass (1985) el liderazgo transformacional no sustituye al liderazgo transaccional sino que en conjunto permiten ir más allá de las expectativas, logrando que los colaboradores se esfuercen más por conseguir metas de alto valor, generando, de esta manera, satisfacción con tal liderazgo y percibiendo como más efectivo al líder transformacional.

En Latinoamérica los estudios de Álava et al. (2016) que examina el patrón descendente y el de Mendoza et al. (2014) que verifica el efecto del aumento muestran este reciente interés por examinar las relaciones entre los tres tipos de liderazgo del modelo FRL y las variables de resultado. Asimismo Hermsilla et al. (2016) en España, con quien Latinoamérica conserva profundos lazos, abordaron estas relaciones entre los tipos de liderazgo del modelo FRL y las variables de resultado.

Los resultados obtenidos en la presente investigación respecto a este segundo propósito, corroboran los planteamientos del modelo FRL (Avolio & Bass, 2004) en relación con el patrón descendente y son concordante con lo previamente indicado en el estudio de Alava et al. (2016) para Ecuador. En efecto, el liderazgo transformacional presenta correlaciones positivas y de mayor grado con las tres medidas de desempeño esfuerzo extra, efectividad y satisfacción en comparación con el liderazgo transaccional; además, este segundo tipo de liderazgo presenta correlaciones más elevadas que las obtenidas para el no liderazgo. Este hallazgo permite aceptar la hipótesis H2a.

La relevancia de este hallazgo radica en el aporte teórico que se realiza al modelo FRL y consecuentemente a la teoría del liderazgo transformacional en el sentido que también en Latinoamérica la evidencia señala como correcta la proposición del mayor efecto favorable del liderazgo transformacional en los resultados organizacionales de esfuerzo extra, efectividad y satisfacción. Dado el amplio uso en contextos profesionales del liderazgo transformacional-transaccional, la evidencia aquí aportada respalda la promoción de este tipo de liderazgo en las organizaciones.

En relación con la hipótesis del aumento, proposición central del modelo FRL, en la presente investigación se identificó el efecto de aumento postulado por los teóricos del liderazgo transformacional (Avolio & Bass, 2004; Bass, 1985) sobre la cual descansa la tesis de complementariedad de ambos tipos de liderazgo, y que es la responsable que el liderazgo transformacional posibilite ir más allá de los resultados inicialmente pactados, mostrando con ello un liderazgo efectivo, que resulta satisfactorio para los colaboradores (Bass, 1999).

En la presente investigación se evidenció que disminuir el no liderazgo ya de por sí aumenta el desempeño en 10%, pero al implicarse el liderazgo transaccional el aumento llega al 50% y si a esto se adiciona el liderazgo transformacional se aumenta la predicción del desempeño en un 20% aproximadamente, llegando a niveles superiores al 70%. Estos resultados apoyan la idea central de la hipótesis del aumento: el liderazgo transformacional permite obtener mejores resultados que el liderazgo transaccional.

En esta investigación, en concordancia con lo reportado por Lowe et al. (1996), Avolio y Bass (2004), Mendoza et al. (2014) y Hermosilla et al. (2016), cuando el liderazgo transformacional se adiciona, en el modelo de regresión jerárquica, la varianza explicada se incrementa en un 20% aproximadamente al considerar únicamente el cambio en R cuadrado.

No obstante, también se observa que los efectos del no liderazgo y del liderazgo transaccional, que en su conjunto explicaban cerca del 50% de las variables de resultado, pasan a no ser significativos, es decir, la explicación de la varianza de las variables de resultado se logra realmente con base en el liderazgo transformacional, sin el liderazgo transaccional. Tal resultado cuestiona el efecto del aumento basado en la combinación de los dos tipos de liderazgo. En su lugar, los resultados obtenidos en la presente investigación indican: el liderazgo transaccional conduce a resultados moderados y el liderazgo transformacional a resultados superiores.

Estos resultados ponen de manifiesto un aspecto que requiere ser indagado con profundidad en Latinoamérica y que, a futuro, podría implicar la exclusión del liderazgo transaccional. Este estudio al igual que el de Mendoza et al. (2014), en México, apuntan en la dirección que el liderazgo transformacional es el que realmente está relacionado con las variables de resultado, sin involucrar al liderazgo transaccional. Cuestión que tal vez no se limite únicamente a Latinoamérica, pues en España, Hermsilla et al., (2016), reportan algo similar e indican que el efecto del liderazgo transaccional se limita a una relación parcial con la variable de resultado efectividad, pero no con el esfuerzo extra, o la satisfacción.

En relación con este hallazgo, existen algunas recomendaciones previas de abandonar el liderazgo transaccional, pues hace referencia a un estilo de dirección en el que se controla la ejecución, vigilando activamente el cumplimiento de los estándares y procedimiento, a la vez que se motiva extrínsecamente a los colaboradores, por medio de recompensas contingentes (Páez, Rincón, Astudillo & Bohórquez, 2014); lo cual funciona bien si no se tiene el liderazgo transformacional, pero con éste no haría falta el otro. No obstante, también se señala que el liderazgo transaccional es una condición previa que posibilita la emergencia del liderazgo transformacional (Páez et al., 2014).

La inclusión, o no, del liderazgo transaccional es parte de la controversia existente en el estudio del liderazgo transformacional (Cruz et al., 2013a; van Knippenberg & Sitkin, 2013). Los autores del modelo FRL indican las ventajas del liderazgo transformacional al lograr resultados que van más allá de los obtenidos por liderazgo transaccional (Bass, 1990) y proponen conservarlo porque este tipo de liderazgo hace parte del rango total, junto con el liderazgo transformacional y el no liderazgo. Asimismo, se ha observado que los líderes transformacionales también recurren a prácticas propias del liderazgo transaccional cuando

de obtener resultados en el corto plazo se trata (Hermosilla et al., 2016). Adicionalmente, la evaluación del liderazgo transaccional permite realizar comparaciones entre los resultados logrados por ambos tipos de liderazgo y, en consecuencia, promover el desarrollo del liderazgo transformacional debido a que éste último permite lograr mayores niveles de esfuerzo extra, efectividad y satisfacción (Bass, 1999).

Al respecto, es importante considerar que en esta investigación también se identificó que en relación con la efectividad, el liderazgo transformacional se une con otro tipo de liderazgo para lograr su efecto. Sin embargo, no fue con el liderazgo transaccional como lo propone el modelo conceptual y se evidenció en el estudio de Hermosilla et al. (2016), sino con el no liderazgo de manera inversa.

Este hallazgo indica que los colaboradores del grupo de directivos tenidos en cuenta para la presente investigación probablemente perciben la tendencia a la acción, contrapuesta a la pasividad del no liderazgo, como un elemento que aumenta la efectividad del líder, es decir, los colaboradores que realizaron el reporte de sus líderes parecen considerar que el líder es efectivo en la medida en que actúa.

Dada además la tendencia del no liderazgo a no dar direccionamiento ni asumir las responsabilidades de su cargo, es comprensible la percepción de ineffectividad de los líderes que asumen el no liderazgo. Así pues, al menos para efectividad, hay un efecto combinado de dos tipos de liderazgo y no únicamente el efecto del liderazgo transformacional, apoyando de esta manera el estudio del liderazgo como constructo multidimensional.

En síntesis, la presente investigación aporta evidencia del patrón descendente de liderazgo y apoya la idea central de la hipótesis del aumento; no obstante, aporta evidencia sobre los efectos independientes del liderazgo transaccional y del liderazgo transformacional, y no combinados como sostiene el modelo FRL. En consecuencia, en la presente investigación se acepta la Hipótesis 2 y se afirma que en la muestra de directivos de Colombia, Ecuador y Perú, el liderazgo está relacionado directamente con el desempeño, se evidencia el patrón descendente y se delimita el efecto del aumento, dos suposiciones fundamentales del modelo FRL.

5.3. El Liderazgo y la Toma de Decisiones: Nuevas Evidencias de su Relación.

El tercer propósito de la presente investigación consistió en identificar el rol mediador de la toma de decisiones en la relación entre liderazgo y desempeño, con base en los estilos de toma de decisiones, los tipos de liderazgo del modelo FRL y las variables de resultado. La consecución de este propósito implicó en primer lugar describir los estilos de toma de decisiones, previo a lo cual se identificó el nivel de confiabilidad del instrumento de medición correspondiente. En segunda instancia se examinaron las correlaciones entre los estilos de toma de decisiones y los tipos de liderazgo, sometiéndose de esta manera a comprobación la hipótesis H3a. En tercera instancia se estudió propiamente dicho, el rol de mediación de los estilos de toma de decisiones sobre la relación entre los tipos de liderazgo transformacional, transaccional y no liderazgo y las variables de resultado esfuerzo extra, efectividad y satisfacción, lo cual implicó a su vez, otros tres procedimientos: evaluación del sesgo del método común, análisis de ecuaciones estructurales y estimación del efecto de mediación con base en la prueba de Sobel.

5.3.1. Los estilos de toma de decisiones en un grupo de directivos latinoamericanos

El primer paso para adelantar este tercer propósito fue la descripción de los estilos de toma de decisiones en un grupo de directivos de Colombia, Ecuador y Perú. Para la estimación de tales estilos se utilizó el Instrumento Estilo de Toma de Decisiones (GDMS) de Scott y Bruce (1995), el cual presentó adecuados niveles de consistencia interna (Alpha de Cronbach) para cada uno de los cinco estilos estimados: racional, intuitivo, dependiente, evitativo y espontáneo; el índice de confiabilidad estuvo por encima de 0.70 para los primeros cuatro estilos y en 0.69 para el quinto, evidenciándose que este instrumento realiza estimaciones consistentes de los atributos medidos (Hair et al., 2010).

Los resultados del análisis descriptivo permiten concluir que los colaboradores observan en los directivos que describieron una preferencia por los estilos racional y dependiente, lo cual evidencia un amplio uso de información. De acuerdo con el modelo de Vroom y Yago (1988) la toma de decisiones puede ser autocrática, consultiva o

participativa; el estilo de toma de decisiones dependiente esta relacionado con las decisiones consultivas y participativas, las cuales tienen la particularidad de involucrar abundante uso de información.

Por su parte, el estilo evitativo y el estilo espontáneo son reportados en menor medida, lo cual posiblemente esté relacionado con la proposición planteada por Brousseau et al. (2006) respecto a que la manera cómo se tiende a decidir, incide en el desarrollo de la carrera directiva. En este caso, ello implicaría que los trabajadores que tienden a evitar decidir o que deciden de manera espontánea, tienen menos posibilidades para ser considerados para cargos de dirección, reduciéndose de esta manera su presencia en tales cargos y consecuentemente son menos probables de ser descritos por los colaboradores.

Este resultado tiene una clara repercusión práctica para el desarrollo de los directivos: la decisión hace parte de los roles del directivo (Mitzberg, 2009), en consecuencia, los directivos que no deciden, son percibidos como inefectivos en su cargo y ponen en riesgo su desarrollo profesional al interior de las organizaciones, por lo cual el viejo adagio “*ante la duda, abstengase*” no es un buen consejo para los directivos, en su lugar debería indicar “*ante la duda, actúe: consulte, busque, eche mano a su experiencia, pero no evite, ¡decida!*”. No obstante, la evitación es una de las características de los directivos latinos, llegando incluso a la parálisis de decisión (Fiol, 2001), con la cual algunas veces se busca evitar decidir por medio de la postergación y del pensamiento desiderativo (Janis & Mann, 1976)

El otro estilo poco presente entre los directivos de esta investigación es el estilo espontáneo, opuesto al estilo evitativo en la medida que busca pasar por el proceso de decisiones lo más rápido posible (Scott & Bruce, 1995). Este estilo, de acuerdo con el modelo toma de decisiones basado en la teoría del conflicto (Janis & Mann, 1976), podría ser considerado como una forma de evitación defensiva, en particular como un escape hacia adelante (Mann et al., 1997).

Por último, el estilo intuitivo se ubica entre estos dos grupos. Los directivos que usan este estilo basan sus decisiones en los sentimientos respecto de la situación (Scott & Bruce, 1995). Al respecto es importante considerar que la intuición como fruto de la experiencia es un gran mecanismo de decisiones (Klein, 2010); sin embargo, requiere ser entrenada para ser efectiva (Kahneman & Klein, 2009).

Adicional a la descripción de los estilos de toma de decisiones del grupo de directivos de Colombia, Ecuador y Perú, considerados en la presente investigación, un tercer aspecto involucrado en esta descripción con base en el modelo GDMS, es la estimación de las asociaciones entre los diferentes estilos de toma de decisiones. Esto aporta al desarrollo conceptual del modelo y proporciona evidencias para su generalización. Al respecto, durante la revisión de la literatura académica se localizaron ocho estudios en distintos países en los que se reportan tales relaciones: Canadá (Loo, 2000), EE.UU. (Wood, 2012), Israel (Gati et al., 2012), Italia (Gambetti et al., 2008), Países Bajos (Curseu & Schrujier, 2012), Pakistán (Rehman et al., 2012), Reino Unido (Spicer & Sadler-Smith, 2005), y Suecia (Thunholm, 2004).

Los cinco estilos de toma de decisiones generan diez asociaciones bivariadas, de las cuales la mitad ha recibido evidencia opuesta a la aportada originalmente por Scott y Bruce (1995) en EE.UU. generando de esta manera un foco de investigación que busca esclarecer tales relaciones entre los estilos de toma de decisiones.

La asociación con mayor controversia es la correlación negativa entre el estilo racional y el estilo intuitivo que reportan los autores del GDMS, la evidencia en sentido contrario sobre una correlación positiva, ha provenido de Canadá, Pakistán y EE.UU., este último en un estudio independiente (Wood, 2012). En la presente investigación se encontró una correlación positiva, con lo cual se aumenta la evidencia que contradice el estudio original y sus réplicas en Italia, Reino Unido y Suecia; en los países restantes no se reportó evidencia ni en favor ni en contra.

Otras dos asociaciones que no han recibido respaldo unánime sobre su direccionalidad es la reportada en sentido negativo por Scott y Bruce (1995) entre el estilo racional y los estilos evitativos y espontáneo. Estas dos asociaciones fueron reportadas como positivas en Pakistán. En la presente investigación se encontraron correlaciones negativas, en concordancia con los países que así lo han reportado: siete estudios en el caso de racional-espontáneo y cuatro estudios en el caso de racional-evitativo (Canadá, EEUU, Israel y Reino Unido).

La cuarta asociación con resultados inconsistentes es la reportada en Pakistán de manera positiva entre el estilo intuitivo y el estilo evitativo. En los otros siete estudios revisados, no se reportó como significativa tal relación. En la presente investigación se

encontró evidencia en favor de la correlación positiva entre estos dos estilos. Con ello se contradice a los demás estudios que no la reportaron y se apoya el resultado obtenido inicialmente en Pakistán.

La quinta asociación reportada con resultados inconsistentes es entre el estilo espontáneo y el estilo dependiente, la cual ha sido reportada en sentido positivo en Pakistán, pero negativo en Suecia; en los otros seis países no se reportó como significativa. En la presente investigación tampoco se obtuvo correlación entre estos dos estilos; de hecho fue la única relación que no presentó significancia, apoyando de esta manera los resultados que así lo indican en otras partes del mundo.

En cuanto a las otras cinco correlaciones entre los estilos de toma de decisiones en las que sí hay consistencia con los resultados reportados entre los estudios, la presente investigación se suma a tales evidencias indicando relaciones positivas entre el estilo racional y el dependiente, entre el dependiente y el intuitivo, entre el intuitivo y el espontáneo, entre el espontáneo y el evitativo, y entre el evitativo y el dependiente. Estos resultados son consistentes con lo reportado por Scott y Bruce (1995) y al menos tres estudios adicionales en distintas partes del mundo.

Estas correlaciones entre los estilos de toma de decisiones confirman que los mismos no son excluyentes, lo cual es reconocido en éste y en otros modelos teórico (Brousseau et al., 2006). La combinación de estilos implica la asociación entre éstos. De las nueve asociaciones encontradas en la presente investigación, las tres más altas requieren que se les preste atención. Se trata de las correlaciones entre el estilo intuitivo y el estilo espontáneo ($r_{xy} = 0.39$ p. <0.01), del estilo dependiente y el estilo evitativo ($r_{xy} = 0.36$ p. <0.01) y del estilo evitativo y el estilo espontáneo ($r_{xy} = 0.37$ p. <0.01). Las primeras dos correlaciones tal vez reflejen una tendencia a confundir los estilos de toma de decisiones implicados en cada caso.

Respecto a la primera de estas correlaciones, existe una marcada diferencia conceptual entre el estilo intuitivo y el estilo espontáneo; mientras el primero se basa en la experiencia y las emociones experimentadas en el contexto de la decisión (Klein, 2010), el estilo espontáneo da cuenta de quien no se compromete con el proceso de decisión y escapa hacia adelante. No obstante, al ser los estilos más altamente correlacionados en esta investigación, tal correlación puede indicar que no haya suficiente claridad comportamental

que permita distinguir un estilo del otro. En tal sentido, un directivo que use predominantemente el estilo intuitivo puede ser percibido como si usase el estilo espontáneo.

La segunda de estas correlaciones, la existente entre el estilo dependiente y el estilo evitativo, fue la tercera asociación más elevada en la presente investigación. Tal correlación puede estar reflejando la falta de diferenciación entre ambos estilos. Mientras que la diferencia conceptual es clara, pues el estilo dependiente se apoya en los colaboradores para la toma de decisiones y en tal sentido es similar a la toma de decisiones colaborativas y participativas (Vroom & Yago, 1988), el estilo evitativo no se compromete con la toma de decisiones (Scott & Bruce, 1995). No obstante, la correlación entre ambos parece indicar cierta confusión entre ambos estilos en el nivel comportamental, pues los colaboradores podrían percibir la participación en el proceso de toma de decisiones, propia del estilo dependiente, como una forma de evitación por parte del directivo, quien evita decidir por sí mismo y delega tal responsabilidad en alguien más. Tal comportamiento de pasar a otros la responsabilidad de la decisión ha sido documentado por Mann et al. (1997) como un componente de la evitación activa en el modelo de toma de decisiones basado en la teoría del conflicto.

Finalmente, en la presente investigación se encontró la asociación entre el estilo evitativo y el estilo espontáneo ($r_{xy} = 0.37$ p. <0.01) como la segunda más fuerte, la cual refleja una combinación de evitación/escape en la que ambos estilos no se comprometen con la toma de decisiones, ya sea postergando en el caso del estilo evitativo o realizándola de la manera más rápida en el caso del estilo espontáneo (Scott & Bruce, 1995). Ambos estilos reflejan formas de no compromiso con el rol directivo de decidir. Coinciden además en ser los dos estilos de toma de decisiones que tienen menor presencia en el grupo de directivos tenidos en cuenta en la presente investigación.

Un aspecto importante a tener en cuenta para entender este hallazgo, es considerar si tales estilos están relacionados con el tipo de toma de decisiones (estratégica, táctica u operativa) que principalmente toman los directivos, lo cual no fue considerado en la presente investigación. Pues en ésta se indagó sobre la forma habitual de tomar decisiones importantes, es decir, las relacionadas con el carácter estratégico. Sin embargo, la información recolectada al final se centró en el comportamiento habitual de toma de

decisiones del jefe y si éste está involucrado principalmente en decisiones de tipo rutinario, es posible que las delegue al colaborador y éste considere tal comportamiento como evitación.

Respecto a las decisiones rutinarias también es posible que no haya mucha variedad y, en consecuencia, fruto de la experiencia, el proceso pueda darse muy rápido, dando la impresión de estar usando un estilo espontáneo en lugar de un estilo intuitivo para la toma de decisiones. Por tal razón se sugiere para futuras investigaciones que se indague sobre el tipo de decisiones que principalmente toma el directivo evaluado para poder discriminar mejor el posible impacto de su actuar en la organización.

5.3.2. Estilos de toma de decisiones y tipos de liderazgo.

El estudio de las relaciones entre toma de decisiones y liderazgo es escaso (Fulop & Mark, 2013). En particular, se localizaron únicamente tres investigaciones previas que relacionan de manera directa la teoría del liderazgo transformacional y los estilos de toma de decisiones. De hecho, únicamente se localizó una entre más de 46 mil publicaciones académicas de alto nivel de calidad (WOS) que examinan la toma de decisiones o estudian el liderazgo de manera independiente.

En este contexto de abundante conocimiento, sorprende lo poco investigada que resultan las relaciones entre ambos conceptos, pues la mayoría de las clasificaciones sobre el trabajo directivo incluyen al liderazgo y a la toma de decisiones como aspectos nucleares (Piñeros & Contreras, 2016), y varios modelos conceptuales de lado y lado han incluido al otro como parte de sus componentes, tal como por ejemplo, los modelos de estilos de toma de decisiones que han incluido concepciones de liderazgo (Rowe & Boulgarides, 1983; Brousseau et al., 2006) o el modelo de Vroom y Yago (1988) que es clasificado como modelo de liderazgo y modelo de toma de decisiones.

En esta circunstancia, el modelo de roles del directivo de Mintzberg (1973, 2009) es una aproximación equilibrada que ubica y relaciona ambos aspectos dentro de una propuesta sobre el trabajo directivo. En este modelo de dirección ambos roles se relacionan con el trabajo hacia dentro de la unidad, aunque eventualmente puedan tener participación hacia afuera. Mintzberg (2009) ubica la toma de decisiones en el plano de la información como una forma de controlar la actividad del grupo y al liderazgo lo ubica en el plano de las

personas. Aun así, la conexión entre ambos, más allá de que los dos sean roles centrales del trabajo directivo, no la desarrolla con profundidad en el modelo propuesto.

Al respecto, el autor señala que el liderar involucra el fortalecimiento de la cultura de la organización, la que a su vez le da forma a la decisión, es decir, le establece un marco dentro del cual llevar a cabo el proceso de toma de decisiones; aspecto en el cual concuerda con los autores del modelo FRL (Bass & Avolio, 1993). Además, como la cultura está presente en todos los niveles de la estructura y no es algo reservado para ser realizado únicamente por la dirección en el más alto nivel, las repercusiones de la relaciones entre el liderazgo y la toma de decisiones, son potencialmente de gran impacto para las organizaciones.

La presente investigación examinó con mayor detalle tales relaciones entre decidir y liderar, para lo cual se tomó el modelo Rango Total de Liderazgo (Avolio & Bass, 2004; Bass, 1985), que goza de amplia aceptación académica y profesional. Este modelo involucra tres tipos principales de liderazgo: transformacional, transaccional y no liderazgo. Respecto a la toma de decisiones se tuvo en cuenta el modelo Estilo General de Toma de Decisiones (Scott & Bruce, 1995) que ha mostrado solidez conceptual y soporte empírico.

Al observar los resultados de las asociaciones entre los tres tipos de liderazgo del modelo FRL y los cinco estilos de toma de decisiones del modelo GDMS lo primero que se observa es que todas las correlaciones bivariadas, menos la del liderazgo transaccional y el estilo espontáneo, resultaron ser significativas. Un segundo aspecto que también se observa es mayor correlación del liderazgo transformacional y transaccional con los estilos activos de toma de decisiones (racional, intuitivo y dependiente), mientras que el no liderazgo presenta correlaciones bajas e incluso negativas con tales estilos. Simultáneamente también se observa que el no liderazgo presenta correlaciones positivas con los estilos pasivos de toma de decisiones (evitativo y espontáneo), mientras que el liderazgo transformacional y transaccional presenta correlaciones negativas con los mismos.

Es importante mencionar que el modelo GDMS no se establecen estilos pasivos y activos de toma de decisiones; sin embargo, la proposición de baja calidad de la decisión de los estilos de evitación (postergación y pasarle la responsabilidad a otro) e hipervigilancia propuestos en el modelo de decisiones basado en la teoría del conflicto (Janis & Mann, 1976), pueden ser de utilidad para tal fin. En este sentido, el bajo compromiso para decidir que

muestran los estilos evitativo y espontáneo llevan a considerar la similitud del estilo evitativo con la evitación activa y el estilo espontáneo con la hipervigilancia, en la cual hay altos niveles de estrés y presiones de tiempo (Janis & Mann, 1976). Esta proposición tiene mayor sentido si el el estilo espontáneo se concibe como un escape hacia adelante dado el escaso tiempo para decidir y el ritmo acelerado del trabajo directivo (Mintzberg, 2009; Tengblad, 2006).

Los resultados obtenidos en la presente investigación sobre las asociaciones entre los tipos de liderazgo y los estilos de toma de decisiones presentan similitudes con los previamente reportados por Rehman y Waheed (2012) y Verma et al. (2015), y contrarios a los reportados por Russ et al. (1996). (Tabla 20).

Tabla 20.

Correlación orden cero entre los tipos de liderazgo transformacional, transaccional y no liderazgo con los estilos de toma de decisiones racional, intuitivo, dependiente, evitativo y espontáneo en tres estudios previos y la actual investigación.

Tipo de Liderazgo	Estilos de Toma de Decisiones				
	Racional	Intuitivo	Dependiente	Evitativo	Espontáneo
<i>Transformacional</i>					
Russ et al (1996)	0.07	0.14	-0.09	-0.24	0.00
Rehman y Waheed (2012)	0.67 **	0.33 **	0.76 **	0.17 *	0.30 **
Verma et al. (2015)	0.38 **	0.23	0.16	0.04	0.09
Estudio actual	0.73 **	0.27 **	0.24 **	-0.28 *	-0.13 *
<i>Transaccional</i>					
Russ et al (1996)	0.14	0.06	-0.10	-0.20	-0.05
Verma et al. (2015)	0.23	0.10	0.29 *	0.10	0.01
Estudio actual	0.63 **	0.29 **	0.17 **	-0.25 *	-0.04
<i>Laissez-faire</i>					
Verma et al. (2015)	-0.12	0.06	0.20	0.40 **	0.02
Estudio actual	-0.28 **	0.17 **	0.14 **	0.62 **	0.35 **

Nota: ** $p < .01$; * $p < .05$; ^{ns} $p > .05$

En relación con el estudio de Rehman y Waheed (2012), cabe recordar que en tal estudio solo se tuvo en cuenta el liderazgo transformacional y que todas las correlaciones con los estilos de toma de decisiones, fueron positivas. Las mayores correlaciones las presentó con los estilos racional y dependiente, mientras que la más baja fue con el estilo evitativo. Las correlaciones con los estilos intuitivo y espontáneo, fueron de nivel bajo (Tabla 20).

Un aspecto importante en el que se presenta similitud entre la presente investigación y el estudio de Rehman y Waheed (2012) es la asociación significativa entre el liderazgo transformacional y el estilo dependiente de toma de decisiones ($r_{xy} = 0.24^{**}$ y $r_{yx} = 0.76^{**}$ respectivamente). La relevancia de este hallazgo radica en que el estilo dependiente de toma de decisiones del modelo GDMS, se puede equiparar a la toma de decisiones compartidas y participativas del modelo propuesto por Vroom y Yago (1988). En tal sentido la evidencia aquí proporcionada apoya la proposición usada por Zulfqar et al. (2016) para explicar el vínculo entre el carácter participativo de la toma de decisiones en directivos educativos y en sus comportamientos de liderazgo transformacional.

Este hallazgo es de suma importancia porque Zulfqar et al. (2016) basaron su estudio en el modelo de comportamientos transformacionales propuesto por Podsakoff et al. (1990) y la obtención de la información se realizó a través de entrevistas semi-estructuradas, es decir, existe convergencia en la evidencia que vincula al liderazgo transformacional con el tener en cuenta a los colaboradores para la toma de decisiones; tal convergencia inter-modelos tanto de liderazgo como de toma de decisiones y con distintas estrategias analíticas, constituyen una evidencia favorable del liderazgo transformacional como teoría, y no simplemente como un conjunto de modelos, tal como se le ha criticado (van Knippenberg & Sitkin, 2013; Yulk, 1999a, 1999b).

Otro aspecto importante en esta comparación de estudios, son las evidentes diferencias en los hallazgos reportados en la presente investigación y los aportados por Rehman y Waheed (2012). Por un lado, en esta investigación el liderazgo transformacional presentó correlaciones positivas con tres estilos y negativas con otros dos estilos; ello constituye la discrepancia más notoria entre ambos estudios. Mientras que en la presente investigación las correlaciones entre el liderazgo transformacional y los estilos evitativo y espontáneo son negativas, en el estudio de Rehman y Waheed (2012) son positivas. Este aspecto requiere futuras investigaciones para ser esclarecido.

Otra diferencia es que en la presente investigación sólo se presentó una correlación elevada, entre el liderazgo transformacional y el estilo racional de toma de decisiones. En el estudio de Rehman y Waheed (2012), aunque también la correlación entre el liderazgo transformacional y estilo racional fue alta, la mayor correlación del liderazgo transformacional fue con el estilo dependiente; tal correlación en la presente investigación

también fue positiva, pero baja. Finalmente, en ambos estudios se presentan correlaciones cercanas a 0.30 entre el liderazgo transformacional y el estilo intuitivo.

De otra parte, en relación con el estudio de Verma et al. (2015) cabe recordar que en dicho estudio se tuvo en cuenta los tres tipos de liderazgo del modelo FRL al igual que la presente investigación; sin embargo, los tamaños muestrales difieren de manera importante (50 vs 363), por lo que algunas correlaciones no son significativas en el estudio de Verma et al. (2015) aunque presentan similar valor a las identificadas en la presente investigación (Tabla 20).

Respecto al liderazgo transformacional, Verma et al. (2015) solo encontraron correlación significativa con el estilo racional; esta correlación también se encontró en la presente investigación aunque difieren en el nivel, siendo más alta en el estudio actual. La correlación de este tipo de liderazgo con los estilos intuitivo y dependiente en el estudio de Verma et al. (2015) son positivas de bajo nivel, al igual que en el presente estudio; sin embargo, en el estudio previo no resultaron ser significativas, posiblemente debido a su reducido tamaño muestral. Finalmente, el liderazgo transformacional presentó correlación nula con los estilos evitativo y espontáneo, mientras que en el estudio actual tales correlaciones resultaron negativas.

En el mismo estudio de Verma et al. (2015), se reportan resultados para el liderazgo transaccional, el cual está correlacionado con el estilo dependiente. En la presente investigación también se encontró la misma correlación aunque el nivel fue menor que el reportado en este estudio previo. Otra similitud entre ambos estudios es la ausencia de correlación entre el liderazgo transaccional y el estilo espontáneo. No obstante, la diferencia más evidente es en relación con los estilos racional e intuitivo, los cuales en la presente investigación resultaron ser positivas, de nivel alto para el primero y bajo para el segundo; mientras que en el estudio de referencia las mismas no fueron significativas.

En el caso de *Laissez-faire*, Verma et al. (2015) reportaron correlación positiva con el estilo evitativo. En el presente estudio también se encontró tal correlación, aunque en un nivel más elevado, al igual que correlaciones positivas, pero moderadas o bajas con los estilos espontáneo, intuitivo y dependiente, y negativa con el estilo racional.

Es importante tener en cuenta que el estudio de Verma et al. (2015) se basó en el modelo FRL de 1995, por lo que la versión de ese entonces no contemplaba la dirección por

excepción pasiva como parte del no liderazgo. En contraste, la presente investigación se desarrolló en el marco del modelo FRL de 2004 en la cual el no liderazgo está conformado por los dos factores de dirección por excepción pasiva y el *Laissez-faire*. Por esta razón, y con el fin de tener una comparación más similar entre ambos estudios, se controló tal diferencia correlacionando únicamente el factor *Laissez-faire* con los estilos de toma de decisiones.

Los resultados encontrados de esta manera no cambian drásticamente respecto a los previamente presentados con el tipo de liderazgo en lugar del factor, conservando en todos los casos, la misma dirección indicada y significancia estadística. En concreto, la correlación con el estilo racional incrementa (-0.28 vs -0.35), con el intuitivo disminuye (0.17 vs. 0.11), con el dependiente se mantiene similar (0.14 vs 0.15), con el evitativo incrementa (0.62 vs. 0.65) y con el espontáneo se mantiene igual (0.35 vs. 0.35). Estos resultados ponen de manifiesto el peso que tiene *Laissez-faire* en la configuración del no liderazgo, y lo adecuado del modelo FRL al incorporar en el tipo no liderazgo también a la dirección por excepción pasiva.

Finalmente, en relación con el estudio de Russ et al. (1996) la presente investigación solamente presenta similitud respecto al estilo evitativo. Concretamente en ambos estudios se encuentran correlaciones negativas del estilo evitativo de toma de decisiones con el liderazgo transformacional (-0.24 vs -0.28) y transaccional (-0.20 vs -0.25). La diferencia entre ambos estudios reside en la falta de significancia estadística en el estudio de Russ et al. (1996) y la existencia de la misma en la presente investigación. Posiblemente la diferencia de tamaños muestrales entre ambos estudios (89 vs 363) explique tal discrepancia.

En el resto de relaciones entre el estudio de Russ et al. (1996) y el presente estudio no hubo similitudes, llevando a Russ et al. (1996) a concluir que los tipos de liderazgo y estilos de toma de decisiones no están asociados, lo cual se hace de manera contraria en la presente investigación en la cual se concluye que los tipos de liderazgo y los estilos de toma de decisiones presentan fuertes y variadas relaciones, lo cual permite incluirlos en un modelo en el que se puedan observar en relación con otras variables, tales como las variables de desempeño.

5.3.3. El efecto de mediación de los estilos de toma de decisiones entre los tipos de liderazgo y el desempeño organizacional.

Ahondar en el estudio de las relaciones entre liderazgo y estilos de toma de decisiones con relación al desempeño organizacional, llevó a la formulación de un modelo conceptual en el que se propone que los estilos de toma de decisiones, ejercen un rol mediador en la relación entre los tipos de liderazgo transformacional, transaccional y no liderazgo del modelo FRL y las variables de resultado esfuerzo extra, efectividad y satisfacción, las cuales son medidas comunmente aceptadas como estimaciones del desempeño dentro de la dimensión psicosocial. Tal dimensión del desempeño conforma, junto con las las dimensiones financiera y ambiental, la triple línea de desempeño de las organizaciones.

La puesta a prueba de este modelo conceptual, propuesto en la presente investigación, implicó examinar previamente el posible sesgo del método común. Tal sesgo podría estar presente por el procedimiento involucrado en la recolección de los datos a través de cuestionarios y por contar con una única fuente de información (Podsakoff et al., 2003).

Para estimar la posible presencia de este sesgo se realizó un análisis factorial exploratorio con base en ecuaciones estructurales que tuvo como fin identificar un posible factor común a todas las variables del modelo, esto es, los tres tipos de liderazgo, los cinco estilos de toma de decisiones y las tres variables de resultado. Los resultados señalan que el modelo propuesto con un factor común no se ajusta a los datos y, en consecuencia, se descarta la varianza común como explicación de los resultados obtenidos en el modelo conceptual que propone la mediación de los estilos de toma de decisiones en la relación entre liderazgo y desempeño.

Es importate señalar que la ausencia del sesgo del método común en la presente investigación está estrechamente vinculada con las precauciones que se atendieron durante la fase de diseño de la misma, en especial aquellas relacionadas con la extensión del cuestionario, la mezcla de ítems de diferentes constructos y el tipo de opciones de los ítems (Podsakoff et al., 2003).

Por una parte, los cuestionarios muy cortos pueden llevar a que las personas respondan consistentemente por efectos de memoria y no por un reporte independiente en cada ítem. El cuestionario de la presente investigación implicó, para la estimación de los

constructos, 70 ítems: 25 ítems para los cinco estilos de toma de decisiones, 36 ítems para los tres tipos liderazgo y 9 ítems para las medidas de resultado, evitando de esta manera el efecto de recordación en las respuestas.

Otra fuente de potencial sesgo es la mezcla de ítems; al respecto algunos autores recomiendan hacerla para evitar respuestas encadenadas y otros indican que tal mezcla de constructos disminuye la consistencia inter-ítems (Podsakoff et al., 2003). Al respecto en esta investigación los constructos fueron estimados sin mezclar los ítems e indicando claramente la evaluación del liderazgo y de los estilos de toma de decisiones, según el caso.

En cuanto al potencial sesgo por usar un mismo tipo de opciones de respuesta, en la presente investigación se usaron dos escalas de diferente tipo; en la sección del cuestionario para estilos de toma de decisiones la respuesta era el grado de acuerdo/desacuerdo sobre las afirmaciones, mientras que en la sección de liderazgo y variables de resultados la escala fue de frecuencia. Asegurando de esta manera dos procesos cognitivos distintos en la medición de cada constructo teórico.

Pasando a los resultados del modelo conceptual hipotetizado, que relaciona el liderazgo transformacional, transaccional y no liderazgo del modelo FRL con las variables de resultado esfuerzo extra, efectividad y satisfacción, e incluye la mediación de los estilos de toma de decisiones, se encontró que presenta adecuados niveles de ajuste absoluto e incremental, evidenciando de esta manera que los tres constructos involucrados en la presente investigación se encuentran vinculados unos con otros. Además tales relaciones no se explican por la existencia de un factor común no identificado (Podsakoff et al., 2003).

Los resultados de este modelo conceptual sometido a comprobación por medio de análisis de ecuaciones estructurales (SEM) permite la identificación de 16 relaciones directas significativas, de las 39 que se sometieron a verificación. En tal sentido, las relaciones entre liderazgo, toma de decisiones y desempeño, son un ámbito prometedor para la investigación sobre las relaciones entre ambos roles directivos.

Las relaciones evidenciadas previamente en el análisis de correlaciones entre tipos de liderazgo y estilos de toma de decisiones fueron ratificadas. Además, estas 16 relaciones identificadas en el análisis SEM resultan de mayor calidad en comparación con los hallazgos previos de tipo bivariada por evidenciarse en un análisis multivariado en el que simultáneamente se consideran también las relaciones de ambos, tipos de liderazgo y estilos

de toma de decisiones, con las variables de desempeño. Previamente Rehman y Waheed (2012) exploraron la relación entre liderazgo y toma de decisiones con base en ecuaciones estructurales, pero limitado al liderazgo transformacional y sin relacionarlo con medidas de desempeño; en tal sentido la presente investigación avanza en el esclarecimiento de las relaciones entre estos dos roles directivos escasamente investigados.

Las 16 relaciones significativas identificadas en el análisis SEM son en su mayoría de tipo positivo; aunque también se encontraron dos relaciones negativas (Liderazgo transformacional → Espontáneo; Evitativo → Efectividad). Estas dos relaciones indican que los líderes transformacionales son poco espontáneos cuando deciden, esto es, no buscan pasar lo más rápido por el proceso de toma de decisiones. Por su parte, la relación negativa entre el estilo evitativo de toma de decisiones y la efectividad indica que cuando se tienden a evitar tomar decisiones se es percibido como menos efectivo. Tales resultados son de gran valor práctico para la actividad directiva, pues decidir requiere reflexividad tal como lo propone Fiol (2001) a pesar de lo agitado que pueda ser el trabajo directivo (Mintzberg, 2009; Tengblad, 2006).

En las relaciones directas, se identificó que los tipos de liderazgo y las tres variables de resultado presentan relaciones concordantes con los análisis de correlaciones bivariadas y regresiones jerárquicas estimadas previamente en la presente investigación, en los cuales se observaron mayores correlaciones del liderazgo transformacional con las variables de resultado, en comparación con el liderazgo transaccional y el no liderazgo. También se identificó que los betas en el análisis de regresión jerárquica con el modelo que incluye los tres tipos de liderazgo, son significativos únicamente para el caso del liderazgo transformacional en las tres variables de resultado y que en el caso de efectividad el beta de no liderazgo también resultó significativo en el modelo final de regresión jerárquica adelantado. En el presente análisis de ecuaciones estructurales se encontró que solo las relaciones directas del liderazgo transformacional con las tres variables de resultado, resultan significativas, apoyando de esta manera los resultados previos donde el liderazgo transaccional no se encuentra relacionado con las variables de resultado, y contradiciendo la relación directa del no liderazgo con la variable de resultado efectividad.

Particularmente, el análisis de ecuaciones estructurales permitió identificar que de los tres tipos de liderazgo del modelo FRL el efecto sobre el desempeño, estimado con base

en las variables de resultado esfuerzo extra, efectividad y satisfacción, se produce fundamentalmente con base en el liderazgo transformacional. Este tipo de liderazgo tiene un profundo efecto en los demás (Avolio & Bass, 2004), lo cual se observa particularmente en la satisfacción ($\lambda = 0.82$ p. < 0.01), pero también de manera similar en el esfuerzo extra ($\lambda = 0.70$ p. < 0.01) y la efectividad ($\lambda = 0.71$ p. < 0.01). Tal hallazgo ratifica que los colaboradores expresan su satisfacción con el liderazgo transformacional, el cual también es percibido como un liderazgo efectivo y que lleva a los colaboradores a esforzarse más allá de lo contractualmente acordado (Bass, 1999). Asimismo es un resultado concordante con lo reportado por Mendoza et al. (2014) en México y por Hermsilla et al. (2016) en España.

Por su parte, el liderazgo transaccional y el no liderazgo no presentaron relaciones directas con las variables de resultado. Este hallazgo ratifica lo previamente identificado en el análisis de regresiones jerárquicas, llevadas a cabo con el propósito de verificar la hipótesis de aumento. En tal análisis se observó que el liderazgo transformacional incrementaba el efecto acumulado del liderazgo transaccional y no liderazgo (inverso), pero sus betas se tornaban no significativos al incorporar el liderazgo transformacional en el modelo, llevando a que la explicación de varianza de cada variable de resultado por separado recayese sobre el liderazgo transformacional.

Una diferencia importante entre los análisis de regresiones jerárquicas y el análisis de ecuaciones estructurales, es que en el primero cada variable resultado se examinó por separado mientras que en el segundo se tuvo en cuenta los tres tipos de liderazgo y las tres variables de resultado de manera conjunta. El hecho que en ambos análisis multivariados se concluya que los efectos del liderazgo transaccional y no liderazgo no son significativos, reafirma la propuesta de acotar la hipótesis del aumento, pues no hay un efecto acumulado de ambos tipos de liderazgo, sino un efecto diferencial donde el liderazgo transformacional es más efectivo, genera mayores niveles de satisfacción e incrementa el esfuerzo de los colaboradores, características todas ellas atribuidas en mayor medida al liderazgo transformacional (Bass, 1985).

Estos hallazgos, junto con el escaso efecto directo del liderazgo transaccional y del no liderazgo, llevan a cuestionar la hipótesis del incremento, pues la misma implica un efecto del liderazgo transaccional sobre las variables de resultado, aunque en menor medida que el producido por el liderazgo transformacional (Avolio & Bass, 2004). La ausencia de efectos

significativos del liderazgo transaccional y no liderazgo, constituyen una evidencia a favor de las propuestas de centrar la atención en el liderazgo transformacional y considerar el liderazgo transaccional como un estilo de dirección, pues su compromiso con seguir las normas lleva a conservar el statu quo en lugar de promover el cambio (Chang & Lee, 2013).

Tal diferenciación entre mantener el statu quo y generar procesos de cambio y transformación es una de las características que diferenciarían al liderazgo de la gerencia (Kotter, 1990; Zaleznik, 1977). Con base en ello, se podría proponer que el modelo FRL asuma al comportamiento pasivo evitador como una gerencia pasiva, al liderazgo transaccional como una gerencia activa y al liderazgo transformacional como liderazgo. No obstante, debido a lo ampliamente conocido del modelo transformacional-transaccional y las críticas por sus cambios de nominación, tal propuesta tendría un alcance limitado. Además, en el modelo de dirección de Mintzberg (2009) se cuestiona la contraposición de gerencia y liderazgo, indicando que el liderazgo es un componente de la dirección, o práctica gerencial como el autor la denomina, no algo distinto y contrapuesto a ella.

Por otra parte, el análisis de ecuaciones estructurales también permitió generar la información requerida para examinar el efecto de mediación de la toma de decisiones en la relación entre liderazgo y desempeño, lo cual se realizó con base en la prueba de Sobel (Preacher & Hayes, 2008). El análisis de ecuaciones estructurales permitió la identificación de 16 relaciones directas; sin embargo, de estas, únicamente cuatro tienen posibilidades de tener un efecto de mediación, pues relacionan las posibles variables en el rol de mediadoras con las variables dependientes. Específicamente, tres de estas variables involucran el estilo racional de toma de decisiones de manera positiva con cada una de las variables resultados, mientras que la cuarta relaciona de manera negativa el estilo evitativo de toma de decisiones con la efectividad. Además, el estilo racional de toma de decisiones solo está relacionado con el liderazgo transformacional, al igual que el estilo evitativo de toma de decisiones que se encuentra relacionado únicamente con un tipo de liderazgo, concretamente con el no liderazgo. En total se tendrían entonces cuatro posibles relaciones mediadas:

- a) Transformacional→Racional→Esfuerzo Extra;
- b) Transformacional →Racional→Efectividad;
- c) Transformacional →Racional→Satisfacción;
- d) No liderazgo→Evitativo→Efectividad.

Tal como puede observarse, el análisis del efecto de mediación involucró a ocho de las 16 relaciones directas identificadas en el análisis SEM. Las otras relaciones identificadas no tenían posibilidad de implicar un efecto de mediación. Por un lado, las relaciones positivas del liderazgo transaccional con los estilos de toma de decisiones intuitivo ($\lambda = 0.25$ $p. < 0.01$) y espontáneo ($\lambda = 0.27$ $p. < 0.01$), no conducen a un posible efecto de mediación debido a la falta de relación entre estos dos estilos de toma de decisiones con las variables de resultado. De manera similar, el estilo espontáneo de toma de decisiones, aunque tiene relaciones con los tres tipos de liderazgo del modelo FRL (Transformacional: $\lambda = -0.25$ $p. < 0.01$; Transaccional: $\lambda = 0.27$ $p. < 0.01$; No liderazgo: $\lambda = 0.36$ $p. < 0.01$), no puede presentar un efecto de mediación dada su falta de relación con las variables de resultado. Las restantes tres relaciones directas son entre el liderazgo transformacional y las variables de resultado, previamente analizadas.

La estimación del efecto de mediación en la presente investigación permite concluir la existencia de tres efectos de mediación parcial y un efecto de mediación completa. En relación con los tres efectos de mediación parcial se debe considerar, por una parte, que el liderazgo transformacional y el estilo racional de toma de decisiones, presentan relaciones con las variables de resultado; por la otra, que el liderazgo transformacional presenta simultáneamente relaciones no mediadas con las variables de resultado.

Respecto a las relaciones con efecto de mediación parcial, los resultados de la prueba de Sobel constituyen evidencia robusta en dos de ellas: Transformacional \rightarrow Racional \rightarrow Efectividad (Sobel = 2.70 $p. < 0.01$) y Transformacional \rightarrow Racional \rightarrow Satisfacción (Sobel = 2.26 $p. < 0.02$). Por su parte, la tercera relación de mediación parcial dada por Transformacional \rightarrow Racional \rightarrow Esfuerzo Extra (Sobel = 1.90 $p. < 0.06$), requiere de mayor cuidado para su aceptación. Debido a que la relación entre el liderazgo transformacional y el esfuerzo extra es significativa (Transformacional \rightarrow Esfuerzo Extra: $\lambda = 0.70$ $p. < 0.01$), al igual que la relación de este liderazgo con el estilo racional de toma de decisiones (Transformacional \rightarrow Racional: $\lambda = 0.11$ $p. < 0.05$), es posible establecer la cadena Transformacional \rightarrow Racional \rightarrow Esfuerzo Extra, y de esta manera aceptar la mediación parcial. No obstante, se requieren de investigaciones futuras para la confirmación o rechazo de tal efecto de mediación aquí señalado.

Los resultados respecto a la relación mediada entre el liderazgo transformacional y la efectividad concuerdan con los hallazgos reportados por Flood et al. (2000), quienes encontraron que la toma de decisiones consensuadas mediaba parcialmente la relación de, ambos, el estilo de liderazgo transformacional y *Laissez-faire*, con la efectividad de los equipos de alta dirección, el primero en forma positiva y el segundo de forma negativa. Un resultado similar lo reportaron Cruz et al. (2013b) respecto a la relación entre liderazgo transformacional y desempeño de los equipos de trabajo, mediada completamente por el *engagement* grupal. Los resultados de la presente investigación, desarrollada en el nivel individual se une a las dos anteriores, desarrolladas en el nivel grupal, para señalar el efecto de terceras variables en la relación entre liderazgo y efectividad.

De otra parte, se pudo identificar que el no liderazgo se relaciona indirectamente con la efectividad a través de la mediación del estilo evitativo de toma de decisiones; tal relación se presenta por una mediación completa, pues no existe relación directa entre el no liderazgo y la efectividad ($\lambda = -0.01$ $p. 0.89$), en su lugar, se presenta la siguiente cadena de relaciones: el no liderazgo afecta directamente el estilo evitativo de toma de decisiones ($\lambda = 0.60$ $p. < 0.01$) y éste a su vez incide sobre la variable de resultado efectividad (Evitativo \rightarrow Efectividad: $\lambda = -0.08$ $p. < 0.03$), generando de esta manera una relación entre el no liderazgo y la efectividad mediada completamente por el estilo evitativo de toma de decisiones (Sobel = -2.13 $p. 0.03$). Tal relación, como puede observarse, es del tipo incremento/supresión: el liderazgo pasivo (no liderazgo) incrementa la tendencia a evitar decidir (estilo evitativo de toma de decisiones), e impacta negativamente la percepción de los colaboradores sobre la efectividad del líder (efectividad).

En consideración con los resultados obtenidos y analizados en la presente investigación se acepta la Hipótesis 3 y se afirma que en la muestra de directivos de Colombia, Ecuador y Perú, la toma de decisiones ejerce mediación en la relación entre el liderazgo y el desempeño. Específicamente se concluye que el liderazgo transformacional tiene un efecto directo sobre el esfuerzo extra, efectividad y satisfacción, que es incrementado indirectamente por la mediación del estilo racional de toma de decisiones. Asimismo que el no liderazgo tiene un efecto negativo sobre la efectividad mediado completamente por el estilo evitativo de toma de decisiones. Tales resultados no han sido reportados previamente en la literatura académica revisada por lo cual constituyen un aporte a la investigación sobre

la teoría del liderazgo transformacional. A la vez que establece un fundamento sólido en el estudio de las relaciones entre el liderazgo y la toma de decisiones, área escasamente estudiada pero prometedora, dado el potencial impacto de ambos roles directivos sobre las organizaciones de todo tipo, en cualquier parte del mundo.

6. Alcances, Limitaciones y Recomendaciones para Futuras Investigaciones

En esta última parte de la presente investigación se sintetizan sus alcances y se realizan algunas recomendaciones para futuros estudios teniendo en cuenta las limitaciones identificadas.

6.1. Alcances

Esta investigación presenta los siguientes alcances:

1. Aporta evidencia sobre la configuración del modelo Rango Total de Liderazgo (Avolio y Bass, 2004). De acuerdo con los resultados obtenidos con procedimientos estadísticos multivariados, concretamente ecuaciones estructurales, se identifican tres tipos de liderazgo con base en los nueve factores propuestos en la más reciente versión de este modelo de liderazgo. La evidencia favorable sobre esta configuración es relevante porque aporta en el esclarecimiento de la cantidad de tipos de liderazgo involucrados en el modelo, sus relaciones y los factores de primer orden que los constituyen, cuestión que ha sido objeto de debate y ha llevado en un par de ocasiones a la revisión del modelo transformacional-transaccional (Avolio & Bass, 2004; Bass, 1985; Bass & Avolio, 1995a, 2000).
2. Examina con resultados favorables el *patrón descendente*, proposición del modelo FRL de acuerdo con la cual el liderazgo transformacional presenta mayores efectos favorables que el liderazgo transaccional sobre las variables de resultado esfuerzo extra, efectividad y satisfacción; a la vez que el no liderazgo presenta efectos bajos y negativos sobre tales variables de desempeño organizacional. Confirmar la proposición del patrón descendente constituye un aporte teórico al modelo FRL respecto a los mayores beneficios psicosociales del liderazgo transformacional.

3. Aporta evidencia a la controversia que existe sobre la complementariedad de los tipos de liderazgo transformacional y transaccional en el efecto sobre las variables de resultado esfuerzo extra, efectividad y satisfacción, conocido como la *hipótesis del aumento* (Avolio & Bass, 2004). De acuerdo con los resultados de esta investigación, hay una confirmación parcial de esta proposición central del modelo FRL, esto es, se encontró que el liderazgo transaccional se relaciona con resultados moderados y el liderazgo transformacional con resultados superiores, pero no de manera complementaria como indica la proposición examinada. Este aporte es relevante porque constituye un apoyo a la corriente académica dentro de la teoría del liderazgo transformacional según la cual este tipo de liderazgo, el transformacional, no requiere del liderazgo transaccional para el logro de objetivos organizacionales (van Knippenberg & Sitkin, 2013). No obstante, el apoyo en contra de la hipótesis del aumento es parcial porque también se encontró evidencia sobre el alcance de nivel medio e independiente del liderazgo transaccional en las variables resultado tenidas en cuenta. Asimismo, tanto este como el anterior aporte, son relevantes en la medida en que agregan insumos al reciente interés en Latinoamérica y España por someter a prueba los supuestos de este modelo de liderazgo (Álava et al., 2016; Hermosilla et al. 2016; Mendoza et al., 2014).
4. Aporta evidencia sobre los estilos de toma de decisiones con base en el modelo Estilo General de Toma de Decisiones (Scott & Bruce, 1995). Además de describir el uso de los estilos de toma de decisiones por parte de un grupo de directivos latinoamericanos, tal como sus colaboradores los perciben, la presente investigación agrega nuevos datos sobre las correlaciones entre tales estilos, aspecto en el que existe controversia en los estudios identificados en la revisión de literatura efectuada, y señala posibles sustentos conceptuales a las relaciones identificadas. En especial se señalan posibles deficiencias en la delimitación comportamental de tres estilos de toma de decisiones, lo cual potencialmente puede conducir a que los colaboradores tengan percepciones incorrectas sobre el estilo de toma de decisiones de su jefe: ¿dependiente o evitativo? ¿evitativo o espontáneo? ¿espontáneo o intuitivo?

5. Examina con detalle las relaciones entre los dos principales roles directivos: liderar y decidir (Mitzberg, 2009). En esta investigación se identifican relaciones entre los tres tipos de liderazgo propuestos por el modelo FRL (transformacional, transaccional y no liderazgo) y los cinco estilos de toma de decisiones del modelo GDMS (racional, intuitivo, dependiente, evitativo y espontáneo). Sobre este aspecto escasamente estudiado a nivel mundial (Fulop & Mark, 2013), la presente investigación constituye un aporte al señalar que tanto el liderazgo transformacional como el liderazgo transaccional -ambos estilos activos de liderazgo- se relacionan positivamente con estilos también activos de toma de decisiones, esto es con los estilos racional, intuitivo y dependiente. Al mismo tiempo, el no liderazgo se relaciona con los estilos pasivos de toma de decisiones (evitativo y espontáneo). Debido a los pocos estudios previos identificados al respecto (Rehman & Waheed, 2012; Russ et al., 1996; Verma et al., 2015), un aporte de esta investigación lo constituyen los análisis sobre las similitudes y las diferencias entre los estudios previos y la presente investigación.

6. Formula y comprueba un modelo conceptual que relaciona los estilos de toma de decisiones del modelo GDMS (racional, intuitivo, dependiente, evitativo y espontáneo) como mediadores de las relaciones entre los tipos de liderazgo del modelo FRL (transformacional, transaccional y no liderazgo) y las variables resultado (esfuerzo extra, efectividad y satisfacción). De acuerdo con los resultados: el liderazgo transformacional afecta de manera directa y positiva las variables resultado; tal efecto es incrementado por la mediación del estilo racional de toma de decisiones. Por el contrario, el liderazgo transaccional no presenta efecto directo o mediado sobre las variables resultado, mientras que el no liderazgo presentó un efecto negativo sobre la efectividad con mediación completa del estilo evitativo de toma de decisiones. Esta investigación logra esclarecer cómo se relacionan los roles directivos de liderar y decidir, al tiempo que examina el impacto de tal relación en resultados organizacionales de tipo psicosocial. Este aporte es significativo porque los estudios previos identificados son escasos y en ninguno de ellos se examinó de manera conjunta las relaciones entre los tres tipos de liderazgo, los cinco estilos de toma de decisiones y las tres variables resultado incluidos en el modelo conceptual puesto a prueba en la presente investigación.

7. Finalmente, este estudio sirve de antecedente para futuras investigaciones en las que se examine con el mismo modelo conceptual el efecto de mediación de los estilos de toma de decisiones en la relación entre los tipos de liderazgo del modelo FRL (transformacional, transaccional y no liderazgo) y las múltiples variables resultado de la triple línea de desempeño con las que tal modelo de liderazgo ha sido vinculado (Bass, 1999; Cruz et al., 2013a).

6.2. Limitaciones y Recomendaciones para Futuras Investigaciones

A continuación, se proponen una serie de recomendaciones para futuras investigaciones.

La primera de ellas, es que en futuros estudios se use un muestreo por cuotas que permita abordar los tipos de liderazgo de manera similar en las empresas según su tamaño y al sector al cual pertenece. Estudios previos señalan que en grandes empresas hay mayor presencia del liderazgo transformacional (Borrero et al., 2008); tal aspecto no fue objeto de análisis en la presente investigación debido a la mayor cantidad de evaluaciones de directivos de empresas grandes (68%). Sin embargo, en un futuro estudio con representación similar por tamaño de empresa, se puedan revisar los resultados obtenidos en la presente investigación, cuyo alcance entonces está relacionado principalmente con directivos de empresas grandes.

Una segunda recomendación, que se desprende de la presente investigación, es la necesidad de continuar examinando la hipótesis del aumento, pues hay evidencia que indica la independencia del liderazgo transformacional y el liderazgo transaccional sin que el segundo constituya una base sobre la cual se desarrolla el primero, tal como se indica en el modelo FRL (Avolio & Bass, 2004).

Una tercera recomendación, es que en futuros estudios se tomen los resultados de la presente investigación respecto a la descripción de los estilos de toma de decisiones como base de comparación junto con los demás estudios latinoamericanos al respecto, que se espera sean publicados en un futuro cercano. En la presente investigación tal comparación no fue

posible de realizar, debido a que no se logró identificar en Latinoamérica algún estudio en el que se haya estudiado los estilos de toma de decisiones con el modelo GDMS.

Una cuarta recomendación, es que en futuros estudios se indague sobre el tipo de decisiones que toman los directivos a los que se les evalúa su estilo de toma de decisiones. Posiblemente el tipo de decisiones que se toma habitualmente, active en los directivos unos estilos en lugar de otros. Se recomienda hacer hincapié en las decisiones estratégicas tal como en la presente investigación para, a futuro, poder realizar comparaciones entre los resultados de una y otra investigación. Así como el grado de consistencia inter-situaciones de los estilos de toma de decisiones, cuestión que no se consideró para la presente investigación.

Una quinta recomendación para futuros estudios, es considerar otros roles del directivo y, así progresivamente, aportar evidencia sobre las relaciones entre los distintos roles y su impacto en las organizaciones. En la presente investigación se tuvieron en cuenta dos, liderar y decidir, considerados como los más importantes; sin embargo, aspectos tales como comunicación interna y externa, o el desempeño intra y extra rol del directivo, ayudarían a completar el mapa de tales relaciones entre los roles del modelo de Mintzberg, utilizado como referente en la presente investigación.

Una sexta recomendación, sería replicar la presente investigación teniendo como marco modelos de liderazgo y de estilos de toma de decisiones procedentes de corrientes distintas a las aquí utilizadas. Ello, aunque puede disminuir las posibilidades de comparación directa con esta investigación, aportaría potencialmente a la generación de un conocimiento que trascienda a los modelos en los cuales se inscribió su diseño. Tales investigaciones aportarían a la identificación de cuestiones generales de los constructos, así como de especificidades de los modelos considerados.

Una séptima recomendación, se orienta hacia el estudio de la calidad de las decisiones logradas con los estilos de toma de decisiones. En la presente investigación no se indagó por la calidad de las decisiones, sino por el comportamiento habitual frente a la toma de decisiones. Realizar estudios que involucren la calidad de las decisiones, puede servir para verificar los puntos de encuentro entre el modelo GDMS y el modelo de toma de decisiones basado en la teoría del conflicto, que sirvió de marco interpretativo de un resultado expuesto en la presente investigación.

Como octava recomendación, se sugiere verificar la mediación parcial del estilo racional de toma de decisiones en la relación entre el liderazgo transformacional y la variable resultado esfuerzo extra. La evidencia aportada en la presente investigación permite postular de manera razonada tal relación; no obstante, se requieren nuevas evidencias que permitan ratificar o descartar tal proposición del efecto de mediación parcial.

Como novena recomendación, se sugiere verificar la mediación completa del estilo evitativo de toma de decisiones en la relación entre el no liderazgo y la variable resultado efectividad. La evidencia aportada en la presente investigación permite postular tal relación; no obstante, se requieren nuevas evidencias que permitan ratificar o descartar tal proposición.

La décima, y última recomendación para futuros estudios con base en la presente investigación, consiste en adelantar investigaciones con el mismo diseño utilizado aquí, pero con diferentes variables de resultados procedentes de distintas dimensiones del desempeño. En tal sentido, variables financieras, ambientales y psicosociales que han sido estudiadas previamente como consecuentes del liderazgo, sin tener en cuenta el efecto de terceras variables, son un amplio terreno investigativo para examinar la mediación de los estilos de toma de decisiones. Tal recomendación se sustenta en la identificación de importantes relaciones entre los tipos de liderazgo y los estilos de toma de decisiones, así como en la comprobación del rol mediador de dos de estos estilos de toma de decisiones. Por tal razón, se invita especialmente a comprobar empíricamente el potencial efecto de mediación de la toma de decisiones, en las relaciones documentadas con los tipos de liderazgo del modelo FRL (transformacional, transaccional y no liderazgo), en el nivel individual, grupal y organizacional.

Bibliografía

- Agle, B.R., Nagarajan, N.J., Sonnenfeld, J.A. & Srinivasan, D. (2006). Does CEO Charisma Matter? An Empirical Analysis of the Relationships among Organizational Performance, Environmental Uncertainty, and Top Management Team Perceptions of CEO Charisma. *Academy of Management Journal*, 49(1), 161-174. DOI: <https://doi.org/10.5465/AMJ.2006.20785800>
- Ahmed, A., Hasnain, N. & Venkatesan, M. (2012). Decision making in relation to personality types and cognitive styles of business students. *IUP Journal of Management Research*, 11(2), 20. DOI: <https://doi.org/10.5172/comu.2012.42.1.53>
- Álava, G., Vázquez, L.D., Guerrero, B., Pinos, L., Sucozhañay, D. & Francés, F. (2016). Efectos del entrenamiento en liderazgo desde la Teoría de Rango Completo. *Educación, Arte, Comunicación: Revista Académica Investigativa y Cultural*, 6(1), 43-55.
- Aragón-Correa, J.A., García-Morales, V.J. & Cordon-Pozo, E. (2007). Leadership and organizational learning's role on innovation and performance: Lessons from Spain. *Industrial Marketing Management*, 36, 349–359. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2005.09.006>
- Arbuckle, J. (2009) *Amos 18 User's Guide*. Crawfordville (FL): Amos Development Corp.
- Ato, M. & Vallejo, G. (2011). Los efectos de terceras variables en la investigación psicológica. *Anales de Psicología*, 27(2), 550-561
- Avolio, B.J. & Bass, B.M. (2004). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire, Third Edition: Manual and Sample Set*. Menlo Park, CA: Mind Garden.
- Avolio, B.J. & Gardner, W.L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The leadership quarterly*, 16(3), 315-338. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>
- Avolio, B.J., Bass, B.M. & Jung, D. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 441-462. DOI: <https://doi.org/10.1348/096317999166789>

- Avolio, B.J., Reichard, R., Hannah, S., Walumbwa, F. & Chan, A. (2009). A meta-analytic review of leadership impact research: experimental and quasi-experimental studies. *The Leadership Quarterly*, 20, 764-784. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.06.006>
- Avolio, B.J., Walumbwa, F.O. & Weber, T.J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual review of psychology*, 60, 421-449. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163621>
- Avolio, B.J., Zhu, W., Koh, W. & Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of organizational behavior*, 25(8), 951-968. DOI: <https://doi.org/10.1002/job.283>
- Baker, B.A. (2012). Individual differences in rater decision-making style: An exploratory mixed-methods study. *Language Assessment Quarterly*, 9(3), 225-248. DOI: <https://doi.org/10.1080/15434303.2011.637262>
- Baron, R.M. & Kenny, D.A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173. DOI: <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
- Bartram, T. & Casimir, G. (2007). The relationship between leadership and follower in-role performance and satisfaction with the leader: the mediating effects of empowerment and trust in the leader?. *Leadership y Organization Development Journal*, 28 (1), 4-19. DOI: <https://doi.org/10.1108/01437730710718218>
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and Performance beyond Expectations*. New York: The Free Press.
- Bass, B.M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31. DOI: [http://dx.doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](http://dx.doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)
- Bass, B.M. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32. <http://dx.doi.org/10.1080/135943299398410>

- Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public administration quarterly*, 17(1), 112-121.
- Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1994). *Improving organizational effectiveness. Through transformational leadership*. USA: SAGE Publications.
- Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1995a). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire, Leader Form, Rater Form, and Scoring*. California. Palo Alto, CA: Mind Garden.
- Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1995b). Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 199-218. DOI: [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90035-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90035-7)
- Bass, B.M. & Avolio, B.J. (2000). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire. Sampler Set: technical report, leader form, rater form and scoring key for MLQ Form 5XShort*. (2nd. ed). Menlo Park, CA (USA): Mind Garden.
- Bass, B.M., Avolio, B.J. & Goodheim, L. (1987). Biography and the assessment of transformational leadership at the world-class level. *Journal of Management*, 13(1), 7–19. DOI: <https://doi.org/10.1177/014920638701300102>
- Bass, B.M., Avolio, B.J. Jung, D. & Berson, Y. (2003). Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88 (2), 207–218. DOI: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.207>
- Blake, R.R. & Mouton, J.S. (1965). International Managerial Grids. *Training Directors Journal / ASTD*, 19(5), 8.
- Blake, R.R. & Mouton, J.S. (1982). A comparative analysis of situationalism and 9, 9 management by principle. *Organizational dynamics*, 10(4), 20-43. DOI: [http://dx.doi.org/10.1016/0090-2616\(82\)90027-4](http://dx.doi.org/10.1016/0090-2616(82)90027-4)
- Blake, R.R., Mouton, J.S., Barnes, L.B. & Greiner, L.E. (1964). Breakthrough in Organization Development. *Harvard Business Review*, 42(6), 133-155
- Blanchard, K.H., Zigarmi, D. & Nelson, R.B. (1993). Situational Leadership® after 25 years: A retrospective. *Journal of Leadership Studies*, 1(1), 21-36. DOI: <https://doi.org/10.1177/107179199300100104>

- Boerner, S., Eisenbeiss, S.A. & Griesser, D. (2007). Follower behavior and organizational performance: The impact of transformational leadership. *Journal of Leadership and Organization Studies*, 13, 15–26.
- Borrero, S. & Henao, F. (2017). Can Managers Be Really Objective? Bias in Multicriteria Decision Analysis. *Academy of Strategic Management Journal*, 16(1), 244-259.
- Borrero, S., Ossa, G. y Tascón, G. (2008). Revisión meta-analítica de la relación entre liderazgo carismático y desempeño organizacional. *Cuadernos de Administración*, 39, 125-135. DOI: <https://doi.org/10.25100/cdea.v24i39.386>
- Bosse, T., Duell, R., Memon, Z.A., Treur, J., van der Wal, C.N. (2017). Computational model-based design of leadership support based on situational leadership theory. *Simulation*, 93(7), 605-617. DOI: <https://doi.org/10.1177/0037549717693324>
- Boulgarides, J.D. & Rowe, A.J. (1983). Success patterns for women managers. *Business Forum*, 8(2), 22-24.
- Bouwman, M., Runhaar, P., Wesselink, R. & Mulder, M. (2017). Fostering teachers' team learning: An interplay between transformational leadership and participative decision-making? *Teaching and Teacher Education*, 65, 71-80. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tate.2017.03.010>
- Brousseau, K., Hourihan, G., Larsson, R. & Driver, M. (2006). The Seasoned Executive's Decision-Making Style. *Harvard Business Review*, 84(2), 110-121.
- Browne, M.W. (1984), Asymptotically distribution-free methods for the analysis of covariance structures. *British Journal of Mathematical and Statistical Psychology*, 37, 62–83. <http://dx.doi.org/10.1111/j.2044-8317.1984.tb00789.x>
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. USA: Harper and Row.
- Byrne, B. (2010). *Structural Equation Modeling with AMOS: Basic Concepts, Applications, and Programming (2 Ed.)*. New York: Routledge
- Cabeza, L. & Muñoz, A. (2004). Análisis del proceso de toma de decisiones en las grandes empresas de Barranquilla utilizando el análisis por conglomerados. *Pensamiento & Gestión*, 20, 55-109,
- Cabeza, L., Muñoz, A. & Vivero, S. (2004). Aproximación al proceso de toma de decisiones en la empresa barranquillera. *Pensamiento y Gestión: Revista de la División de Ciencias Administrativas de la Universidad del Norte*, 17, 1-38.

- Calaça, P.A. & Vizeu, F. (2015). Revisitando a perspectiva de James MacGregor Burns: qual é a ideia por trás do conceito de liderança transformacional? *Cadernos EBAPE.BR*, 13(1), 121-135. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395111016>
- Campos, M. y Vásquez, T. (2013). *Adaptación colombiana del MLQ-X5 versión líder y clasificador*. Trabajo de grado, Universidad Santo Tomás, Bogotá.
- Carless, S.A. (1998). Assessing the discriminant validity of transformational leadership behaviour as measured by the MLQ. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 71, 353–358. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1998.tb00681.x>
- Castillo, M. (2006). *Toma de decisiones en las empresas: entre el arte y la técnica*. Bogotá: Editorial Universidad de los Andes.
- Chang, W. L., & Lee, C. Y. (2013). Virtual team e-leadership: The effects of leadership style and conflict management mode on the online learning performance of students in a business-planning course. *British Journal of Educational Technology*, 44(6), 986-999. DOI: <https://doi.org/10.1111/bjet.12037>
- Colbert, A.E., Kristof-Brown, A.L., Bradley, B.H. & Barrick, M.R. (2008). CEO transformational leadership: The role of goal importance congruence in top management teams. *Academy of Management Journal*, 51, 81–96. DOI: <https://doi.org/10.5465/AMJ.2008.30717744>
- Conger, J.A. & Kanungo, R.N. (1987). Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academy of management review*, 12(4), 637-647. DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/258069>
- Conger, J.A. & Kanungo, R.N. (1994). Charismatic leadership in organizations: Perceived behavioral attributes and their measurement. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 439–452. DOI: <https://doi.org/10.1002/job.4030150508>
- Contreras, F. (2008). Liderazgo: perspectivas de investigación y desarrollo. *International Journal of Psychological Research* 1(2): 64-72.
- Contreras, F., Espinosa, J., Fernández, N. & Acosta, N. (2013). Calidad de vida laboral y liderazgo en trabajadores asistenciales y administrativos en un centro oncológico de Bogotá (Colombia). *Psicología desde el Caribe*, 30(3), 569-590

- Cordero, C. (2017). La incidencia de la inteligencia emocional en el liderazgo: caso líderes de venta multinivel Yanbal Ecuador. Tesis de Maestría. Universidad Espíritu Santo, Ecuador.
- Cruz, V., Salanova, M. & Martínez, I. (2013a). Liderazgo transformacional: investigación actual y retos futuros. *Universidad & Empresa*, 25, 13-32.
- Cruz, V., Salanova, M. & Martínez, I. (2013b). Liderazgo transformacional y desempeño grupal: unidos por el engagement grupal. *Revista de Psicología Social*, 28(2), 183-196.
- Curseu, P. y Schruijer, S. (2012). Decision styles and rationality: an analysis of the predictive validity of the General Decision-Making Style Inventory. *Educational and Psychological Measurement*, 72(6), 1053-1062. DOI: <https://doi.org/10.1177/0013164412448066>
- Chávez, C., Cigueñas, M. & Martensen, R. (2016). *La relación entre los estilos de liderazgo y las actitudes ante el cambio organizacional en una empresa de servicios*. Tesis de Maestría. Universidad del Pacífico, Perú.
- Chen, Y.S. & Chang, C.H. (2013). The Determinants of Green Product Development Performance: Green Dynamic Capabilities, Green Transformational Leadership, and Green Creativity. *Journal Business Ethics*, 116, 107–119. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1452-x>
- Dalal, R.S., Bonaccio, S., Highhouse, S., Ilgen, D.R., Mohammed, S. & Slaughter, J.E. (2010). What if industrial–organizational psychology decided to take workplace decisions seriously? *Industrial and Organizational Psychology*, 3(4), 386-405. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2010.01258.x>
- De Hoogh, A., Den Hartog, D. & Koopman, P. (2004). The development of CLIO: A questionnaire for charismatic leadership in organizations [De ontwikkeling van de CLIO: Een vragenlijst voor charismatisch leiderschap in organisaties]. *Gedrag en Organisatie*, 17(5), 354-381.
- De Hoogh, A.H.B. & Den Hartog, D.N. (2009). Neuroticism and locus of control as moderators of the relationship of charismatic leadership and autocratic leadership with burnout. *Journal of Applied Psychology*, 94, 1058–1067. DOI: <https://doi.org/10.1037/a0016253>

- DeGroot, T., Kiker, D.S. & Cross, T.C. (2000). A meta-analysis to review organizational outcomes related to charismatic leadership. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17(4), 356–371. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1936-4490.2000.tb00234.x>
- Dinh, J., Lord, R., Gardner, W., Meuser, J., Liden, R. & Hu, J. (2014). Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 36–62. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.005>
- Driver, M. & Mock, T. (1975). Human Information Processing, Decision Style Theory, and Accounting Information Systems. *The Accounting Review*, 50(3), 490-508
- Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L. & Ferris, G. R. (2012). A meta-analysis of antecedents and consequences of leader-member exchange: Integrating the past with an eye toward the future. *Journal of management*, 38(6), 1715-1759.
- Durán, M.G. & Castañeda, D.I. (2015). Relación entre liderazgo transformacional y transaccional con la conducta de compartir conocimiento en dos empresas de servicios. *Acta Colombiana de Psicología*, 18(1), 135-147. DOI: <https://dx.doi.org/10.14718/ACP.2015.18.1.13>
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J. & Shamir, B. (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment. *Academy of management journal*, 45(4), 735-744.
- Eberlin, R.J. & Tatum, B.C. (2008). Making just decisions: organizational justice, decision making, and leadership. *Management Decision*, 46(1-2), 310-329. DOI: <https://doi.org/10.1108/00251740810854177>
- Espinosa, J.C., Contreras, F. & Barbosa, D. (2015). Prácticas de liderazgo y su relación con la cultura en un grupo de países latinoamericanos. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 11(2), 303-317. DOI: <https://dx.doi.org/10.15332/s1794-9998.2015.0002.10>
- Field, A. (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS Statistics (4th Edition)*. London: Sage.

- Fiol, M. (2001). La toma de decisiones de directivos latinos. *Revista de Administração de Empresas*, 41(4), 16-25. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902001000400003>
- Fiol, M. (2005). Contrôler pour penser, penser pour contrôler. L'apport de Mary P. Follett. *Comptabilité et Connaissances*, May 2005, France. Disponible en: <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00581197/document>
- Flood, P.C., Hannan, E., Smith, K.G., Turner, T., West, M.A. & Dawson, J. (2000). Chief Executive Leadership Style, Consensus Decision Making, and Top Management Team Effectiveness. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9, 401–420. DOI: <https://doi.org/10.1080/135943200417984>
- Follett, M.P. (1930a). Leader and expert. In H. Metcalf (Ed.), *Business Leadership*. New York: Sir Issac Pitman & Sons.
- Follett, M.P. (1930b). Some discrepancies in leadership theory and practice. In H. Metcalf (Ed.), *Business Leadership*. New York: Sir Issac Pitman & Sons.
- Follett, M.P. (1933). The essential of leadership. In: Freedom and co-ordination. Lectures in Business Organization. London: Management Publication Trust
- Fulop, L. & Mark, A. (2013). Relational leadership, decision-making and the messiness of context in healthcare. *Leadership*, 9(2), 254-277. DOI: <https://doi.org/10.1177/1742715012468785>
- Gambetti, E., Fabbri, M. Bensi, L., y Tonetti, L. (2008). A contribution to the Italian validation of the General Decision-making Style Inventory. *Personality and Individual Differences*, 44, 842–852. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.paid.2007.10.017>
- García-Retamero, R. & Dieckmann, A. (2006). Una visión crítica del enfoque de los heurísticos rápidos y frugales. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 38(3), 509-522.
- García-Retamero, R. & Galesic, M. (2013). Does young adults' preferred role in decision making about health, money, and career depend on their advisors' leadership skills? *International Journal of Psychology*, 48(4), 492-501. DOI: <https://doi.org/10.1080/00207594.2012.688135>

- García, B., Márquez, L. y Ávila, J. (2009) Planeación y desarrollo del proyecto de investigación. En B. García (Coordinadora), *Manual de métodos de investigación para las ciencias sociales: un enfoque basado en proyectos*. México: Manual Moderno.
- García, M. (2011). Liderazgo transformacional y la facilitación de la aceptación al cambio organizacional. *Pensamiento Psicológico*, 9(16), 41-54.
- Garvin, D. & Roberto, M.A. (2001). What you don't know about making decisions. *Harvard Business Review*, 79, 108-116.
- Gati, I., Gadassi, R. & Mashiah-Cohen, R. (2012). Career decision-making profiles vs. styles: Convergent and incremental validity. *Journal of Vocational Behavior*, 81(1), 2-16. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2012.03.004>
- Gigerenzer, G. & Goldstein, D. G. (1996). Reasoning the fast and frugal way: models of bounded rationality. *Psychological review*, 103(4), 650-669. DOI: <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199744282.003.0002>
- Gigerenzer, G., Todd, P.M. & the ABC Research Group (1999). *Simple heuristics that make us smart*. New York: Oxford University Press.
- Graeff, C.L. (1983). The situational leadership theory: A critical view. *Academy of management review*, 8(2), 285-291. DOI: <https://doi.org/10.5465/AMR.1983.4284738>
- Graen, G.B. & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The leadership quarterly*, 6(2), 219-247. DOI: [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)
- Graves, L., Sarkis, J. & Zhu, Q. (2013). How transformational leadership and employee motivation combine to predict employee proenvironmental behaviors in China. *Journal of Environmental Psychology*, 35, 81-91. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2013.05.002>
- Habermas, J. (1973). Conocimiento e interés. *Ideas y Valores*, 42, 61-76. (Traducido por Guillermo Hoyos Vásquez)
- Hair, J., Black, W.C., Babin, B.J. & Anderson, R.E. (2010). *Multivariate data analysis: A global perspective (7th ed.)*. New Jersey: Pearson Education International.

- Hambleton, R.K. & Gumpert, R. (1982). The validity of Hersey and Blanchard's theory of leader effectiveness. *Group & Organization Studies*, 7(2), 225-242. DOI: <https://doi.org/10.1177/105960118200700210>
- Hambrick, D. & Mason, P. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9, 193–206.
- Hammond, K.R. (2010). Intuition, no!... quasirationality, yes!. *Psychological Inquiry*, 21(4), 327-337. DOI: <https://doi.org/10.1080/1047840X.2010.521483>
- Hater, J.J. & Bass, B.M. (1988). Superiors' evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 73(4), 695–702. DOI: <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.73.4.695>
- Heifetz, R.A., Grashow, A. & Linsky, M. (2009). *The practice of adaptive leadership: Tools and tactics for changing your organization and the world*. Harvard Business Press.
- Henao, F., Benavides, J., Sandoval, H., Trejos, C. & O'Brien, F.A. (2017). Understanding the role of OR/MS in the strategic decisions of colombian organisations - an exploratory study. *Pesquisa Operacional*, 37(1), 1-28. DOI: <https://dx.doi.org/10.1590/0101-7438.2017.037.01.0001>
- Hermosilla, D., Amutio, A. Costa, S. & Páez, D. (2016). El Liderazgo transformacional en las organizaciones: variables mediadoras y consecuencias a largo plazo. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 32(3), 135-143. DOI: <https://dx.doi.org/10.1016/j.rpto.2016.06.003>
- Hersey, P. & Blanchard, K.H. (1969). Life cycle theory of leadership. *Training & Development Journal*, 23(5), 26-33.
- Hersey, P. & Blanchard, K.H. (1982). Leadership Style: Attitudes and Behaviors. *Training & Development Journal*. 36(5), 50-52.
- Hersey, P. & Blanchard, K.H. (1996). Great ideas revisited: Revisiting the life-cycle theory of leadership. *Training & Development*, 50(1), 42-47.
- Highhouse, S. (2001). Judgment and Decision-Making Research: Relevance to Industrial and Organizational Psychology. In: N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil & C. Viswesvaran (Eds). *Handbook of Industrial Work and Organizational Psychology*, Volume 2: *Organizational Psychology*. 314 - 331. London: SAGE.

- Hollander, E. P. (1980). Leadership and social exchange processes. In *Social Exchange* (pp. 103-118). Springer: US.
- House, R.J. (1971). A path goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16, 321-338. DOI: <https://doi.org/10.2307/2391905>
- House, R.J., Javidan, M., Hanges, P. y Dorfman, P. (2002). Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: An introduction to project GLOBE. *Journal of World Business*, 37(1), 3-10. DOI: [https://doi.org/10.1016/S1090-9516\(01\)00069-4](https://doi.org/10.1016/S1090-9516(01)00069-4)
- Janis, I.L. & Mann, L. (1976). Coping with decisional conflict: An analysis of how stress affects decision-making suggests interventions to improve the process. *American Scientist*, 64(6), 657-667. www.jstor.org/stable/27847557
- Janis, I.L. & Mann, L. (1977). *Decision making: A psychological analysis of conflict, choice, and commitment*. New York: Free Press.
- Javidan, M., Dorfman, P.W., Sully de Luque, M. y House, R.J. (2006). In the eye of the beholder: Cross cultural lessons in leadership from Project GLOBE. *Academy of Management Perspectives*, 20(1), 67-90. DOI: <https://doi.org/10.5465/AMP.2006.19873410>
- Jing, F.F., & Avery, G.C. (2008). Missing links in understanding the relationship between leadership and organizational performance. *International Business and Economics Research Journal*, 7(5), 67-78. <https://doi.org/10.19030/iber.v7i5.3256>
- Juárez, F. & Contreras, F. (2012). The influence of optimism and socioeconomic characteristics on leadership practices. *International Journal of Psychological Research*, 5(2), 18-29
- Judge, T.A. & Piccolo, R.F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology* 89(5): 755–768. DOI: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>
- Judge, T.A., Woolf, E.F., Hurst, C. & Livingston, B. (2006). Charismatic and transformational leadership. A review and an agenda for future research. *Organisations Psychologie*, 50(4), 203-214. DOI: <https://doi.org/10.1026/0932-4089.50.4.203>

- Jung, D., Yammarino, F.J. & Lee, J.K. (2009). Moderating role of subordinates' attitudes on transformational leadership and effectiveness: A multicultural and multilevel perspective. *The Leadership Quarterly*, 20, 586–603. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.04.011>
- Jung, D.I., Wu, A. & Chow, C. (2008). Towards understanding the direct and indirect effects of CEOs' transformational leadership on firm innovation. *Leadership Quarterly*, 14, 525–544. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.07.007>
- Kahneman, D. (1991). Judgment and Decision Making: A Personal View. *Psychological science*, 2(3), 142-145. DOI: <http://psycnet.apa.org/doi/10.1111/j.1467-9280.1991.tb00121.x>
- Kahneman, D. (2003). Maps of bounded rationality: Psychology for behavioral economics. *American Economic Review*, 93(5), 1449–1475. DOI: <https://doi.org/10.1257/000282803322655392>
- Kahneman, D. (2012). *Pensar rápido, pensar despacio*. Bogotá: Debate.
- Kahneman, D. & Klein, G. (2009). Conditions for intuitive expertise: a failure to disagree. *American psychologist*, 64(6), 515-526. DOI: <https://doi.org/10.1037/a0016755>
- Kahneman, D. & Tversky, A. (1979). Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica*, 47(2), 263-291. DOI: <https://doi.org/10.2307/1914185>
- Kahneman, D. & Tversky, A. (1984). Choices, values, and frames. *American psychologist*, 39(4), 341. DOI: <https://doi.org/10.1037/0003-066X.39.4.341>
- Kail, E. G. (2010a). Leading in a VUCA Environment: V Is for Volatility. *Harvard Business Review Digital Articles*, November, 3, 2-4.
- Kail, E. G. (2010b). Leading in a VUCA environment: U is for uncertainty. *Harvard Business Review Digital Articles*. November, 10, 2-4.
- Kail, E. G. (2010c). Leading Effectively in a VUCA Environment: C is for Complexity. *Harvard Business Review Digital Articles*. December, 12, 2-4.
- Kail, E. G. (2011). Leading Effectively in a VUCA Environment: A is for Ambiguity. *Harvard Business Review Digital Articles*. January, 6, 2-4.
- Kark, R., Shamir, B. & Chen, G. (2003). The two faces of transformational leadership: Empowerment and dependency. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 246–255. DOI: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.246>

- Kearney, E. & Gebert, D. (2009). Managing diversity and enhancing team outcomes: The promise of transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 94, 77–89. DOI: <https://doi.org/10.1037/a0013077>
- Klein, G. (1993). *A recognition-primed decision (RPD) model of rapid decision making* (pp. 138-147). New York: Ablex Publishing Corporation.
- Klein, G. (2008). Naturalistic Decision Making. *Human factors*, 50(3), 456–460. DOI <https://doi.org/10.1518/001872008X288385>
- Klein, G. (2009). *Streetlights and shadows: Searching for the keys to adaptive decision making*. Cambridge, MA: MIT Press
- Klein, G. (2010). Jumping to conclusions can make for good decisions. *Science*, 177(9), 32. DOI: <https://doi.org/10.1002/scin.5591770927>
- Klein, G. (2015). A naturalistic decision making perspective on studying intuitive decision making. *Journal of Applied Research in Memory and Cognition* 4, 164–168. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jarmac.2015.07.001>
- Klein, G. & Klinger, D. (1991). Naturalistic Decision Making. *Human Systems*, 11(3), 16-19. DOI: <https://doi.org/10.1518/001872008X288385>
- Koene, B., Vogelaar, A. & Soeters, J. (2002). Leadership effects on organizational climate and financial performance: Local leadership effect in chain organizations. *The Leadership Quarterly*, 13, 193–215. DOI: [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00103-0](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00103-0)
- Koontz, H., Weihrich, H. & Cannise, M. (2012). *Administración: una perspectiva global y empresarial (14ª edición)*. México: McGraw-Hill
- Kotter, J. P. (1990). What leaders really do. *Harvard Business Review*, 68(3), 103-111.
- Lewin, K. (1944a). A research approach to leadership problems. *The Journal of Educational Sociology*, 17(7), 392-398. DOI: <https://doi.org/10.2307/2262546>
- Lewin, K. (1944b). The Dynamics of Group Action. *Educational Leadership*, 1(4), 195-200.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; social equilibria and social change. *Human relations*, 1(1), 5-41. DOI: <https://doi.org/10.1177/001872674700100103>

- Lewin, K. & Lippitt, R. (1938). An experimental approach to the study of autocracy and democracy: A preliminary note. *Sociometry*, 1(3/4), 292-300. DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/2785585>
- Lewin, K., Lippitt, R. & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates". *The Journal of social psychology*, 10(2), 269-299. DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/00224545.1939.9713366>
- Liu, J., Siu, O.L. & Shi, K. (2010). Transformational leadership and employee well-being: The mediating role of trust in the leader and self-efficacy. *Applied Psychology: An International Review*, 59, 454-479. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2009.00407.x>
- Loo, R. (2000). A psychometric evaluation of the General Decision-Making Style Inventory. *Personality and Individual Difference*, 29, 895-905. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0191-8869\(99\)00241-X](https://doi.org/10.1016/S0191-8869(99)00241-X)
- Lowe, K.B., Kroeck, K.G. & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *The leadership quarterly*, 7(3), 385-425. DOI: [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(96\)90027-2](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(96)90027-2)
- MacKinnon, D.P. & Dwyer, J.H. (1993). Estimating mediated effects in prevention studies. *Evaluation review*, 17(2), 144-158. DOI: <https://doi.org/10.1177/0193841X9301700202>
- Mann, L., Burnett, P., Radford, M. & Ford, S. (1997). The Melbourne Decision Making Questionnaire: An instrument for measuring patterns for coping with decisional conflict. *Journal of Behavioral Decision Making*, 10(1), 1-19. DOI: [http://psycnet.apa.org/doi/10.1002/\(SICI\)1099-0771\(199703\)10:1%3C1::AID-BDM242%3E3.0.CO;2-X](http://psycnet.apa.org/doi/10.1002/(SICI)1099-0771(199703)10:1%3C1::AID-BDM242%3E3.0.CO;2-X)
- Martínez, Y. (2013). El liderazgo transformacional en la gestión educativa de una institución educativa pública en el distrito de Santiago de Surco. Tesis de Maestría. Pontificia Universidad Católica del Perú
- Maslow, A.H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396. DOI: <https://dx.doi.org/10.1037/h0054346>

- Maureira, Ó. & Rojas, A. (2013). Características del Liderazgo Transformational en Docentes de Lenguaje y Comunicación en una Muestra de Establecimientos Escolares de Vulnerabilidad Social. *Estudios pedagógicos (Valdivia)*, 39(1), 115-127. DOI: <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07052013000100007>
- McGregor, D. (1957). *The human side of enterprise*. The Management Review, 46(11), 41-49.
- McKenney, J. & Keen, P. (1974). How managers' mind work. *Harvard Business Review*, 52(3), 79-90
- Mendoza, I. (2005). Estudio diagnóstico del perfil de liderazgo transformacional y transaccional de gerentes de ventas de una empresa farmacéutica a nivel nacional. Tesis de Doctorado. Universidad Autónoma de Tlaxcala, México.
- Mendoza, I.A., García, B. & Uribe, J.F. (2014). Liderazgo y su relación con variables de resultado: un modelo estructural comparativo entre liderazgo transformacional y transaccional en una empresa de entretenimiento en México. *Acta de investigación psicológica*, 4(1), 1412-1429
- Mintzberg, H. (1975). The manager's job: folklore and fact. *Harvard Business Review*, 53(4), 49-61.
- Mintzberg, H. (2009). *Managing*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Mitchell, T.R., Biglan, A., Oncken, G.R. & Fiedler, F.E. (1970). The contingency model: Criticism and suggestions. *Academy of Management Journal*, 253-267.
- Molero, F., Recio, P. & Cuadrado, I. (2010). Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: un análisis de la estructura factorial del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) en una muestra española. *Psicothema*, 22(3), 495-501.
- Ogliastri, E., et al. (1999). Cultura y liderazgo organizacional en 10 países de América Latina. El estudio Globe. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 22(1), 29-57.
- Omar, A. (2011). Liderazgo transformador y satisfacción laboral: el rol de la confianza en el supervisor. *Liberabit*, 17(2), 129-138.
- Ouchi, W.G. & Jaeger, A.M. (1978). Type Z organization: Stability in the midst of mobility. *Academy of management review*, 3(2), 305-314. DOI: <https://doi.org/10.5465/AMR.1978.4294895>

- Páez, I., Rincón, A., Astudillo, M. & Bohórquez, S. (2014). Un estudio de casos sobre liderazgo transformacional y competencias directivas en el sector floricultor de Colombia. *Revista EAN*, (76), 20-43
- Pedraja, L., Rodríguez, E., Delgado, M. & Rodríguez, J. (2006). Liderazgo transformacional y transaccional: un estudio de su influencia en las pequeñas empresas. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 14(2), 159-166.
- Perilla, L.E. & Gómez, V. (2017). relación del estilo de liderazgo transformacional con la salud y el bienestar del empleado: el rol mediador de la confianza en el líder. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 33(2), 95-108. DOI: <https://dx.doi.org/10.1016/j.rpto.2017.02.005>
- Piccolo, R.F. & Colquitt, J.A. (2006). Transformational leadership and job behaviors: The mediating role of core job characteristics. *Academy of Management Journal* 49(2): 327–340. DOI: <https://doi.org/10.5465/AMJ.2006.20786079>
- Piñeros, R. & Contreras, F. (2016). What managers really do and the skills required: knowledge provided by direct observation studies. *Ponte Academic Journal*, 72 (8), 102-114. DOI: <https://doi.org/10.21506/j.ponte.2016.8.7>
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B. & Bommer, W.H. (1996). Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizen. *Journal of management*, 22(2), 259-298. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(96\)90049-5](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(96)90049-5)
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Lee, J.Y. & Podsakoff, N.P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879. DOI: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Moorman, R.H. & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107–142. DOI: [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(90\)90009-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(90)90009-7)
- Porter, M.E. (1996). What is strategy. *Harvard Business Review*, 74(6) 61-78.

- Preacher, K.J. & Hayes, A.F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods, 40*, 879-891. DOI: <https://doi.org/10.3758/BRM.40.3.879>
- Rafferty, A.E. & Griffin, M.A. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *The leadership quarterly, 15*(3), 329-354. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.02.009>
- Rafferty, A.E. & Griffin, M.A. (2006). Refining individualized consideration: Distinguishing developmental leadership and supportive leadership. *Journal of occupational and organizational psychology, 79*(1), 37-61. DOI: <https://doi.org/10.1348/096317905X36731>
- Raykov, T. (1997). Estimation of composite reliability for congeneric measures. *Applied Psychological Measurement, 21*(2), 173-184. DOI: <https://doi.org/10.1177/01466216970212006>
- Rehman, R. (2010). Decision Making Styles of Manager in Pakistan: Role of Management Status and Organization Sector. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, 2*(7), 182-192.
- Rehman, R. & Waheed, A. (2012). Transformational Leadership Style as Predictor of Decision Making Styles: Moderating Role of Emotional Intelligence. *Pak. J. Commer. Soc. Sci. 6*(2), 257-268.
- Rehman, R., Khalid, A. & Khan, M. (2012). Impact of employee decision making styles on organizational performance: In the moderating role of emotional intelligence. *World Applied Sciences Journal, 17*(10), 1308-1315.
- Rhode, F. (2005). Little decisions add up. *Harvard Business Review, 83*, 24-26
- Robbins, S. & Judge, T. (2013) *Organizational Behavior (15th Ed.)*. New Jersey: Prentice Hall.
- Robles, V.H., Contreras, F., Barbosa, D. & Juárez, F. (2013). Liderazgo en directivos colombianos vs. Mexicanos: un estudio comparativo. *Investigación y Desarrollo, 21*(2), 395-418.
- Rodrigues, A. & Ferreira, M.C. (2015). The Impact of Transactional and Transformational Leadership Style on Organizational Citizenship Behaviors. *Psico-USF, 20*(3), 493-504. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/1413-82712015200311>

- Rodríguez, E. (2007). Estilos de liderazgo, toma de decisiones estratégicas y eficacia: Un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas. *Interciencia: Revista de ciencia y tecnología de América*, 32(8), 522-528.
- Rodríguez, E. & Pedraja, L. (2009). Análisis del impacto del proceso de toma de decisiones estratégicas sobre la eficacia de las organizaciones públicas. *Innovar*, 19(35) 33-46.
- Rodríguez, E., Pedraja, L., Delgado, M. & Rodríguez, J. (2010). Gestión del conocimiento, liderazgo, diseño e implementación de la estrategia: Un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 18(3), 373-382.
- Rowe, A.J. & Boulgarides, J.D. (1983). Decision-styles: a perspective. *Leadership and Organization Development Journal*, 4(4), 3-9. DOI: <https://doi.org/10.1108/eb053534>
- Rowe, A.J. & Mason, R.O. (1987). *Managing with style: A guide to understanding, assessing, and improving decision making*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Russ, F., McNeilly, K. & Comer, J. (1996). Leadership, decision making and performance of sales managers: a multi-level approach. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 16(3), 1-15. DOI: <https://doi.org/10.1080/08853134.1996.10754060>
- Sánchez, E. & Rodríguez, A. (2010). 40 años de la teoría de liderazgo situacional. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 42(1), 29-39.
- Sarkar, A. & Sarkar, A. (2016). We live in a VUCA World: the importance of responsible leadership. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 30(3), 9-12. DOI: <https://doi.org/10.1108/DLO-07-2015-0062>
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2011). *Research methods for business students (5th edition)*. Harlow (England): Pearson Education.
- Scandura, T.A. & Graen, G.B. (1984). Moderating effects of initial leader–member exchange status on the effects of a leadership intervention. *Journal of applied psychology*, 69(3), 428. DOI: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.69.3.428>
- Scott, S.G. & Bruce, R.A. (1995). Decision-making style: the development and assessment of a new measure. *Educational and Psychological Measurement*, 55(5), 818–831. DOI: <https://doi.org/10.1177/0013164495055005017>

- Schippers, M.C., Den Hartog, D.N., Koopman, P.L. & van Knippenberg, D. (2008). The role of transformational leadership in enhancing team reflexivity. *Human Relations*, *61*, 1593–1616. DOI: <https://doi.org/10.1177/0018726708096639>
- Shamir, B., House, R. & Arthur, M.B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization Science*, *4*, 577–594. DOI: <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.4.4.577>
- Shamir, B., Zakay, E., Breinin, E. & Popper, M. (1998). Correlates of charismatic leader behavior in military units: Subordinates' attitudes, unit characteristics, and superiors' appraisals of leader performance. *Academy of Management Journal*, *41*, 387–409. DOI: <https://doi.org/10.2307/257080>
- Silva, Y., Olsen, C., Pezzi, L. & Sanjurjo, N. (2016). Liderazgo transaccional y transformacional de voluntarios jóvenes y adultos de Mar del Plata. *Psicoperspectivas*, *15*(3), 146-157. DOI: <https://dx.doi.org/10.5027/psicoperspectivas-Vol15-Issue3-fulltext-769>
- Simon, H.A. (1955). A behavioral model of rational choice. *The Quarterly Journal of Economics*, *69*(1), 99-118. DOI: <https://doi.org/10.2307/1884852>
- Simon, H.A. (1959). Theories of decision-making in economics and behavioral science. *The American economic review*, *49*(3), 253-283.
- Simon, H.A. (1965). Administrative decision making. *Public Administration Review*, 31-37.
- Simon, H.A. (1979). Rational decision making in business organizations. *The American economic review*, *69*(4), 493-513.
- Simon, H.A. (1986). Rationality in psychology and economics. *Journal of Business*, S209-S224.
- Simon, H.A. (1987). Making management decisions: The role of intuition and emotion. *The Academy of Management Executive* (1987-1989), 57-64. DOI: <https://doi.org/10.5465/AME.1987.4275905>
- Simon, H.A. (1990). Invariants of human behavior. *Annual Review of Psychology*, *41*, 1-19. DOI: <https://doi.org/10.1146/annurev.ps.41.020190.000245>
- Sobel, M.E. (1982). Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models. *Sociological methodology*, *13*, 290-312. DOI: <https://doi.org/10.2307/270723>

- Solano, A.C., Nader, M. & Casullo, M.M. (2013). La evaluación de los estilos de liderazgo en población civil y militar argentina. *Revista de Psicología*, 22(1), 63-88.
- Spicer, D. y Sadler-Smith, E. (2005). An examination of the general decision making style questionnaire in two UK samples. *Journal of Managerial Psychology*, 20(1), 137-149. DOI: <https://doi.org/10.1108/02683940510579777>
- Stogdill, R.M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *The Journal of psychology*, 25(1), 35-71. DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/00223980.1948.9917362>
- Stogdill, R.M. (1975). The evolution of leadership theory. *Academy of Management Proceedings*, 1, 4-6. DOI: <https://doi.org/10.1177/107179199600300102>
- Suárez, P.C. (2017). Estudio del liderazgo en Ecuador a partir de la validación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo. Tesis de Maestría. Escuela Politécnica Nacional de Ecuador. <http://bibdigital.epn.edu.ec/handle/15000/17231>
- Svenson, O. & Jakobsson, M. (2010). Creating coherence in real-life decision processes: Reasons, differentiation and consolidation. *Scandinavian journal of psychology*, 51(2), 93-102. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-9450.2009.00739.x>
- Svenson, O., Salo, I. & Lindholm, T. (2009). Post-decision consolidation and distortion of facts. *Judgment and decision making*, 4(5), 397.
- Tengblad, S. (2006). Is there a 'New Managerial Work'? A Comparison with Henry Mintzberg's Classic Study 30 Years Later. *Journal of Management Studies*, 43(7), 1437-1461. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00651.x>
- Tepper, B.J. & Percy, P.M. (1994). Structural validity of the Multifactor Leadership Questionnaire. *Educational and Psychological Measurement*, 54(3), 734-744. DOI: <http://dx.doi.org/10.7903/cmr.704>
- Thunholm, P. (2004). Decision-making style: habit, style or both? *Personality and Individual Differences*, 26, 931-944. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0191-8869\(03\)00162-4](https://doi.org/10.1016/S0191-8869(03)00162-4)
- Thunholm, P. (2008). Decision-making styles and physiological correlates of negative stress: Is there a relation? *Scandinavian Journal of Psychology*, 49, 213-219. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-9450.2008.00640.x>

- Thunholm, P. (2009). Military leaders and follower - do they have different decision styles? *Scandinavian Journal of Psychology*, 50, 317-324. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-9450.2009.00714.x>
- Tiwarly, R. (2015). Decision Making. *Research Starters: Business* (Online Edition). Ipswich (Massachusetts, USA): Great Neck Publishing, EBSCO CASIAS, Inc.
- Tosi, H.L.; Misangyi, Y.F.; Fanelli, A.; Waldman, D.A.; & Yammarino, F.J. (2004). CEO charisma, compensation and firm performance. *The Leadership Quarterly*, 15(3).405-420. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.02.010>
- Tripiana, J. & Llorens, S. (2015). Fomentando empleados engaged: el rol del líder y de la autoeficacia. *Anales de psicología*, 31(2), 636-644. DOI: <http://dx.doi.org/10.6018/analesps.31.2.179561>
- Tversky, A. & Kahneman, D. (1974). Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. *Science*, 185, 1124-1131. DOI: <https://doi.org/10.1126/science.185.4157.1124>
- Tversky, A. & Kahneman, D. (1986). Rational choice and the framing of decisions. *Journal of business*, S251-S278. ISO 690
- Tversky, A. & Shafir, E. (1992). Choice under conflict: The dynamics of deferred decision. *Psychological Science*, 3, 358-361.
- Universidad del Rosario (2012). *Documento descriptivo de las líneas de investigación gerencia, liderazgo, realidad, estrategia de la Dirección de Investigaciones de la Facultad de Administración*. Bogotá: Autor. Documento de uso interno.
- van Knippenberg, D. & Sitkin, S. (2013). A Critical Assessment of Charismatic-Transformational Leadership Research: Back to the Drawing Board? *The Academy of Management Annals*, 7(1), 1-60. DOI: <https://doi.org/10.1080/19416520.2013.759433>
- van Seters, D.A. & Field, R.H. (1990). The evolution of leadership theory. *Journal of organizational change management*, 3(3), 29-45. DOI: <https://doi.org/10.1108/09534819010142139>
- Vasco, C.E. (1990). *Tres estilos de trabajo en las ciencias sociales: Comentarios a propósito del artículo Conocimiento e Interés de Jürgen Habermas (5ta Edición)*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia

- Vega, C. & Zavala, G. (2004). *Adaptación del cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ forma 5X corta) de B. Bass y B. Avolio al contexto organizacional chileno*. Trabajo de grado no publicado, Universidad de Chile.
- Verma, N., Bhat, A.B., Rangnekar, S. & Barua, M.K. (2015). Association between leadership style and decision making style in Indian organisations. *Journal of Management Development*, 34(3), 246-269. DOI: <https://doi.org/10.1108/JMD-03-2012-0038>
- Vizeu, F. (2011). Uma aproximação entre liderança transformacional e Teoria da Ação Comunicativa. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 12(1), 53-81. DOI: <https://dx.doi.org/10.1590/S1678-69712011000100003>
- Vroom, V.H. & Jago, A.G. (1988). *The new leadership: Managing participation in organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Vroom, V.H. & Yetton, P.W. (1973). *Leadership and decision-making*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.
- Waldman, D., Javidan, M. & Varella, P. (2004). Charismatic leadership at the strategic level: A new application of upper echelons theory. *The Leadership Quarterly*, 15, 355–380. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.leafqua.2004.02.013>
- Waldman, D., Ramirez, G., House, R. & Puranam, P. (2001). Does leadership matter? CEO leadership attributes and profitability under conditions of perceived Environmental uncertainty. *Academy of Management Journal* 44(1), 134-143. DOI: <https://doi.org/10.2307/3069341>
- Wang, P. & Rode, J.C. (2010). Transformational leadership and follower creativity: The moderating effects of identification with leader and organizational climate. *Human relations*, 63(8), 1105-1128. DOI: <https://doi.org/10.1177/0018726709354132>
- Whetten, D. & Cameron, K. (2014). *Developing Management Skills: Global Edition*. Pearson Higher Ed.
- Wood, N. (2012). *Individual differences in decision-making styles as predictors of good decision making*. A thesis master of art, Bowling Green State University (Ohio, USA).
- Yixing Shan & Lili Yang (2017) Fast and frugal heuristics and naturalistic decision making: a review of their commonalities and differences. *Thinking & Reasoning*, 23(1),10-32. DOI: <https://doi.org/10.1080/13546783.2016.1152999>

- Yukl, G. (1999a). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 285–305. DOI: [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00013-2](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00013-2)
- Yukl, G. (1999b). An evaluative essay on current conceptions of effective leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 33–48. DOI: <https://doi.org/10.1080/135943299398429>
- Yukl, G. & van Fleet, D. (1992). Theory and research on leadership in organizations. In D. Dunnette & L.M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, (2nd ed., Vol. 3, pp.147-198). Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.
- Zaleznik, A. (1977). Managers and leaders: Are they different. *Harvard Business Review*, 55(3), 67-76
- Zerpa, C.E. & Ramirez, J.J. (2013). Moralidad, empatía, inteligencia emocional y liderazgo transformacional: un modelo de rutas en estudiantes de posgrados gerenciales en una universidad venezolana. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 9(1), 109-126.
- Zhu, W., Chew, I.K.H. & Spangler, W.D. (2005). CEO transformational leadership and organizational outcomes: The mediating role of human-capital-enhancing human resource management. *The Leadership Quarterly*, 16, 39–52. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.06.001>
- Zulfqar, A., Valcke, M., Devos, G., Tuytens, M. & Shahzad, A. (2016). Leadership and decision-making practices in public versus private universities in Pakistan. *Asia Pacific Education Review*, 17(1), 147-159. DOI: <https://doi.org/10.1007/s12564-016-9414-0>