

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL, PROCESOS DE INFLUENCIA Y CAMBIO DE ACTITUD: UN ESTUDIO CORRELACIONAL SOBRE LA FUNCIÓN DIRECTIVA Y LA EFICACIA EN LA TRANSFORMACIÓN DE LA REALIDAD SOCIAL EN EQUIPOS DE TRABAJO PERTENECIENTES AL ÁREA ACADÉMICA DE UNA INSTITUCIÓN PRIVADA DE EDUCACIÓN SUPERIOR

SERGIO ESPINOZA PARRA

RESUMEN

El presente estudio tuvo como propósito investigar, desde la perspectiva del modelo transformacional o carismático de B. Bass y B Avolio (1990), el modo como se relacionan los tres estilos de liderazgo medidos por el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (M.L.Q.) y diferentes procesos de transformación social expresados en seis variables de comportamiento organizacional que muestran distintos grupos de trabajo pertenecientes a la Universidad Internacional SEK. Los tres estilos de liderazgo evaluados fueron: 1) El Liderazgo Transformacional o Carismático, 2) El Liderazgo Transaccional y 3) El estilo Laissez-faire o ausencia de liderazgo. Las variables de comportamiento organizacional con las cuales se correlacionaron los distintos estilos de liderazgo antes señalados fueron: 1) La Prototipicalidad del líder que dirige cada departamento, área o escuela; 2) El Esfuerzo Extra que están dispuestos a realizar los seguidores por la consecución de metas y objetivos comunes; 3) El grado de Identificación hacia la Universidad y hacia la Carrera; 4) La Cohesión grupal entre compañeros; 5) La Satisfacción laboral experimentada por los seguidores y 6) La Orientación Emprendedora mostrada por los seguidores en el desempeño de sus funciones. Finalmente, se incluyeron, además, dos variables complementarias que resultan relevantes a la hora de estudiar el comportamiento mostrado por cada grupo y su relación con el liderazgo: 1) Estrés laboral y 2) Eficacia.

Palabras claves: Liderazgo Transformacional, Identificación, procesos de influencia.

RESUMEN (NO TÉCNICO)

La Universidad Internacional SEK – Chile ha experimentado, durante los últimos tres años, un importante proceso de transformación y desarrollo en la totalidad de sus estamentos administrativos, académicos, de investigación y extensión universitaria. Estos cambios se han visto traducidos en una profunda redefinición de los patrones de interacción, comunicación y convivencia entre los diferentes equipos de trabajo y las personas que los forman. A través del presente estudio fue posible generar conocimiento científico que permitirá conocer el impacto que dichos cambios han tenido en el capital humano y cuál es el efecto real que tienen los actuales estilos de conducción sobre la construcción de equipos de trabajo coordinados y eficientes. Esta investigación es importante porque ha permitido establecer empíricamente cuál es el real poder de influencia que posee el Liderazgo de la función directiva sobre los procesos de transformación social en grupos de trabajo ligados al ámbito académico dentro del contexto de la educación superior privada de nuestro país. Del mismo modo permitió determinar cuáles son los estilos de liderazgo predominantes en las distintas áreas y departamentos que forman parte de la de la Universidad. Sobre la base de estos resultados será posible desarrollar un plan de intervención capaz de potenciar la real eficacia lograda por la función directiva en los procesos de influencia y transformación social de los distintos equipos de trabajo que en su conjunto conforman la Universidad Internacional SEK y su misión educativa.

SUMMARY

The present study had as a purpose to research from the view of the Transformational or Charismatic Model of B. Bass and B. Avolio (1990) the way how the three styles of leadership are related measured by the multifactorial leadership questionnaire (MLQ) and different processes of social transformation expressed in 6 variables of organizational behavior that different work teams belonging to SEK University show. The three leadership styles evaluated were: 1) Transformational or Charismatic Model, 2) The transactional Model and 3) Laissez faire or lack of leadership. The variables of organizational behavior which the aforementioned different leadership styles are correlated with were: 1) The prototypicality of the leader who heads each department, area or college; 2) the extra effort that followers are willing to make in order to achieve goals and common objectives; 3) the level of identification with the University and academic degree chosen; 4) Group cohesion among classmates; 5) work satisfaction experienced by the followers and 6) enterprising orientation showed by the followers on the performance of their tasks. Finally, two more complementary variables were included which turn out to be relevant at the moment of showing the behavior showed by each group and their relationship with leadership: 1) work stress and 2) effectiveness.

Key words: Transformational leadership, identification, influence processes.

I. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, los términos carisma y liderazgo carismático son utilizados con mucha frecuencia en diversos contextos y situaciones. Se habla, preferentemente, del carisma para referirse a líderes políticos o religiosos, que a través de su influencia, han sido capaces de desencadenar importantes procesos de transformación social en grupos compuestos por personas diversas. Sin embargo, el término carisma, fue introducido en las ciencias sociales por el sociólogo alemán Max Weber en el año 1921. La palabra carisma proviene del griego y significa "gracia" o "don divino". Weber la tomó prestada del cristianismo primitivo y la usa para nombrar a uno de los tres tipos de dominación legítima que, según él, pueden darse en la sociedad: La dominación carismática, la racional/legal y la tradicional (Weber, 1921).

Según este autor, la creación de un tipo de dominación carismática suele surgir como consecuencia de una situación de crisis, tanto en el terreno político, económico o ideológico y es capaz de desencadenar importantes procesos de cambio social de los que participan grandes grupos de personas muy diferentes, pero que en virtud del influjo del líder, terminan unidas en pos de un propósito común. Por lo tanto, la dominación carismática posee un carácter profundamente afectivo y emocional que fortalece la cohesión grupal, la identidad de grupo y la identificación con los ideales del grupo. (Weber, 1964; Lindholm, 1992; en Molero, 1993).

Esta primera teoría, destinada a explicar los grandes procesos de transformación social a manos de un líder, fue ignorada durante largos años por la Psicología científica debido al desarrollo de la investigación empírica y las dificultades metodológicas que sus postulados representaban para la operacionalización de variables. De este modo, durante mucho tiempo, la Psicología social, sólo se preocupó de estudiar el fenómeno del liderazgo dentro del contexto organizacional y a partir de las teorías del liderazgo que permitiesen un abordaje acotado del mismo. Sin embargo, en la actualidad, y esencialmente gracias al trabajo desarrollado por Bass y Avolio (1990), existen en el mundo, varias líneas de investigación científica en torno al carisma y el liderazgo carismático en diferentes contextos de transformación social.

El liderazgo es un fenómeno que se produce en todos los grupos humanos y que lleva interesando a pensadores y literatos de todas las culturas desde hace cientos de años, pues donde quiera que un grupo de personas se involucre en la realización de una actividad conjunta, surge una estructura de liderazgo (Bass, 1990). Sin embargo, a pesar de que existen múltiples definiciones de liderazgo, un esencial rasgo común en todas ellas es que hacen hincapié en que el liderazgo es un proceso de influencia entre líderes y seguidores y que tiene como fin conseguir las metas de un grupo, organización o sociedad (Hollander, 1985. En Molero, 2005). Esta manera de concebir el liderazgo pone de manifiesto cuatro aspectos importantes:

1. En primer lugar, que el liderazgo no es un rasgo o característica estática que reside únicamente en el líder sino que es un proceso, que tiene lugar a lo largo del tiempo, en el que están

implicados de forma interactiva, el líder, los seguidores y la situación o contexto en la que se ejerce el liderazgo.

2. En segundo lugar; que el liderazgo implica poder real de influencia, hasta el punto que, como señala Brown, "lo que realmente caracteriza a los líderes es que pueden influir en los otros miembros del grupo más de lo que ellos mismos son influidos" (Citado en Molero, 2005).
3. En tercer lugar; que el liderazgo es un fenómeno grupal y, por lo tanto, pierde su sentido fuera de ese contexto.
4. Finalmente, pero no menos importante, las diversas definiciones ponen de manifiesto que la influencia del líder va dirigida a la obtención de una meta u objetivo común del grupo (Molero, 2005).

La teoría del liderazgo transformacional o carismático es una de las teorías del liderazgo más importantes en la actualidad. Su reciente abordaje científico ha permitido estudiar un aspecto central del fenómeno del liderazgo, especialmente en lo que dice relación con los procesos psicosociales implicados en los grandes efectos que es capaz de producir en sus seguidores y en la sociedad. A comienzo de los años ochenta una serie de autores (House, 1977; Bass, B. M., 1985; Conger, 1989, o Shamir, 1991, entre otros. En Molero, 2005) empezaron a ocuparse del liderazgo carismático, sin embargo, la perspectiva del liderazgo carismático más elaborada y que ha recibido una mayor contrastación empírica es el modelo del liderazgo transformacional propuesto por B. M. Bass en 1985.

En su libro "Leadership and performance beyond expectations" (Bass, 1990), este autor sostiene que hay dos tipos de liderazgo: Uno basado en el intercambio de recompensas entre líder y seguidores al que llama Liderazgo Transaccional y otro en que los líderes, a través de su influencia personal, consiguen efectos extraordinarios en sus seguidores. A este segundo tipo de liderazgo le llama Liderazgo Transformacional.

Si bien es cierto, el Liderazgo Transaccional, que en cierto modo está presente en todas las teorías existentes hasta ahora sobre liderazgo, es capaz de producir efectos positivos en el rendimiento y satisfacción de los subordinados, no basta para explicar por qué ciertos líderes producen cambios radicales en las actitudes, creencias y valores de sus seguidores. Para explicar dichos efectos es que se ha hecho necesario reconocer la existencia de otro tipo de liderazgo: el Liderazgo Transformacional. Este estilo de conducción es capaz de generar las condiciones para que los seguidores tomen conciencia del sentido y la importancia que tiene el trabajo a realizar y se contacten, de manera auténtica y duradera, con la investidura de valor colectivo que cada una de sus acciones tienen dentro de las coordenadas establecidas por una misión mayor y trascendente. Es capaz de encender el entusiasmo de los seguidores haciendo que su interés vaya más allá de la obtención de una ganancia individual o provecho propio en beneficio de una visión compartida del grupo llegando, incluso, a introducir importantes modificaciones a nivel de la jerarquía de necesidades y prioridades del seguidor. Como consecuencia de lo anterior, el liderazgo transformacional es capaz de desencadenar substanciales procesos de cambios en los valores, actitudes y creencias de sus seguidores, en virtud de lo cual adquiere un enorme potencial en sus capacidades para lograr un incremento excepcional en su rendimiento y en la obtención real de objetivos conjuntos, a la vez que le otorga al grupo un auténtico sentido de pertenencia e identidad, desarrollada sobre la base de la identificación con los ideales del grupo y el establecimiento de fuertes lazos afectivos entre los miembros del grupo y entre éstos y su líder.

A partir de estas ideas centrales, y en virtud de sus hallazgos empíricos, le fue posible a Bass operacionalizar su modelo a través de un cuestionario que permite medir los dos tipos de liderazgo señalados; el Liderazgo Transaccional y el Liderazgo Transformacional. Dicho cuestionario, al que se le han introducido diversas modificaciones a lo largo de los años, se denomina M.L.Q (Multifactor Leadership Questionnaire). Utilizando este instrumento, y a través del análisis factorial, Bass y sus colaboradores proponen que el Liderazgo Transformacional está compuesto por cuatro factores:

1. LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

- 1.1. Carisma: Rebautizado posteriormente como Influencia idealizada (Bass y Avolio, 1997), es el factor más importante de todos los que forman parte del Liderazgo Transformacional. Está

relacionado con la vinculación personal o identificación que el líder consigue despertar en sus seguidores. Se mide con ítems como "Actúa de forma que se gana mi respeto" o "Va más allá de su interés en beneficio del grupo".

- 1.2. Inspiración: Rebautizado posteriormente como Motivación Inspiracional (Bass y Avolio, 1997). Está relacionado con la capacidad del líder para motivar o ilusionar a los seguidores acerca de la importancia de alcanzar la visión o misión propuesta. Aunque Carisma e Inspiración se encuentran con frecuencia juntos, son conceptualmente diferentes; mientras el Carisma nos hablaría de la identificación con el líder, la Inspiración, en cambio, se refiere a la identificación con la visión, proyecto o ideales que éste propone. La inspiración en el M.L.Q. vendría medida a través de ítems tales como: "Habla con entusiasmo acerca del futuro" o "Habla con entusiasmo acerca de los logros que deben conseguirse".
- 1.3. Estimulación Intelectual: Indica la capacidad del líder para hacer que sus subordinados utilicen su propia inteligencia y sus habilidades creativas para resolver los problemas que puedan presentarse. Este factor se mide con ítems tales como "Consigue que vea los problemas desde muchos ángulos diferentes" o "Busca diferentes perspectivas a la hora de solucionar los problemas".
- 1.4. Consideración Individualizada: Está relacionada con la capacidad del líder para ayudar, guiar y aconsejar a cada subordinado de forma individual. Está compuesto por ítems tales como "Me trata más como una persona individual que como a un miembro más del grupo" o "Me ayuda a desarrollar mis capacidades".

De este modo, el Liderazgo Transformacional estaría, según Bass, compuesto por estos cuatro factores que, aunque pueden ir juntos, son teóricamente independientes, pudiendo haber líderes que manejen en mayor medida un tipo de conductas que otras.

Según Molero (2005), una de las principales diferencias conceptuales entre el Liderazgo Carismático, tal como es entendido tradicionalmente, y el Liderazgo Transformacional; es que el primero puede producir efectos muy negativos en los seguidores, como es el caso de los líderes de sectas religiosas de carácter destructivas. Por el contrario cuando la identificación con el líder y con la visión propias del Liderazgo Carismático se complementan con la estimulación intelectual y la consideración individualizada, propias del Liderazgo Transformacional, los efectos son, según Bass y Steidlmeier (1999), siempre positivos (En Molero, 2005).

Sin embargo, el M.L.Q., además de medir el Liderazgo Transformacional, mide también el Liderazgo Transaccional o de intercambio. Los análisis demuestran que este liderazgo está compuesto por los siguientes tres factores:

2. LIDERAZGO TRANSACCIONAL

- 2.1. Recompensa Contingente: Consiste en recompensar a los subordinados por la labor bien hecha, además de especificar claramente qué recompensas se recibirán por cada trabajo realizado. En el M.L.Q. la recompensa contingente viene medida por ítems tales como "Me apoya a cambio de mis esfuerzos" o "Deja claro lo que uno puede esperar recibir si se consiguen los objetivos".
- 2.2. Dirección por Excepción Activa: Señala a aquellos líderes que están pendientes de la actuación de sus subordinados para corregir los fallos. Ítems representativos de este factor serían: "Concentra toda su atención en los errores, quejas y fallos" o "Hace que mi atención se dirija hacia mis errores a la hora de cumplir lo establecido".
- 2.3. Dirección por Excepción Pasiva: Los líderes altos en este factor son aquellos que sólo intervienen cuando las cosas van mal.

Además del liderazgo transformacional y transaccional, el M.L.Q. mide, también, un tercer estilo de liderazgo:

3. LAISSEZ-FAIRE (AUSENCIA DE LIDERAZGO)

Está compuesto por una serie de conductas propias de los líderes o directivos que evitan la responsabilidad y está formado por ítems como "Evita tomar decisiones" o "Está ausente cuando se le necesita".

El M.L.Q. ha sido utilizado en varios países demostrando una buena confiabilidad y validez. En general los resultados apoyan de forma consistente la hipótesis de Bass: los líderes transformacionales consiguen un mayor rendimiento y una mayor satisfacción por parte de sus subordinados que aquellos líderes que utilizan sólo el intercambio de recompensas. Sin embargo, los líderes transaccionales también consiguen algunos efectos positivos, aunque siempre menores, sobre la satisfacción y el rendimiento de sus seguidores. Sin lugar a dudas los líderes que peores resultados obtienen son aquellos que no lideran: los altos en Laissez-Faire (Molero, 2005).

A pesar de su importante respaldo empírico, ésta teoría ha recibido también fuertes críticas. La más relevante dice relación con el hecho de que la teoría del liderazgo transformacional no prestaría suficiente atención a las variables situacionales del liderazgo¹, lo que supondría, en cierto modo, un retorno a las teorías del liderazgo centradas en el líder. Cabe atribuir a esta teoría, sin embargo, el mérito de hacer una clara distinción entre el liderazgo de bajo nivel o rudimentario, basado sólo en el intercambio, y el liderazgo de alto nivel, que produce cambios importantes en los seguidores, en las sociedades y organizaciones.

Pese a lo anterior, las investigaciones empíricas realizadas han demostrado la importancia y vigencia del modelo de liderazgo transformacional para explicar y comprender el proceso de liderazgo en su conjunto. ¿Qué hace que un sujeto esté dispuesto a modificar su sistema de creencias, su jerarquía de valores e intereses como consecuencia del influjo que ejerce sobre él el magnetismo de un liderazgo de este tipo? ¿Bajo qué condiciones específicas es posible esperar una mayor y más estable identificación con los ideales del líder? ¿Cuál es la relación posible entre el desarrollo de la identidad individual y el desarrollo de la identidad de grupo en el proceso de liderazgo transformacional? Podrían ser algunas interrogantes, dentro de muchas otras, que hace falta investigar si se pretende comprender los procesos de influencia propios de los líderes transformacionales.

Por lo tanto, la crítica de que el liderazgo transformacional no presta suficiente atención a las variables situacionales del liderazgo, no logra opacar el brillo de su importancia. En primer lugar porque los énfasis puestos por el liderazgo transformacional no son incompatibles con el estudio de las variables situacionales sino complementarios y en segundo lugar porque aun cuando se retoman ciertas consideraciones en torno a la importancia del líder en el desencadenamiento de determinados procesos de influencia, esto se hace sobre la base de los hallazgos empíricos recientes y teniendo en cuenta todo el desarrollo teórico y fáctico realizado sobre la materia. No se trata de un regreso en tanto retroceso, sino de un regreso progresivo, una reconsideración necesaria en torno a las dimensiones psicosociales más relevantes implicadas en el fenómeno del liderazgo que, a la luz de los antecedentes actuales, es posible redefinir y actualizar.

Los resultados ofrecidos por las investigaciones realizadas recientemente sobre esta materia, demuestran que existe una alta correlación positiva entre el estilo de Liderazgo Transformacional y el grado de Prototipicalidad del líder (2)2. Según la perspectiva intergrupala adoptada por la Teoría

1 A partir de los años sesenta, y sobre la base de los resultados poco concluyentes de las investigaciones que veían al liderazgo como un proceso basado esencialmente en la persona del líder, surgen las teorías de la contingencia del liderazgo. Estas teorías ponen en un primero plano de importancia ya no los atributos del líder en tanto persona individual, sino lo que se llamó las Variables Situacionales del liderazgo. Así, el rendimiento de un grupo u organización depende no sólo de las características del líder sino también de diversas variables situacionales como situaciones de conflicto con otros grupos y sus líderes, situaciones de crisis interna, el tipo de tarea a realizar, la relación buena o mala del líder con el grupo, el grado de estructuración de la tarea y el poder del líder para otorgar recompensas, entre otras. Existen varias teorías representativas de este enfoque, dentro de las cuales se encuentra El Modelo de la Contingencia en la efectividad del liderazgo propuesta por Fiedler, sin embargo, dentro de este mismo enfoque, también se encuentran el modelo normativo en la toma de decisiones (Vroom y Yetton, 1973) y la teoría de la expectativa de meta (House, 1971). En Molero, 2005.

2 Se llama Prototipicalidad o Prototipo endogrupal al grado en que un determinado miembro del grupo es considerado por los demás integrantes de esa colectividad como la persona que mejor encarna los valores, creencias y actitudes del grupo en un momento dado, es decir; su miembro más prototípico o característico. Este miembro del grupo

de la Identidad Social (Tajfel y Turner, 1979) y la Teoría de la Categorización del Yo (Turner, 1990) (En Morales, 2007), un análisis completo del fenómeno del liderazgo debe comprender no sólo al líder y a su grupo sino a los líderes y a los grupos con los que aquél se relaciona.

Desde este punto de vista, cuando las personas se categorizan y se definen a sí mismas como miembros de un grupo, tienden a percibirse semejantes entre sí y diferentes a los miembros de otros grupos. Este miembro del grupo, será el que mejor representa las características del grupo, debido a que está en la mejor posición para abastecer al grupo de la información necesaria para la definición de categoría y de identidad grupal e individual. Así, el miembro más prototípico del grupo será el que más influencia es capaz de ejercer sobre los miembros de ese grupo.

En este sentido, y de acuerdo con lo señalado por Reicher, S. Haslam, A. y Hopkins, N. (2005), existe una cantidad considerable de evidencia empírica que respaldan dos puntos claves al respecto:

1. En primer lugar, que el verdadero liderazgo es el poder eficaz de conducción que recibe una persona en la medida que es percibida como prototípica de una identidad social determinada y que posee ciertas características de identidad que los miembros del grupo, en tanto seguidores, comparten con él.
2. Y, en segundo lugar, que para ser verdaderamente influyente y efectivo, el líder necesita ser capaz de representar y definir la identidad social del grupo en su conjunto y generar las condiciones para el establecimiento de propósitos auténticamente compartidos.

De este modo, van Knippenberg y How, (2005), plantean que el prototipo del endogrupo es una representación cognitiva abstracta de lo que, para un determinado grupo y en un determinado momento, significa ser "nosotros". Esto se basa en la información situacional inmediata que maximiza las diferencias con respecto a otros grupos externos y maximiza también las similitudes con respecto al propio grupo. Pero también se basa en la memoria y en la historia pasada del grupo respecto de su condición de endogrupo y de su relación con otros grupos externos. El prototipo del endogrupo, entonces, describe y establece los atributos apropiados para la pertenencia a un grupo en un contexto específico. Por esta razón, el prototipo estaría más cerca de una representación del ideal del grupo que de simple miembro típico del grupo, es decir; el prototipo de miembro del grupo no sería el promedio de miembros del grupo, sino la condensación, el resumen mejor logrado de los ideales del grupo.

Por lo tanto, los ideales del grupo, el proceso de identificación de los miembros del grupo con esos ideales, así como el prototipo endogrupal, revisten una importancia crucial a la hora de abordar el estudio del liderazgo desde el punto de vista de la construcción de categorías de identidad social y procesos transformacionales sustentables en el tiempo.

La presente investigación resulta especialmente relevante porque aborda el estudio del Liderazgo Transformacional o carismático y las variables relativas al comportamiento organizacional propias de los procesos de transformación social dentro del contexto de la gestión educativa. Su propósito consistió en evaluar el modo como se relacionan los distintos estilos de liderazgo medidos por el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (M.L.Q.) de B. Bass y B. Avolio (1990), y una serie de variables relativas al comportamiento organizacional en un grupo de líderes y equipos de trabajo pertenecientes al área académica de una institución de educación superior, específicamente en la Vicerrectoría académica de la Universidad Internacional SEK - Chile. Dichas variables se refieren a la percepción

que mejor representa las características del grupo será el que más influencia es capaz de ejercer sobre ese grupo. Desde esta perspectiva, la persona considerada consensualmente como más prototípica del grupo sería la que está en mejores condiciones para adoptar el lugar de líder de su grupo, pues es quien más fielmente lo representa. En consecuencia, el prototipo endogrupal es el miembro de un determinado grupo cuya identidad personal se haya caracterizada por propiedades que son, más que en ningún otro individuo miembro de ese grupo, percibidas como semejantes a las propiedades que definen la identidad del grupo al que pertenece. Se trata de un sujeto que, por su conducta, valores y principios, se constituye a sí mismo en una suerte de "emblema" del grupo del que forma parte. El prototipo endogrupal es, por decirlo así, el miembro de un grupo que más se acerca a la personificación de los ideales del grupo. Todo esto, sin embargo, desde la percepción que los demás miembros del grupo tengan de él y no necesariamente como un conjunto de atributos reales, de carácter ontológico, ni existentes independientemente de dichas percepciones y relaciones.

que los académicos tienen respecto de 1) la Prototipicalidad del líder que dirige el grupo del que forma parte, 2) el Esfuerzo Extra que están dispuestos a realizar los seguidores por la consecución de sus objetivos y metas, 3) el grado de Identificación hacia la Universidad y hacia la Escuela o Carrera de la que forman parte, 4) la Cohesión grupal entre compañeros, 5) la Satisfacción laboral experimentada y 6) la Orientación Emprendedora mostrada por los seguidores. Por último, se incluyeron, además, dos variables complementarias que resultan relevantes a la hora de estudiar el comportamiento mostrado por cada grupo y su relación con el liderazgo: 7) Estrés laboral y 8) Eficacia.

Para los efectos de la presente investigación, se consideró como líder a todas las personas que ocupan puestos directivos o de coordinación y cuya gestión y decisiones afecta de manera directa el comportamiento organizacional de las personas que trabajan bajo su cargo. Específicamente, se evaluaron los estilos de liderazgos mostrados por los cargos de: 1) Jefes de Carrera, 2) Decanos, 2) Vicerrector Académico y 3) Rector, en un universo compuesto por cinco Facultades y 21 carreras profesionales. La Universidad estudiada cuenta, además de la Vicerrectoría Académica, con una Vicerrectoría de Administración y Finanzas y seis Direcciones de área: 1) Dirección de investigación y asuntos internacionales, 2) Dirección de extensión y comunicación, 3) Dirección de asuntos estudiantiles, 4) Dirección de admisión, 5) Dirección de registro académico y 6) Dirección de autoevaluación, algunas de las cuales también fueron incluidas en el presente estudio.

Esta investigación es importante porque ha permitido establecer empíricamente cuál es el real poder de influencia que posee el Liderazgo de la función directiva sobre los procesos de transformación social en grupos de trabajo ligados al ámbito académico dentro del contexto de la educación superior privada de nuestro país. Del mismo modo permitió determinar cuáles son los estilos de liderazgo predominantes en las distintas áreas y departamentos que forman parte de la de la Universidad. Sobre la base de estos resultados será posible desarrollar un plan de intervención capaz de potenciar la real eficacia lograda por la función directiva en los procesos de influencia y transformación social de los distintos equipos de trabajo que en su conjunto conforman la Universidad Internacional SEK y de su misión educativa.

La Universidad Internacional SEK – Chile ha experimentado, durante los últimos tres años, un importante proceso de transformación y desarrollo en la totalidad de sus estamentos administrativos, académicos, de investigación y extensión universitaria. Estos cambios se han visto traducidos en una profunda redefinición de los patrones de interacción, comunicación y convivencia entre los diferentes equipos de trabajo y las personas que los forman. A través del presente estudio fue posible generar una instancia de retroalimentación que permitirá acceder a información válida y confiable respecto del impacto que dichos cambios han tenido en el capital humano y cuál es el efecto real que tienen los actuales estilos de conducción sobre la construcción de equipos de trabajo coordinados y eficientes. Este problema resulta especialmente relevante dado que, tratándose de una institución educativa, la cohesión grupal, el desarrollo de una identidad de grupo y la identificación colectiva con los valores e ideales que le dan sentido a su existencia, resultan indispensables para un adecuado desempeño de su misión formativa y de enseñanza. Los cambios materiales y tecnológicos suelen producirse de manera rápida y vertiginosa, sin embargo los procesos de transformación social, así como los cambios culturales, son lentos, solapados, difíciles de identificar y, más difíciles aún, de controlar y dirigir. Pese a ello, son estos últimos los que determina la verdadera naturaleza del cambio y le otorgan sentido y permanencia en el tiempo a las innovaciones tangibles. Es por este motivo que la presente investigación representa, para la Universidad Internacional SEK, el reflejo vivo de que ella no sólo ha sido capaz de crecer, sino también de pensar y reflexionar acerca de sí misma y de los procesos humanos que la constituyen.

II. PROBLEMA

1. ¿Existe una alta correlación positiva entre el Liderazgo Transformacional percibido y la Prototipicalidad del líder en el grupo? Y si así fuese, ¿Es posible demostrar que dicha correlación es más alta en el Liderazgo Transformacional que en los demás estilos de liderazgo estudiados, especialmente en lo que dice relación con el factor Carisma o Influencia idealizada?
2. ¿Existe una alta correlación positiva entre el Liderazgo Transformacional percibido y la variable Esfuerzo Extra mostrada por los seguidores? En tal caso, ¿Es posible establecer que dicha correlación es más alta cuando se trata del Liderazgo Transformacional que cuando se la

relaciona con los demás estilos de liderazgo estudiados, especialmente en lo que dice relación con los factores Estimulación Intelectual y Consideración individualizada?

3. ¿Existe una alta correlación positiva entre el Liderazgo Transformacional percibido y la variable Identificación, tanto con la Universidad como con el departamento o Carrera al que pertenece cada grupo de seguidores? Si así se demostrase, ¿Es dicha correlación más alta en el caso del Liderazgo Transformacional que en los otros dos estilos de liderazgo estudiados, especialmente en lo que se refiere al Carisma o Influencia idealizada, Inspiración y Consideración individualizada? Así mismo, ¿Es la correlación entre Liderazgo Transformacional e Identificación más alta cuando se trata de la Identificación con la Carrera que cuando se considera la Identificación con la Universidad en su conjunto?
4. ¿Existe una alta correlación positiva entre el Liderazgo Transformacional percibido y la variable Cohesión Grupal de los seguidores? En tal caso, ¿Es posible determinar que dicha correlación es más alta cuando se trata del Liderazgo Transformacional que cuando se relaciona con los otros dos estilos de liderazgo estudiados, especialmente en lo que se refiere a los factores Carisma y Consideración Individualizada?
5. ¿Existe una alta correlación positiva entre el Liderazgo Transformacional percibido y la variable Satisfacción Laboral de los seguidores? Y si así fuese, ¿Es posible establecer que dicha correlación es más alta cuando se trata del Liderazgo Transformacional que cuando se relaciona con los otros dos estilos de liderazgo evaluados, especialmente en lo que se refiere a los factores Carisma y Consideración Individualizada?
6. ¿Existirá una alta correlación positiva entre la variable Orientación Emprendedora y los dos estilos de liderazgo estudiados (Transformacional y Transaccional) siendo incluso más alta la observada en el Liderazgo Transaccional, especialmente en lo que se refiere al factor Recompensa contingente?
7. Con respecto a las variables Estrés laboral y Eficacia:
 - 1.1. ¿Existe una alta correlación negativa entre el Liderazgo Transformacional percibido y el Estrés laboral experimentado por los miembros del grupo? Y si así fuese, ¿Es posible demostrar que dicha correlación negativa es más alta en el Liderazgo Transformacional que en los demás estilos de liderazgo estudiados, especialmente en lo que dice relación con el factor Carisma o Influencia idealizada y Estimulación intelectual?
 - 1.2. ¿Existe una alta correlación positiva entre el Liderazgo Transformacional y el grado de Eficacia percibida por los miembros de cada grupo de trabajo, tanto en relación a la gestión de su líder como a la del grupo al que pertenecen, especialmente en lo que dice relación con los factores Estimulación intelectual y Consideración individualizada?

III. HIPÓTESIS

1. Existirá una alta correlación positiva entre el Liderazgo Transformacional percibido y la variable Prototypicalidad del líder en el grupo. Dicha correlación será más alta que la observada con los otros dos estilos de liderazgo estudiados, especialmente en lo que dice relación con el factor Carisma o Influencia idealizada.
2. Existirá una alta correlación positiva entre el Liderazgo Transformacional percibido y la variable Esfuerzo Extra que están dispuestos a realizar los seguidores. Dicha correlación será más alta que la observada con los demás estilos de liderazgo estudiados, especialmente en lo que dice relación con los factores Estimulación Intelectual y Consideración Individualizada?
3. Existirá una alta correlación positiva entre el Liderazgo Transformacional percibido y la variable Identificación Grupal de los seguidores. Dicha correlación será más alta que la evidenciada con los otros dos estilos de liderazgo evaluados, especialmente en lo que se refiere al Carisma o Influencia idealizada, Inspiración y Consideración individualizada. Asimismo, se espera que dicha correlación sea mayor cuando se trata de la Identificación con el departamento o Carrera específica a la que pertenece cada grupo que con la Universidad en su conjunto.

4. Existirá una alta correlación positiva entre el Liderazgo Transformacional percibido y la variable Cohesión Grupal de los seguidores. Dicha correlación será más alta que la expresada con los otros dos estilos de liderazgo medidos, especialmente en lo que se refiere a los factores Carisma y Consideración Individualizada.
5. Existirá una alta correlación positiva entre el Liderazgo Transformacional percibido y la variable Satisfacción Laboral de los seguidores. Dicha correlación será más alta que la observada con los otros dos estilos de liderazgo estudiados, especialmente en lo que dice relación con los factores Carisma y Consideración individualizada.
6. Existirá una alta correlación positiva entre la variable Orientación Emprendedora y los dos estilos de liderazgo estudiados (Transformacional y Transaccional). Se espera que la correlación más alta sea la observada en el Liderazgo Transaccional, especialmente en lo que se refiere al factor Recompensa contingente.
7. Con respecto a las variables Estrés laboral y Eficacia:
 - 1.1. Existirá una alta correlación negativa entre el Liderazgo Transformacional percibido y el Estrés laboral experimentado por los miembros del grupo. Se espera, además, que dicha correlación negativa sea mayor en el Liderazgo Transformacional que en los demás estilos de liderazgo estudiados, especialmente en lo que dice relación con el factor Carisma o Influencia idealizada y Estimulación intelectual.
 - 1.2. Existirá una alta correlación positiva entre el Liderazgo Transformacional y el grado de Eficacia percibida por los miembros de cada grupo de trabajo, tanto en relación a la gestión de su líder como a la del grupo al que pertenecen, especialmente en lo que se refiere a los factores Estimulación intelectual y Consideración individualizada

IV. METODOLOGÍA

1. Definición

La presente investigación se define como un estudio exploratorio de tipo descriptivo y correlacional. El procedimiento metodológico se organizó en función de tres momentos claramente diferenciados:

- 1.1. En una primera instancia, se evaluaron los estilos de liderazgo predominantemente ejercidos por cada uno de los puestos directivos y de coordinación actualmente vigentes en el organigrama de la Vicerrectoría Académica de la Universidad.
- 1.2. En un segundo momento, y sobre la base de la información recogida en la etapa anterior, se determinaron las relaciones entre los distintos tipos de liderazgo estudiados y su real eficacia sobre los procesos de transformación social expresados a través de las variables de comportamiento organizacional incluidas.
- 1.3. En tercer lugar, y en virtud de la contrastación de las hipótesis formuladas, se llevó a cabo el análisis de los resultados para cada relación entre variables y grupos.

2. Universo y Muestra

La muestra está constituida por un total de 107 sujetos, todos ellos profesionales de las diferentes disciplinas que constituyen la Vicerrectoría Académica de la Universidad y organizados, según el cargo y función que desempeñan, en cinco Facultades y 21 carreras profesionales. Las Carreras, por Facultades, son las siguientes: 1) Facultad de Humanidades y Educación, en la que se incluyen las carreras de Psicología, Periodismo, Pedagogía en Educación General Básica, Pedagogía en Educación Parvularia, Pedagogía en Lengua Castellana y Comunicación, Pedagogía en Historia y Geografía, Pedagogía en Educación Física, Pedagogía en Matemáticas y Pedagogía en Inglés; 2) Facultad de Ciencias Jurídicas y sociales, en la que se incluyen las carreras de Derecho y Trabajo social; 3) Facultad de Ingeniería y Administración, dentro de la que se contemplan las carreras de Ingeniería Civil Industrial, Ingeniería Comercial e Ingeniería en Turismo; 4) Facultad de Ciencias de la Salud y la Actividad física, que incorpora las carreras de Enfermería, Kinesiología, Nutrición y dietética y Fonoaudiología; y 5) Facultad de Estudios del Patrimonio Cultural, que ofrece las carreras de Historia

del Arte, Arqueología y Conservación y restauración de bienes nacionales. Adicionalmente, se incluyó información emanada de algunas de las otras áreas y Direcciones distintas del área académica.

3. Instrumentos y variables

De la batería de pruebas administrada, para la construcción de las hipótesis se consideraron los resultados obtenidos por los siguientes instrumentos:

1. Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (M.L.Q. 5x - Short) de B. Bass y B. Avolio (1990): Bass (1985), basándose en la distinción propuesta por Burns (1978), desarrolló un modelo en el que distinguió entre el estilo de LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL: líderes que producen cambios en la escala de valores, actitudes y creencias de sus seguidores a través de su influencia personal; y el LIDERAZGO TRANSACCIONAL: caracterizado por el establecimiento de una especie de transacción entre el líder y los miembros de su grupo. Bass también desarrolló el primer instrumento elaborado para medir estos estilos, así como la ausencia de liderazgo ("Laissez-faire").
2. Esfuerzo Extra: Este instrumento corresponde a una sub-escala del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (M.L.Q. 5x - Short) de B. Bass y B. Avolio (1990). Mide el grado en que los seguidores están dispuestos a esforzarse de manera extraordinaria para el logro de sus metas, como consecuencia del influjo que ejerce sobre ellos su líder. Está constituida por sólo tres ítems a los que se debe contestar en una escala que va del 0 al 4, donde 0 representa "Nunca" y 4 "Siempre". Esta variable está medida a través de preguntas tales como: "Consigue que rinda más de lo que yo mismo esperaba" o "Incrementa mi deseo de rendir más".
3. Escala de Prototipicalidad del líder en el grupo: Este instrumento corresponde a una segunda sub-escala del mismo Cuestionario (M.L.Q. 5x - Short). El cuestionario consta de 7 ítems a los que se debe contestar en una escala del 0 al 4, donde 0 es "Nunca" y 4 es "Siempre" y mide el grado en que el líder del grupo es considerado como prototípico del grupo que dirige, según la percepción que de él tienen sus seguidores.
4. Escala de Eficacia: Es una tercera sub-escala del mismo Cuestionario (M.L.Q. 5x - Short) y está compuesta por 4 ítems referidos al grado de eficacia percibida por los seguidores tanto en relación con su líder como con el grupo al que pertenecen. Está compuesta por ítems tales como "Es efectivo a la hora de satisfacer mis requerimientos como miembro del grupo", "Es eficaz a la hora de representar mis necesidades ante la autoridad superior de la Universidad", "Es eficaz a la hora de cumplir con lo que requiere el grupo para llevar a cabo su labor" y "El grupo que dirige es eficaz".
5. Escala de Identificación: Esta Escala está compuesta por 10 ítems destinados a medir el grado de Identificación con la Organización (para los efectos de este estudio; Universidad) y otros 10 ítems referidos a la identificación con el Departamento (para los efectos de este estudio; Carrera). Esta Escala fue desarrollada por Mael y Ashford (1992) y fue publicada en el *Journal of Organizational Behavior*, 13, pp. 103-123. La presente Escala fue desarrollada de acuerdo al modelo teórico propuesto por Bouas y Arroz (1996) quienes definen la identificación grupal como "la consciencia y la atracción hacia un grupo interactuante de miembros interdependientes que se autoidentifican con ese grupo". La literatura sobre la identidad social hace énfasis en la importancia que tiene para la autocategorización de uno mismo como miembro de un grupo, el desarrollo de la consciencia grupal. De esta manera, las personas se definen a sí mismas no sólo en términos de atributos idiosincrásicos individuales y relaciones interpersonales (Yo), sino también en términos de atributos colectivos del grupo al que pertenecen (Nosotros). Los primeros atributos dan forma a la identidad personal y al yo personal del sujeto, mientras que los atributos colectivos dan forma a la identidad social y al yo colectivo del sujeto. Por lo tanto, los sujetos se categorizar como miembros de categorías sociales; se definen, describen y evalúan de acuerdo con estas categorías. Este proceso de autocategorización sería suficiente para la formación del grupo psicológico, porque hace que los individuos se perciban como miembros de un grupo, se identifiquen como tal y establezcan diferencias entre su propio grupo y otros grupos.

6. Escala de Cohesión grupal de Carron y cols. (1985): Esta Escala esta compuesta por 18 ítems y contiene 4 factores:
 - a. Integración grupal-tarea: mide el grado existente dentro del grupo.
 - b. Integración grupal-social: mide la opinión individual acerca de la cercanía y unión existente dentro del grupo en el plano social.
 - c. Atracción interpersonal hacia la tarea del grupo: mide la implicación personal en la tarea, la productividad y las metas del grupo.
 - d. Atracción interpersonal hacia los aspectos sociales del grupo: recoge las relaciones entre los sentimientos individuales de los miembros del equipo, la aceptación personal y la interacción social del grupo.
7. Escala de Satisfacción laboral: Esta Escala fue especialmente diseñada para la realización del presente estudio. Mide, a través de 7 ítems, la satisfacción laboral con diferentes aspectos del trabajo, tales como: El clima humano imperante en la Universidad, las tareas que realiza, el sueldo que recibe, los métodos de dirección empleados, entre otros.
8. Escala de Orientación emprendedora: Esta Escala fue desarrollada a partir de lo que establece la literatura actualmente existente sobre el estudio de la conducta emprendedora (Covin & Slevin, 1986; Lumpkin & Dess, 1996; Lyon et al., 2000; Millar, 1983). Las dimensiones incluidas en esta Escala son: Asunción de Riesgos, Proactividad e Innovación.
9. Escala de Estrés laboral: Este cuestionario está compuesto por 8 ítems y evalúa las situaciones de stress y tensión dentro del ámbito laboral y organizacional. La puntuación de la escala oscila entre 1 (Nunca) y 5 (Casi siempre). El cuestionario que utilizamos para evaluar el estrés en este trabajo está basado en los trabajos de Parasuraman, (1977) en el cual se pedía a las personas que dijeran cuan a menudo experimentaban situaciones como las descritas en cada uno de los ítems. Sosik y Godshalk (1998) ampliaron este cuestionario utilizando 8 ítems.

4. Procedimiento

1ª ETAPA: Administración de la batería de pruebas y recolección de datos

En primer lugar se llevó a cabo la Adaptación y estandarización de los cuestionarios administrados, los que alcanzaron un promedio de confiabilidad superior al .85³.

Las pruebas fueron administradas, de manera anónima, en el lugar de trabajo y horario asignado para la realización de las funciones habituales de cada sujeto. Sin embargo, con el propósito de facilitar el adecuado manejo de la información, se procedió a segmentar la muestra en las siguientes dimensiones de evaluación:

1. El estilo de liderazgo mostrado por el cargo de Rector: fue determinado a partir de la evaluación compartida que hizo un número representativo de sujetos que realizan sus funciones bajo ese cargo, en relación a cada una de las categorías conductuales establecidas por cada factor (Profesores, Jefes de Carrera, Decanos y Directores de área). Es decir; el estilo de liderazgo percibido por el cargo de Rector fue determinado por la evaluación común realizada por una muestra representativa extraída de ocho Direcciones de área, cinco Decanatos, 21 Jefaturas de carrera y 73 Profesores, pertenecientes a las diferentes Direcciones, Facultades y Carreras que, en su conjunto, constituyen las distintas áreas que conforman la Universidad.
2. El estilo de liderazgo mostrado por el cargo de Vicerrector Académico: fue determinado a partir de la evaluación compartida que hizo un número representativo de sujetos que realizan sus funciones bajo ese cargo, en relación a cada una de las categorías conductuales

3 La Confiabilidad de un instrumento psicométrico se refiere al grado de precisión con que es capaz de medir lo que se propone. Es la capacidad de un test para demostrar estabilidad y consistencia en sus resultados. Por lo tanto, un test es confiable cuando al aplicarlo dos o más veces a un mismo individuo, o al aplicarlo conjuntamente con otro test equivalente, se obtienen resultados análogos o similares. La confiabilidad de un instrumento se mide en correlaciones que van de 0 a 1. Menos de 0.69, la r es baja o dudosa; de 0.70 a 0.74, la r es moderada o débil; de 0.75 a 0.84, la r es aceptable o buena; de 0.85 a 0.94, la r es alta o muy buena; y de 0.95 a 0.99, la r es excelente.

establecidas por cada factor (Profesores, Jefes de Carrera y Decanos). Es decir; el estilo de liderazgo percibido por el cargo de Vicerrector Académico fue determinado por la evaluación común realizada por una muestra representativa extraída de cinco Decanatos, 21 Jefaturas de carrera y 73 Profesores, pertenecientes a las diferentes Facultades y Carreras que, en su conjunto, constituyen el área académica de la Universidad.

3. El estilo de liderazgo mostrado por cada uno de los cargos de Decano: fue determinado a partir de la evaluación compartida que hizo un número representativo de sujetos que realizan sus funciones dentro de cada Facultad, en relación a cada una de las categorías conductuales establecidas por cada factor (Profesores y Jefes de Carrera). Es decir; el estilo de liderazgo percibido por cada uno de los cargos de Decano fue determinado por la evaluación común realizada por cada uno de los Jefes de Carrera y los Profesores de las diferentes carreras que forman parte de cada Facultad.
4. El estilo de liderazgo mostrado por cada Jefe de Carrera: fue determinado a partir de la evaluación compartida que hizo un número representativo de Profesores con contrato de planta que realizan sus labores educativas dentro de cada carrera, en relación a cada una de las categorías conductuales establecidas por cada factor. Es decir, el estilo de liderazgo percibido por cada uno de los cargos de Jefe de Carrera fue determinado por la evaluación común realizada por cada uno de los Profesores con contrato de planta que trabajan en cada Carrera.
5. Se recogió información referente a la percepción compartida que cada categoría grupal (Profesores, Jefes de Carrera, Decanos y Directores de Área) tienen respecto de una serie de variables asociadas al cambio de actitud y procesos de transformación de la realidad social en relación a sus propios grupos de trabajo: 1) Esfuerzo Extra, 2) Prototipicidad del Líder, 3) Identificación con el endogrupo y con la Institución, 4) Cohesión grupal, 5) Satisfacción laboral y 6) Orientación emprendedora. Asimismo, se obtuvo además, información referida a dos dimensiones adicionales: 1) Estrés laboral y 2) Eficacia.

2ª ETAPA: Obtención de resultados

El procedimiento utilizado para la obtención de resultados constó, a su vez, de dos instancias claramente diferenciadas. Esas subetapas fueron las siguientes:

1. Análisis descriptivos: Sobre la base de los resultados obtenidos en la administración de la batería de pruebas y recolección de datos, se procedió a determinar el estilo de liderazgo predominante en cada uno de los cargos directivos que forman parte de la Dirección académica de la Universidad. Concretamente; se estableció el estilo de liderazgo predominante del cargo de Rector, Director académico; el estilo de liderazgo predominante de cada uno de los cargos de Decano, por separado; y el estilo de liderazgo de cada uno de los Jefes de Carrera, también separadamente. En el caso de los cargos de Rector y de Director académico, se obtuvieron resultados tanto de la percepción compartida del total del personal que trabaja bajo su dirección, como de cada grupo por separado; total de Profesores por Facultad, total de Jefes de Carrera, total de Decanos y total de Directores de área, para el caso del cargo de Rector; y total de Profesores por Facultad, total de Jefes de Carrera y total de Decanos, para el caso del cargo Director académico.
2. En un segundo momento, se utilizó el programa computacional SPSS⁴ (4) para el diseño y construcción de una planilla de cálculos estadísticos que permitió establecer el grado de correlación existente entre cada uno de los estilos de liderazgo estudiados, y los factores que los constituyen, con los procesos de transformación social expresados a través de cada uno de los comportamientos organizacionales evaluados. Las relaciones entre variables se

4 Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), es un programa estadístico e informático muy usado en investigación de la Ciencias Sociales. Su uso permite trabajar con bases de datos de gran tamaño. La versión 12 permite dos millones de registros y 250.000 variables.

establecieron sobre la base de los resultados totales obtenidos por los diferentes grupos considerados en el presente estudio.

3ª ETAPA: Procesamiento de la información y propuesta de intervención

Se identificaron los factores constitutivos de cada estilo de liderazgo que se hayan más fuertemente asociados al desencadenamiento de procesos de influencia, cambio de actitud y transformación social en los distintos equipos de trabajo que forman parte del área académica de la Universidad Internacional SEK. Esto permitió establecer el grado real de eficacia del Liderazgo Transformacional, en relación a los otros dos estilos de liderazgo estudiados, y su verdadero poder de influencia sobre los diferentes comportamientos organizacionales incluidos en la investigación.

V. RESULTADOS

1. Análisis de resultados descriptivos

La Tabla 1 muestra, en primer lugar, la percepción que tienen los Profesores pertenecientes a cada carrera de la Facultad de Humanidades y Educación respecto de los distintos estilos de conducción mostrados por sus correspondientes Jefes de Carrera; 1) Liderazgo Transformacional, 2) Liderazgo Transaccional y 3) Laissez-faire o ausencia de liderazgo. En segundo lugar, se presentan los resultados obtenidos por los profesores de cada carrera en las seis variables organizacionales incluidas en el presente estudio; 1) Prototipicalidad del líder, 2) Identificación hacia la Universidad y hacia la Carrera, 3) Cohesión Grupal, 4) Satisfacción laboral, 5) Orientación emprendedora y 6) Esfuerzo extra. Finalmente, se incluyeron, además, los resultados obtenidos en dos variables adicionales que resultan complementariamente relevantes a la hora de estudiar el comportamiento mostrado por cada grupo y su relación con el liderazgo: 1) Estrés laboral y 2) Eficacia percibida. Los puntajes están expresados en porcentajes y representan el grado de importancia que los miembros de cada grupo le otorgan a la variable.

Como se puede observar, los resultados obtenidos por cada grupo se distribuyen de manera heterogénea, mostrando diferencias significativas tanto a nivel de la percepción de la conducta de cada líder como de las demás variables estudiadas. Dentro de esas discrepancias es posible observar dos tendencias claramente contrapuestas: Mientras los profesores de las carreras de Psicología y de Periodismo tienden a percibir a sus Jefes de Carrera mayoritariamente como Laissez-faire, los profesores de las demás carreras de la Facultad tienden a verlo como un líder transformacional⁵ (5).

La Prototipicalidad del líder, por su parte, mide el grado en que cada líder es considerado por sus seguidores como prototípico del grupo, es decir; en qué medida los miembros de cada grupo consideran a su Jefe de Carrera como alguien que representa los valores y atributos más característicos del grupo que lidera. Esta variable también mostró importantes diferencias entre ambos subgrupos, siendo los profesores de las siete carreras de pedagogía los que tienden a considerar a sus respectivos Jefes de Carrera más altamente prototípicos que lo que lo hacen los profesores de las carreras de Psicología y Periodismo.

Cabe destacar que mientras más alta es la percepción de liderazgo transformacional y de prototipicalidad que tienen cada grupo de profesores respecto de su líder, más altos tienden a ser también sus niveles de identificación hacia la Universidad y hacia la carrera, la cohesión grupal entre compañeros, la satisfacción laboral experimentada, la orientación emprendedora y el esfuerzo extra que están dispuestos a realizar por el logro de objetivos conjuntos. Asimismo, mientras más alta es la percepción de liderazgo transformacional, menor es el nivel de estrés laboral reflejado y mayor la percepción de eficacia en la gestión.

5 Los datos presentados en las Tablas del 1 al 16, están expresados en porcentajes; es decir, el puntaje máximo asignado por cada instrumento fue traducido a una escala única de percentiles lo que permite ubicar a cada variable en una medida relativa que va del 0 al 100 por ciento. Por ejemplo, si un grupo X evalúa a su líder con un puntaje promedio de 95 en el estilo Transformacional, se dirá que del total de puntaje posible en esa variable, ese líder ha obtenido el 95%.

TABLA 1
PROFESORES DE LA FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN / JEFES DE CARRERA

		Psicología N=12	Periodismo N=9	Ed. Básica N=5	Ed. Parvularia N=5	Castellano N=5	Matemátic. N=5	Historia y Geografía N=5	Ed. Física N=5	Inglés N=5
1º	L. Transformacional	28.12	11.25	94.58	98.75	98.75	98.75	96.25	93.75	98.75
	L. Transaccional	41.31	37.5	79.16	68.75	71.87	68.75	73.95	75.68	68.75
	L. Laissez-faire	66.68	87.5	3.2	.00	.00	.00	4.20	8.31	.00
2º	Prototipicalidad	25.53	7.28	87.5	87.5	87.5	87.5	87.5	87.5	87.5
	Identificación hacia la Universidad	32.07	15	86.67	85	89.17	85	85	85	85
	Identificación hacia la Carrera	51.67	45	89.17	87.5	91.67	87.5	90	92.5	87.5
	Cohesión Grupal	34.72	20.83	70.83	74.54	77.77	74.54	73.15	71.76	74.54
	Satisfacción Laboral	24.39	5.96	83.32	86.89	86.89	86.89	84.53	82.14	86.89
	Orientación Emprendedora	34.51	22.07	80.35	75	73.21	75	79.46	80.94	75
	Esfuerzo Extra	26.41	8.33	97.25	100	100	100	100	100	100
	Estrés Laboral	58.84	81.25	15.62	5.21	5.21	5.22	13.53	21.88	5.22
3º	Eficacia	33.31	14.56	95.81	100	100	100	97.93	95.81	100

Las Tablas 2, 3 y 4, por su parte, muestran la percepción que tienen los profesores pertenecientes a las distintas carreras de la Facultad de Humanidades y Educación respecto de los estilos de conducción y la Prototipicalidad expresados por el Decano de la Facultad, el Director Académico y el Rector de la Universidad, respectivamente. En estos casos no se incluyeron las demás variables de comportamiento grupal dado que los profesores de las distintas carreras no necesariamente trabajan de manera directa con dichas jefaturas en el ejercicio cotidiano de sus funciones docentes.

Los resultados muestran que tanto los profesores de la carrera de Psicología, Periodismo y Pedagogía en Educación Parvularia tienden a percibir la gestión del Decano de manera mayoritariamente Laissez-faire. Si bien los profesores de las demás carreras lo tienden a evaluar mayoritariamente como un líder transformacional, la frecuencia de conductas ligadas a la ausencia de liderazgo sigue teniendo un peso preponderante. Los profesores de la carrera de Pedagogía en Educación Básica, sin embargo, lo perciben como un líder claramente transformacional (ver Tabla 2). Esta misma tendencia se mantuvo en el caso del Director Académico, en el que, sin embargo, se vio incrementado el estilo Transaccional, es decir; un estilo de conducción que intenta ejercer influencia sólo a través del intercambio de recompensas y sanciones (ver Tabla 3). Por último, los resultados expuestos en la Tabla 4 muestran que los profesores de la Facultad de Humanidades y Educación tienden a percibir al Rector de la Universidad como un líder que muestra, de un modo más o menos homogéneo, conductas relativas a los tres estilos de liderazgo estudiados. A pesar de esa tendencia general, predomina el estilo transformacional para los profesores de las carreras de pedagogía y laissez-faire para los de Psicología y Periodismo (ver Tabla 4).

TABLA 2
PROFESORES DE LA FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN / DECANO

	Psicología N=12	Periodismo N=9	Ed. Básica N=5	Ed. Parvularia N=5	Castellano N=5	Matemátic. N=5	Historia y Geografía N=5	Ed. Física N=5	Inglés N=5
L. Transformacional	8.25	18.75	76.66	17.91	34.58	34.58	34.58	34.58	45.41
L. Transaccional	36.66	39.58	46.52	27.08	18.75	18.75	18.75	18.75	36.81
L. Laissez-faire	87.5	87.5	9.38	45.81	22.94	22.94	22.94	22.94	29.18
Prototipicalidad	4.37	14.59	80.22	28.12	53.12	53.12	53.12	53.12	52.09

N=56

TABLA 3
PROFESORES DE LA FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN / VICERRECTOR ACADÉMICO

	Psicología N=12	Periodismo N=9	Ed. Básica N=5	Ed. Parvularia N=5	Castellano N=5	Matemátic. N=5	Historia y Geografía N=5	Ed. Física N=5	Inglés N=5
L. Transformacional	17.25	11.25	88.75	52.5	52.5	52.5	52.5	52.5	52.5
L. Transaccional	39.16	37.5	65.97	52.08	52.08	52.08	52.08	52.08	52.08
L. Laissez-faire	87.5	87.5	35.44	37.5	37.5	37.5	37.5	37.5	37.5
Prototipicalidad	13.12	7.28	83.34	45.84	45.84	45.84	45.84	45.84	45.84

N=56

TABLA 4
PROFESORES DE LA FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN / RECTOR

	Psicología N=12	Periodismo N=9	Ed. Básica N=5	Ed. Parvularia N=5	Castellano N=5	Matemát. N=5	Historia y Geografía N=5	Ed. Física N=5	Inglés N=5
L. Transformacional	12.75	18.75	61.66	42.08	42.08	42.08	42.08	42.08	42.08
L. Transaccional	37.91	39.58	45.14	33.33	33.33	33.33	33.33	33.33	33.33
L. Laissez-faire	87.5	87.5	25.00	39.56	39.56	39.56	39.56	39.56	39.56
Prototipicalidad	8.75	14.59	68.75	34.37	34.37	34.37	34.37	34.37	34.37

N=56

Si bien la Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales de la Universidad en estudio está compuesta por las carreras de Derecho y Trabajo social, para la realización del presente estudio sólo se tuvo acceso a profesores pertenecientes a esta última. La Tabla 5 muestra la percepción que tienen los profesores de la carrera de Trabajo social en relación a los distintos estilos de liderazgo mostrados por su Jefe de carrera, el Decano de esa Facultad, el Vicerrector Académico y el Rector de la Universidad. En el caso particular de la relación entre los profesores y su Jefe de Carrera se incluyen, además, las demás variables organizacionales consideradas en la investigación⁶. Los resultados muestran un claro contraste en la manera como los profesores perciben los estilos de liderazgo más preponderantes en los diferentes puestos directivos estudiados; mientras ven a su Jefe de Carrera como un líder fuertemente transformacional, tienden a percibir al Decano de su Facultad y al Vicerrector Académico como laissez-faire. El Rector, por su parte, vuelve a ser visto como un líder transformacional y altamente prototípico. Consecuentemente con lo anterior, se pudo observar un elevado índice de identificación (especialmente con la Carrera), satisfacción laboral, orientación emprendedora, esfuerzo extra y percepción de eficacia en la gestión.

TABLA 5
PROFESORES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y SOCIALES / JEFE DE CARRERA,
DECANO, VICERRECTOR ACADÉMICO Y RECTOR

	Trabajo Social / Jefe de Carrera	Trabajo Social / Decano	Trabajo Social / Vicerrector Académico	Trabajo Social / Rector
L. Transformacional	91.663	16.25	30	53.75
L. Transaccional	56.25	20.833	27.083	50
L. Laissez-faire	2.063	25	43.75	37.5
Prototipicalidad	87.5	12.5	31.25	75
Identificación hacia la Universidad	63.325	-	-	-
Identificación hacia la Carrera	77.5	-	-	-
Cohesión Grupal	68.986	-	-	-
Satisfacción Laboral	80.964	-	-	-
Orientación Emprendedora	83.929	-	-	-
Esfuerzo Extra	100	-	-	-
Estrés Laboral	9.375	-	-	-
Eficacia	100	-	-	-

N=7

La Tabla 6, por su parte, muestra la percepción que tienen los profesores de las distintas carreras pertenecientes a la Facultad de Salud respecto de sus respectivos Jefes de Carrera, así como las variables organizacionales asociadas. En este caso, se pudo observar una distribución homogénea en los resultados obtenidos por cada grupo, en la que destaca la tendencia de los profesores evaluados a percibir a sus distintos Jefes de Carrera como agentes de cambio altamente transformacionales, integrando, además, importantes elementos transaccionales o de intercambio. Todos los grupos incluidos, tiende a percibir a sus líderes bajos en laissez-faire. Como era de esperar, esta clara tendencia se

⁶ Las variables organizacionales Identificación hacia la Universidad y hacia la carrera, Cohesión grupal, Satisfacción laboral, Orientación emprendedora, Esfuerzo extra, Estrés laboral y Eficacia, sólo se consideraron en relación al líder con quien los miembros del grupo tienen un trato directo para el desempeño de sus funciones habituales. Es decir, en el caso particular de los profesores, aún cuando entregan su percepción respecto del liderazgo mostrado por todos los cargos directivos, sólo se incluyen dichas variables en relación a su percepción de liderazgo mostrado por su Jefe de carrera.

traduce en una distribución también homogénea en los resultados obtenidos en las demás variables organizacionales estudiadas.

TABLA 6
PROFESORES DE LA FACULTAD DE SALUD / JEFES DE CARRERA

	Enfermería N=5	Nutrición y Dietética N=5	Fonoaudiología N=5	Kinesiología N=5
L. Transformacional	94.06	92.5	94.58	94.58
L. Transaccional	65.97	65.62	69.79	69.79
L. Laissez-faire	14.06	12.5	10.43	10.43
Prototipicalidad	87.5	87.5	81.25	81.25
Identificación hacia la Universidad	81.87	79.17	76.25	76.25
Identificación hacia la Carrera	78.12	74.17	82.25	82.25
Cohesión Grupal	68.40	67.125	65.97	65.97
Satisfacción Laboral	85.71	89.28	83.32	83.32
Orientación Emprendedora	76.78	74.41	82.14	82.14
Esfuerzo Extra	91.66	91.66	91.66	91.66
Estrés Laboral	.78	.00	12.5	12.5
Eficacia	93.75	93.75	93.75	93.75

N=20

Las Tablas 7, 8 y 9 muestran la percepción que tienen los profesores de las distintas carreras de la Facultad de Salud respecto de la gestión de liderazgo mostrada por el Decano de su Facultad, así como por el Vicerrector Académico y Rector de la Universidad. Los resultados son claros al mostrar que las tendencias descritas en relación a los Jefes de Carrera se mantienen de manera sólida y consistente para el caso de las demás autoridades académicas.

TABLA 7
PROFESORES DE LA FACULTAD DE SALUD / DECANO

	Enfermería N=5	Nutrición y Dietética N=5	Fonoaudiología N=5	Kinesiología N=5
L. Transformacional	78.33	78.33	94.58	94.58
L. Transaccional	41.66	41.66	69.79	69.79
L. Laissez-faire	25	25	10.43	10.43
Prototipicalidad	73.96	73.96	81.25	81.25

N=20

TABLA 8
PROFESORES DE LA FACULTAD DE SALUD / VICERRECTOR ACADÉMICO

	Enfermería N=5	Nutrición y Dietética N=5	Fonoaudiología N=5	Kinesiología N=5
L. Transformacional	100	100	94.58	94.58
L. Transaccional	66.66	66.66	69.79	69.79
L. Laissez-faire	.00	.00	10.44	10.44
Prototipicalidad	87.5	87.5	81.25	81.25

N=20

TABLA 9
PROFESORES DE LA FACULTAD DE SALUD / RECTOR

	Enfermería N=5	Nutrición y Dietética N=5	Fonoaudiología N=5	Kinesiología N=5
L. Transformacional	97.5	97.5	94.58	94.58
L. Transaccional	66.66	66.66	69.79	69.79
L. Laissez-faire	.00	.00	10.43	10.43
Prototipicalidad	89.600	89.600	81.25	81.25

N=20

De las tres carreras que conforman la Facultad de Ingeniería y Administración (Ingeniería Civil Industrial, Ingeniería Comercial e Ingeniería en Turismo), sólo se tuvo acceso a profesores de la carrera de Ingeniería Comercial. La Tabla 10 muestra la percepción que tienen los profesores de la carrera de Ingeniería comercial en relación a los distintos estilos de liderazgo mostrados por su Jefe de carrera, el Decano de esa Facultad, el Vicerrector Académico y el Rector de la Universidad. Tal como ocurrió

con el caso de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales en la que sólo participó una carrera, en este caso también se agrupan en una sola tabla los resultados de las variables organizacionales asociadas al liderazgo percibido en el Jefe de carrera y la percepción de liderazgo de las demás autoridades académicas. Los resultados muestran una ostensible heterogeneidad en la manera como los profesores perciben los estilos de liderazgo más preponderantes en los diferentes puestos directivos: mientras ven a su Jefe de Carrera como un líder fuertemente transformacional, tienden a percibir al Decano de su Facultad de un modo altamente Laissez-faire. El Vicerrector Académico y el Rector, por su parte, tienden a ser vistos como líderes mayoritariamente transformacionales. En el caso particular del Rector, su orientación transformacional se ve claramente complementada por un estilo Transaccional y una alta Prototipicalidad. Consecuentemente con la percepción de un Jefe de carrera altamente transformacional, los resultados muestran un elevado puntaje en todas las variables organizacionales evaluadas, excepto estrés laboral. Se destaca el alto índice mostrado en Identificación con la Carrera, Esfuerzo extra y Eficacia.

TABLA 10
PROFESORES DE LA FACULTAD DE INGENIERÍA Y ADMINISTRACIÓN

	Ingeniería Comercial / Jefe de Carrera	Ingeniería Comercial / Decano	Ingeniería Comercial / Vicerrector Académico	Ingeniería Comercial / Rector
L. Transformacional	100	3.25	44.50	55.83
L. Transaccional	70.00	17.5	23.25	50.75
L. Laissez-faire	.00	95.5	32.75	21.32
Prototipicalidad	93.5	2.28	27.25	77.90
Identificación hacia la Universidad	85.25	-	-	-
Identificación hacia la Carrera	90.12	-	-	-
Cohesión Grupal	68.40	-	-	-
Satisfacción Laboral	75.71	-	-	-
Orientación Emprendedora	76.78	-	-	-
Esfuerzo Extra	91.66	-	-	-
Estrés Laboral	.78	-	-	-
Eficacia	93.75	-	-	-

N=3

La Tabla 11 muestra la percepción que tienen los distintos Jefes de Carrera respecto de los estilos de conducción expresados tanto por el Decano de su Facultad, como por el Vicerrector Académico y el Rector de la Universidad. Los resultados muestran de manera consistente que los distintos Jefes de Carrera incluidos en el estudio tienden a percibir a la gestión realizada por las autoridades académicas de un modo predominantemente transformacional, aún cuando dicha inclinación tiende a disminuir en la medida en que se evalúa a un líder más lejano a su quehacer académico cotidiano. De este modo, el Decano de cada grupo tiende a ser evaluado como más transformacional que el Vicerrector Académico y que el Rector de la Universidad.

TABLA 11
JEFES DE CARRERA POR FACULTAD / DECANOS, VICERRECTOR ACADÉMICO Y RECTOR

	Facultad de Humanidades y Educación N=9			Facultad de Salud N=4		
	Jefes de Carrera / Decano N=9	Jefes de carrera / Vicerrector Académico N=9	Jefes de Carrera / Rector N=9	Jefes de Carrera / Decano N=12	Jefes de carrera / Vicerrector Académico N=12	Jefes de Carrera / Rector N=12
L. Transformacional	97.5	77.5	77.5	85.93	60.75	58.53
L. Transaccional	66.66	39.58	39.58	59.89	45.47	41.66
L. Laissez-faire	.00	31.25	31.25	12.5	23.93	27.06
Prototipicalidad	87.5	75	75	81.25	55.71	52.59

La Tabla 12, por su parte, muestra la percepción compartida que tienen los diversos Decanos en relación a los estilos de liderazgo más predominantes mostrados por el Vicerrector Académico y el Rector de la Universidad. Asimismo, la Tabla 13 recoge la percepción compartida que los distintos Directores de área evaluados tienen respecto del estilo de dirección mostrado por el Rector de la Universidad. Los resultados de ambas tablas reflejan un predominio del estilo transformacional por sobre los demás estilos de conducción, aunque, en ambos casos, el estilo transaccional o de intercambio también ocupa un lugar preponderante. Al igual que lo observado con los demás grupos

incluidos en el presente estudio, se confirma la tendencia que consiste en que los puntajes altos en liderazgo transformacional suelen estar acompañados con índices también elevados en variables tales como Prototipicalidad, Esfuerzo extra, Cohesión grupal y Eficacia. Es destacable, además, que, contrariamente a lo observado en los demás grupos, tanto el grupo de Decanos como de Directores de área reflejan un incremento en el índice de estrés laboral.

TABLA 12
DECANOS DE LA DIFERENTES FACULTADES / VICERRECTOR ACADÉMICO Y RECTOR

	L Transf	L Tranac	L Laissez-faire	Protot	Identif con la U.	Identif con el G.	Cohes Grupal	Satisf Laboral	Orient empen	Esfuer Extra	Estrés Laboral	Eficacia
Decanos/ V. Acad. N=3	72.5	43.75	18.75	56.25	57.5	47.5	65.27	53.57	71.42	83.33	50	81.25
Decanos/ Rector N=3	60	50	25	62.5								

TABLA 13
DIRECTORES DE ÁREA DE LA UNIVERSIDAD / RECTOR

L Transf	L Tranac	L Laissez-faire	Protot	Identif Con la Univer	Identif Con el Grupo	Cohes Grupal	Satisf Laboral	Orient empen	Esfuer Extra	Estrés Laboral	Eficacia
85	47.91	.00	84.37	60	62.5	61.11	57.14	50	66.66	34.37	81.25

N=3

Por último, las Tablas 14 y 15 recogen los puntajes totales obtenidos en la investigación, en relación a los estilos de liderazgo percibidos tanto del Vicerrector Académico como del Rector de la Universidad, respectivamente. La Tabla 14 presenta los puntajes obtenidos por el Vicerrector Académico en relación a su liderazgo percibido, tanto por el total de profesores por Facultad, total de profesores de la Universidad, total de Jefes de Carrera y total de Decanos. Finalmente, se entregan los resultados que reflejan la percepción compartida que tiene sobre dichas dimensiones, el total del personal a su cargo. De igual modo, la Tabla 15, expone los resultados obtenidos en relación a los estilos de liderazgo percibidos en el Rector, aunque en este último caso, se agregan también, a los Directores de área.

Con respecto al Vicerrector Académico se observa que tanto los profesores de la Facultad de Humanidades y Educación como los profesores de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales tienden a percibir su estilo de liderazgo como predominantemente laissez-faire. Sin embargo, los profesores de la Facultad de Salud tienden a definir su estilo de conducción altamente transformacional. Aunque esta última tendencia se ve confirmada por la percepción compartida que tienen los distintos Jefes de Carrera y Decanos, dicha inclinación se ve matizada por la presencia de altos puntajes en el estilo transaccional, situación que también alcanza representatividad a nivel de los puntajes totales (ver Tabla 14).

En cuanto a los estilos de liderazgo percibidos en el Rector de la Universidad se pudo constatar que, a excepción de los profesores de la Facultad de Humanidades y Educación que lo perciben predominantemente laissez-faire, todos los demás grupos tienden a verlo mayoritariamente como un líder transformacional (ver Tabla 15).

TABLA 14
TOTALES / VICERRECTOR ACADÉMICO

	Profesores					Autoridades		Total del personal a su cargo N=104
	Facultad de Humanidades y Educación N=56	Facultad de C. Jurídicas y Sociales N=7	Facultad de Salud N=20	Facultad de Ingeniería N=3	Total de Profesores N=86	Jefes de carrera N=15	Decanos N=3	
L. Transformacional	45.9	30	97.28	44.50	58.83	67.03	72.5	60.775
L. Transaccional	49.79	27.08	67.91	23.25	52.47	43.52	43.75	50.5
L. Laissez-faire	51.06	43.75	5.18	32.75	38.06	26.37	18.75	39.312
Prototipicalidad	40.09	31.25	85	27.25	50.15	62.15	56.25	52.5

TABLA 15
 TOTALES / RECTOR

	Profesores					Autoridades			Total del personal a su cargo N=107
	Facultad de Humanidades y Educación N=56	Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales N=7	Facultad de Salud N=20	Facultad de Ingeniería N=3	Total de Profesores N=86	Jefes de carrera N=15	Decanos N=3	Directores de Área N=3	
L. Transformacional	36.63	53.75	96.03	55.83	53.75	64.86	60	85	57.412
L. Transaccional	36	50	67.91	50.75	44.58	40.97	50	47.91	44.166
L. Laissez-faire	51.31	37.5	5.19	21.32	37.81	28.5	25	.00	34.25
Prototipicalidad	31.46	75	85	77.90	47.31	60.06	62.5	84.37	51.5

La Tabla 16 presenta una comparación entre los diferentes totales mostrados por cada grupo en relación a sus correspondientes líderes y las variables organizacionales asociadas. Esta última tabla permite visualizar que el grupo constituido por los diferentes Jefes de Carrera de la Universidad son quienes tienden a percibir a sus respectivos líderes como agentes de cambio más altamente transformacionales y a mostrar los mayores índices de Cohesión grupal, Esfuerzo extra y Eficacia percibida. El grupo de profesores, por su parte, si bien también percibe a sus líderes como líderes mayoritariamente transformacionales, tiende a verlos, al mismo tiempo, como líderes altamente transaccionales. Pese a ello, son precisamente los profesores los que obtienen el más alto puntaje en Satisfacción laboral y el menor índice de Estrés laboral. Asimismo, los grupo constituido por los profesores de la Universidad y Jefes de Carrera, son los que obtienen los más altos índices de Esfuerzo extra, Eficacia e Identificación, tanto hacia la Universidad en su conjunto, como hacia la Carrera particular de la que forman parte (ver Tabla 16).

TABLA 16
 COMPARACIÓN ENTRE TOTALES

	Total Profesores/ Jefes de Carrera N=86	Total Jefes de Carrera/ Decanos N=15	Total Decanos/ Vicerrector Académico N=3	Total Directores de Área/ Rector N=3
L. Transformacional	84.74	91.71	72.5	85
L. Transaccional	65.21	62.5	43.75	47.92
L. Laissez-faire	16.31	6.25	18.75	.00
Prototipicalidad	76.44	84.38	56.25	84.38
Identificación hacia la Universidad	73.2	75	57.5	60
Identificación hacia la Carrera	79.8	79.8	47.5	62.5
Cohesión Grupal	64.94	71.88	65.27	61.11
Satisfacción Laboral	75.04	72.75	53.57	57.14
Orientación Emprendedora	71.07	61.37	71.4	50
Esfuerzo Extra	85.58	93.75	83.33	66.66
Estrés Laboral	17.62	44.94	50	34.38
Eficacia	86.63	92.18	81.25	81.25

2. Correlaciones y contrastación de hipótesis

Primera Hipótesis:

Los resultados obtenidos permiten confirmar lo planteado en la primera hipótesis de investigación, puesto que fue posible constatar una alta correlación positiva entre la Prototipicalidad del líder en relación a su grupo y el estilo de Liderazgo Transformacional ($r=0.945$, $p=0.00$, $\alpha=0,01$)⁷, siendo esta

7 La correlación ("r") indica la fuerza y la dirección de una relación lineal entre variables y se mide en valores que van del 0 al 1. Se considera que dos variables están correlacionadas cuando los valores de una de ellas varían sistemáticamente con respecto a los valores homónimos de la otra. Por ejemplo, si tenemos dos variables ("A" y "B"), existe correlación si al aumentar los valores de "A" lo hacen también los de "B" y viceversa. Si al crecer los valores de "A" lo hacen también los de "B", la correlación es positiva. Por el contrario, si al crecer los valores de "A", disminuyen los valores de "B", la correlación es negativa. La sigla "α" (o "Alfa") alude a la significancia y "p" a la probabilidad de que la prueba no sea significativa. Si una correlación ("r") muestra un "p" de 0.00 y un "α" de 0.01 significa que la correlación es altamente significativa y con un 99% de confianza.

correlación, además, significativamente mayor que la correlación observada entre dicha variable y los otros dos estilos de liderazgo estudiados. Al cruzar la Prototipicalidad del líder con el estilo de Liderazgo Transaccional, también fue posible observar una correlación significativa, aunque menor que la alcanzada en relación al estilo Transformacional ($r=0.759$, $p=0.00$, $\alpha=0.01$). El estilo Laissez Faire, por su parte, también obtiene una correlación significativa, pero de orden negativo ($r=-0.584$, $p=0.00$, $\alpha=0.01$). Esta situación se traduce en que los líderes que son capaces de producir cambios en la escala de valores, actitudes y creencias de sus seguidores a través de su influencia personal, tienden a ser personas características del grupo que representan. Por lo tanto, el prototipo endogrupal, en tanto modelo ideal compartido por un grupo, puede ser adjudicado a la persona que mejor encarna los valores, creencias y actitudes del grupo en un momento dado, es decir; su miembro más prototípico o característico. Este miembro del grupo que mejor representa las características del grupo será el que más influencia es capaz de ejercer sobre ese grupo. Desde esta perspectiva, la persona considerada consensualmente como más prototípica del grupo sería la que está en mejores condiciones para adoptar el lugar de líder de su grupo, pues es quien más fielmente lo representa, especialmente en lo que dice relación con los atributos y características que definen el Liderazgo Transformacional. De un modo igualmente relevante, conviene destacar la significativa correlación negativa obtenida entre la Prototipicalidad del líder y el estilo Laissez Faire o ausencia de liderazgo ($r=-0.584$, $p=0.000$, $\alpha=0.05$). Esto quiere decir que; mientras menos representativo del grupo sea la persona encargada de dirigirlo, menor será también su real poder de influencia sobre el grupo que debe dirigir. En tal caso, mayor será la probabilidad de que su tipo de conducción sea percibido como un estilo Laissez Faire o carente de liderazgo. Dentro del análisis por factores, si bien los cuatro factores que constituyen el estilo Transformacional correlacionan de manera significativa con la Prototipicalidad del líder, el factor que obtiene la más alta correlación es el Carisma o Influencias idealizada ($r=0.946$, $p=0.000$, $\alpha=0.01$), es decir, la capacidad del líder de evocar una visión compartida y lograr la confianza de sus seguidores (ver Tablas 17 y 18).

TABLA 17
PROTOTIPICALIDAD DEL LÍDER / ESTILOS DE LIDERAZGO

Prototipicalidad	Estilos de Liderazgo		
	Liderazgo Transformacional	Liderazgo Transaccional	Laissez-faire
	.945 (**)	.759 (**)	-.584 (**)

** La correlación es significativa al nivel 0.01 (bilateral).

TABLA 18
PROTOTIPICALIDAD DEL LÍDER / FACTORES DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

Prototipicalidad	Liderazgo Transformacional			
	Carisma	Inspiración	Estimulación intelectual	Consideración individualizada
	.946 (**)	.935 (**)	.850 (**)	.859 (**)

** La correlación es significativa al nivel 0.01 (bilateral).

Segunda Hipótesis:

Los resultados obtenidos permiten confirmar también lo planteado en la segunda hipótesis de esta investigación, puesto que se demostró que existe una significativa correlación positiva entre la variable Esfuerzo Extra y el estilo de Liderazgo Transformacional ($r=0.917$, $p=0.000$, $\alpha=0.01$). Se pudo demostrar, además, que si bien también existe una correlación positiva y significativa entre esta misma variable y el estilo de Liderazgo Transaccional, esta es considerablemente más baja que lo que se observó en relación al estilo de Liderazgo Transformacional ($r=0.815$, $p=0.000$, $\alpha=0.01$). Esta situación se traduce en que si bien ambos estilos de liderazgo suelen verse acompañado por un incremento en el esfuerzo que están dispuestos a dar los seguidores para el logro de las metas propuesta, el liderazgo que logra mejores resultados es aquel que es capaz de generar las condiciones para que los seguidores tomen consciencia del sentido y la importancia que tiene el trabajo a realizar y tomen contacto con el valor colectivo que cada una de sus acciones tienen dentro de las coordenadas establecidas por la misión mayor del grupo al que pertenece. Este estilo de liderazgo resulta ser más efectivo a la hora de estimular el Esfuerzo Extra que aquel que sólo incentiva el interés personal

o la ganancia de beneficios individuales. Del mismo modo, la ausencia de liderazgo o estilo Laissez-Faire, alcanzó una significativa correlación negativa ($r=-0.449$, $p=0.00$, $\alpha=0.01$) (ver Tabla 19).

Al analizar las correlaciones obtenidas entre cada uno de los factores que constituyen el estilo de Liderazgo Transformacional, por separado, y la variable Esfuerzo Extra, se pudo confirmar, además, lo planteado en la segunda parte de esta hipótesis, y que dice relación con el hecho de que los factores Consideración Individualizada y Estimulación Intelectual, resultan ser los factor más fuertemente correlacionado con la variable ($r=0.919$, $p=0.000$, $\alpha=0.01$ y $r=0.910$, $p=0.000$, $\alpha=0.01$, respectivamente). Resulta conveniente destacar, sin embargo, que los otros dos factores que constituyen el Liderazgo Transformacional también muestran correlaciones positivas y significativas con la variable (Carisma $r=0.877$, $p=0.000$, $\alpha=0.01$; y Motivación Inspiracional $r=0.788$ $p=0.000$, $\alpha=0.01$). Esto quiere decir que a mayor capacidad del líder de evocar una visión de futuro y lograr la confianza de sus seguidores, mayor será también su poder para incentivar a sus seguidores a realizar esfuerzos extraordinarios para el logro de los objetivos propuestos (ver Tablas 19 y 20).

TABLA 19
ESFUERZO EXTRA / ESTILOS DE LIDERAZGO

Esfuerzo Extra	Estilos de Liderazgo		
	Liderazgo Transformacional	Liderazgo Transaccional	Laissez-faire
	.917 (**)	.815 (**)	-.449 (**)

** La correlación es significativa al nivel 0.01 (bilateral).

TABLA 20
ESFUERZO EXTRA / FACTORES DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

Esfuerzo Extra	Liderazgo Transformacional			
	Carisma	Inspiración	Estimulación Intelectual	Consideración individualizada
	.877 (**)	.788 (**)	.910 (**)	.919 (**)

** La correlación es significativa al nivel 0.01 (bilateral).

Tercera Hipótesis:

Los resultados obtenidos en la presente investigación permitieron, también, confirmar lo planteado en la tercera hipótesis de trabajo, puesto que se estableció que sí existe una alta correlación positiva entre el Liderazgo Transformacional percibido y el grado de Identificación grupal de los seguidores, tanto con la Carrera como con la Universidad en su conjunto ($r=-0.911$, $p=0.00$, $\alpha=0.01$ y $r=-0.927$, $p=0.00$, $\alpha=0.01$, respectivamente). Tal como se planteó en la hipótesis señalada, los factores del Liderazgo Transformacional que obtienen una más alta correlación positiva fueron Carisma ($r=-0.907$, $p=0.00$, $\alpha=0.01$, para el caso de la Identificación con la Universidad, y $r=-0.921$, $p=0.00$, $\alpha=0.01$, para el caso de la Identificación con la Carrera); Motivación inspiracional ($r=-0.939$, $p=0.00$, $\alpha=0.01$, para el caso de la Identificación con la Carrera); y Consideración individualizada ($r=-0.908$, $p=0.00$, $\alpha=0.01$, tanto para el caso de Identificación con la Universidad como con la Carrera) (ver Tabla 21 y 22).

Los resultados obtenidos permitieron, también, refutar lo planteado en la segunda parte de la misma hipótesis, ya que la correlación observada entre Identificación (tanto con la Universidad como con la Carrera) y el Liderazgo Transformacional no fue mayor que la observada entre Identificación y Liderazgo Transaccional ($r=-0.922$, $p=0.00$, $\alpha=0.01$, para el caso de la Identificación con la Universidad; y $r=-0.961$, $p=0.00$, $\alpha=0.01$, para el caso de la Identificación con la Carrera), donde, a su vez, las correlación más altas se obtuvieron entre Dirección por excepción activa e Identificación con la Universidad ($r=-0.956$, $p=0.00$, $\alpha=0.01$) y Recompensa contingente e Identificación con la carrera ($r=-0.907$, $p=0.00$, $\alpha=0.01$). Dirección por excepción pasiva, evidenció una significativa correlación negativa con la variable ($r=-0.712$, $p=0.000$, $\alpha=0.01$, para el caso de la Identificación con la Universidad y $r=-0.675$, $p=0.000$, $\alpha=0.01$, para el caso de la Identificación con la carrera) (ver Tablas 21, 22 y 23).

Esta situación se traduce en que tanto el Liderazgo Transformacional como el Transaccional se hacen necesarios para incentivar la identificación de los miembros de un grupo tanto con su equipo inmediato de trabajo como con la institución en su conjunto. Por lo tanto, para facilitar el proceso de identificación en la constitución de equipos de trabajo coordinados y eficientes, no sólo se requiere

un estilo de conducción caracterizado por el poder de influencia real sobre la escala de valores, actitudes y creencias de los seguidores, sino también un adecuado sistema de gratificaciones que sea capaz de incentivar a los seguidores a asumir un constante intercambio entre conductas laborales de excelencia y recompensas contingentes asociadas a ellas; mejores remuneraciones, incentivos al perfeccionamiento profesional, desarrollo de carrera, entre otras.

TABLA 21
IDENTIFICACIÓN / ESTILOS DE LIDERAZGO

	Estilos de Liderazgo		
	Liderazgo Transformacional	Liderazgo Transaccional	Laissez-faire
Identificación con la Universidad	.911 (**)	.922 (**)	-.783 (**)
Identificación con la Carrera	.927 (**)	.961 (**)	-.838 (**)

** La correlación es significativa al nivel 0.01 (bilateral).

TABLA 22
IDENTIFICACIÓN / FACTORES DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

	Liderazgo Transformacional			
	Carisma	Inspiración	Estimulación Intelectual	Consideración individualizada
Identificación con la Universidad	.907 (**)	.882 (**)	.904 (**)	.908 (**)
Identificación con la Carrera	.921 (**)	.939 (**)	.885 (**)	.908 (**)

** La correlación es significativa al nivel 0.01 (bilateral).

TABLA 23
IDENTIFICACIÓN / FACTORES DEL LIDERAZGO TRANSACCIONAL

	Liderazgo Transaccional		
	Recompensa contingente	Dirección por excepción activa	Dirección por excepción pasiva
Identificación con la Universidad	.858 (**)	.956 (**)	-.712 (**)
Identificación con la Carrera	.907 (**)	.899 (**)	-.675 (**)

** La correlación es significativa al nivel 0.01 (bilateral).

Cuarta Hipótesis:

Los resultados obtenidos en la investigación permitieron confirmar lo formulado en la cuarta hipótesis, puesto que a través de ellos ha quedado demostrado que sí existe una alta correlación positiva entre el estilo de Liderazgo Transformacional y la variable Cohesión grupal de los seguidores ($r=0.876$, $p=0.000$, $\alpha=0.01$). Se pudo demostrar que los factores del Liderazgo Transformacional más fuertemente relacionados con la variable Cohesión Grupal fueron Carisma ($r=0.869$, $p=0.000$, $\alpha=0.01$) y Consideración Individualizada ($r=0.881$, $p=0.000$, $\alpha=0.01$). Tal como sucedió con la hipótesis anterior, los resultados permitieron refutar lo planteado en la segunda parte de esta hipótesis ya que la correlación obtenida entre Liderazgo Transformacional y Cohesión grupal de los seguidores no fue mayor que la observada entre esa misma variable organizacional y el Liderazgo Transaccional ($r=0.888$, $p=0.000$, $\alpha=0.01$). Al analizar las correlaciones obtenidas entre los diferentes factores que constituyen el Liderazgo Transaccional, se observa que los factores más fuertemente vinculados a la variable son, nuevamente, Dirección por excepción activa ($r=0.796$, $p=0.000$, $\alpha=0.01$) y Recompensa contingente ($r=0.931$, $p=0.000$, $\alpha=0.01$). El tercer factor del Liderazgo Transaccional, Dirección por excepción pasiva, una vez más, muestra una significativa correlación negativa con la variable ($r=-0.822$, $p=0.000$, $\alpha=0.01$) (ver Tablas 24, 25 y 26).

TABLA 24
COHESIÓN GRUPAL / ESTILOS DE LIDERAZGO

Cohesión Grupal	Estilos de Liderazgo		
	Liderazgo Transformacional	Liderazgo Transaccional	Laissez-faire
	.876 (**)	.888 (**)	-.807 (**)

** La correlación es significativa al nivel 0.01 (bilateral).

TABLA 25
COHESIÓN GRUPAL / FACTORES DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

Cohesión Grupal	Liderazgo Transformacional			
	Carisma	Inspiración	Estimulación Intelectual	Consideración individualizada
	.869 (**)	.859 (**)	.847 (**)	.881 (**)

** La correlación es significativa al nivel 0.01 (bilateral).

TABLA 26
COHESIÓN GRUPAL / FACTORES DEL LIDERAZGO TRANSACCIONAL

Cohesión Grupal	Liderazgo Transaccional		
	Recompensa contingente	Dirección por excepción activa	Dirección por excepción pasiva
	.796 (**)	.931 (**)	-.822 (**)

** La correlación es significativa al nivel 0.01 (bilateral).

Quinta Hipótesis:

Los resultados de la investigación permitieron confirmar ampliamente lo formulado en la quinta hipótesis, es decir; Sí existe una elevada correlación positiva entre el estilo de Liderazgo Transformacional y el grado de Satisfacción laboral experimentado por los seguidores ($r=0.949$, $p=0,000$, $\alpha=0.01$). Si bien también se pudo constatar una alta correlación positiva entre la misma variable y el estilo de Liderazgo Transaccional, ésta no fue tan alta como en el caso anterior ($r=0.820$, $p=0,020$, $\alpha=0,05$). La ausencia de liderazgo o estilo Laissez-faire, por su parte, evidenció una significativa correlación negativa con la variable Satisfacción Laboral de los seguidores ($r=-0.502$, $p=0,000$, $\alpha=0,01$). (Ver Tabla 26). Del mismo modo, se pudo confirmar que los factores del Liderazgo Transformacional más fuertemente relacionados con la variable Satisfacción Laboral fueron, Carisma o influencia idealizada ($r=0.940$, $p=0,000$, $\alpha=0.01$) y Consideración individualizada ($r=0.911$, $p=0,000$, $\alpha=0.01$) (ver Tabla 27).

Esta situación se traduce en que el énfasis en un estilo de liderazgo capaz de hacer que los subordinados tomen consciencia de la importancia y trascendencia que para ellos mismos tiene el trabajo a realizar, y que sea capaz de alterar la jerarquía de necesidades de los seguidores, consiguiendo a su vez importantes cambios en sus valores, actitudes y creencias, se ve muy frecuentemente acompañado de un incremento en el grado de Satisfacción personal por parte de ellos. A partir del análisis por factor, el Carisma o Influencia idealizada, es el factor más importante de todos los que forman parte del Liderazgo Transformacional. Es decir, la vinculación personal o identificación que el líder consigue despertar en sus seguidores, es la que se correlaciona más positivamente con el grado de Satisfacción Laboral de los seguidores. Siendo, además, muy relevante la capacidad del líder para motivar o ilusionar a los seguidores acerca de la importancia de alcanzar la visión o misión compartida por el grupo. Cabe destacar, que aunque también se observó una alta correlación positiva entre la misma variable y el estilo de Liderazgo Transaccional ($r=0.820$, $p=0.000$, $\alpha=0.01$), el grado de correlación obtenida en el caso del Liderazgo Transaccional es todavía mayor. En perfecta consonancia con lo planteado en la quinta hipótesis, se pudo constatar a partir de la significativa correlación negativa evidenciada entre la misma variable y el estilo Laissez-faire ($r=-0.502$, $p=0.000$, $\alpha=0.01$) que a mayor ausencia de liderazgo, es más probable esperar una disminución en los niveles de Satisfacción Laboral de los seguidores (ver tablas 27 y 28).

TABLA 27
SATISFACCIÓN LABORAL / ESTILOS DE LIDERAZGO

Satisfacción Laboral	Estilos de Liderazgo		
	Liderazgo Transformacional	Liderazgo Transaccional	Laissez-faire
	.949 (**)	.820 (**)	-.502 (**)

** La correlación es significativa al nivel 0.01 (bilateral).

TABLA 28
SATISFACCIÓN LABORAL / FACTORES DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

Satisfacción Laboral	Liderazgo Transformacional			
	Carisma	Inspiración	Estimulación intelectual	Consideración individualizada
	.940 (**)	.874 (**)	.903 (**)	.911 (**)

** La correlación es significativa al nivel 0.01 (bilateral).

Sexta Hipótesis:

Los resultados obtenidos en el presente estudio permitieron, también, confirmar lo formulado en la sexta hipótesis de trabajo, puesto que fue posible demostrar que la variable Orientación emprendedora se haya fuertemente asociada a ambos estilos de liderazgo (Transformacional y Transaccional), siendo este último el que evidencia la correlación más elevada ($r=0.926$, $p=0,000$, $\alpha=0.01$, para el caso del Liderazgo Transformacional; y $r=0.947$, $p=0,000$, $\alpha=0.01$, para el Liderazgo Transaccional) (ver Tabla 29). Al analizar los factores que están en la base de cada estilo de liderazgo, se observó que, para el caso del Liderazgo Transaccional, los factores más fuertemente asociados a la variable fueron, una vez más, Recompensa contingente ($r=0.911$, $p=0,000$, $\alpha=0.01$) y Dirección por excepción activa ($r=0.893$, $p=0,000$, $\alpha=0.01$). En el caso del Liderazgo Transformacional, lo fueron Carisma ($r=0.916$, $p=0,000$, $\alpha=0.01$) y Consideración individualizada ($r=0.959$, $p=0,000$, $\alpha=0.01$) (ver Tablas 30 y 31).

TABLA 29
ORIENTACIÓN EMPRENDEDORA / ESTILOS DE LIDERAZGO

Orientación Emprendedora	Estilos de Liderazgo		
	Liderazgo Transformacional	Liderazgo Transaccional	Laissez-faire
	.926 (**)	.947 (**)	-.658 (**)

** La correlación es significativa al nivel 0.01 (bilateral).

TABLA 30
ORIENTACIÓN EMPRENDEDORA / FACTORES DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

Orientación Emprendedora	Liderazgo Transformacional			
	Carisma	Inspiración	Estimulación intelectual	Consideración individualizada
	.916 (**)	.873 (**)	.894 (**)	.959 (**)

** La correlación es significativa al nivel 0.01 (bilateral).

TABLA 31
ORIENTACIÓN EMPRENDEDORA / FACTORES DEL LIDERAZGO TRANSACCIONAL

Orientación Emprendedora	Liderazgo Transaccional		
	Recompensa contingente	Dirección por excepción activa	Dirección por excepción pasiva
	.911 (**)	.893 (**)	-.692 (**)

** La correlación es significativa al nivel 0.01 (bilateral).

Séptima Hipótesis:

Los resultados obtenidos en la investigación permitieron confirmar ampliamente, lo planteado en la hipótesis 7, ya que quedó demostrado que existe una alta correlación negativa entre el Estrés laboral experimentado por los miembros de cada grupo y el Liderazgo Transformacional. Si bien también se evidenció una alta correlación negativa entre dicha variable y el Liderazgo Transaccional, el caso del Liderazgo Transformacional resulta todavía mayor ($r=-0.884$, $p=0,000$, $\alpha=0.01$ para el caso del Liderazgo Transformacional y $r=-0.831$, $p=0,000$, $\alpha=0.01$, para el Liderazgo Transaccional). El estilo Laissez-faire, por su parte, evidenció una alta correlación positiva con la variable Estrés laboral (ver Tabla 32). Tal como se esperaba, los factores del Liderazgo Transformacional que se hayan más fuertemente asociados, de manera negativa, con la variable son Estimulación intelectual ($r=0.898$, $p=0,000$, $\alpha=0.01$) y Consideración individualizada ($r=0.885$, $p=0,000$, $\alpha=0.01$) (ver Tablas 33 y 34).

TABLA 32
ESTRÉS LABORAL / ESTILOS DE LIDERAZGO

Estrés Laboral	Estilos de Liderazgo		
	Liderazgo Transformacional	Liderazgo Transaccional	Laissez-faire
	-.884 (**)	-.831 (**)	.807 (**)

** La correlación es significativa al nivel 0.01 (bilateral).

TABLA 33
ESTRÉS LABORAL / FACTORES DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

Estrés Laboral	Liderazgo Transformacional			
	Carisma	Inspiración	Estimulación Intelectual	Consideración individualizada
	-.858 (**)	-.836 (**)	-.898 (**)	-.885 (**)

** La correlación es significativa al nivel 0.01 (bilateral).

TABLA 34
ESTRÉS LABORAL / FACTORES DEL LIDERAZGO TRANSACCIONAL

Estrés Laboral	Liderazgo Transaccional		
	Recompensa contingente	Dirección por excepción activa	Dirección por excepción pasiva
	-.744 (**)	-.884 (**)	.772 (**)

** La correlación es significativa al nivel 0.01 (bilateral).

Se pudo confirmar que existe una alta correlación positiva entre el Liderazgo Transformacional y el grado de Eficacia percibida por los miembros de cada grupo de trabajo, tanto en relación a la gestión de su líder como a la del grupo al que pertenecen. Aún cuando se constató una alta correlación positiva entre dicha variable y el Liderazgo Transaccional, el caso del Liderazgo Transformacional resulta también mayor ($r=0.805$, $p=0,000$, $\alpha=0.01$ para el caso del Liderazgo Transformacional y $r=-0.758$, $p=0,000$, $\alpha=0.01$, para el Liderazgo Transaccional). Una vez más, el estilo Laissez-faire, obtuvo una alta correlación negativa con la variable ($r=-0.833$, $p=0,000$, $\alpha=0.01$) (ver Tabla 35). Idénticamente a como se especificó en la hipótesis formulada, los factores del Liderazgo Transformacional que se hayan más fuertemente asociados con la variable Eficacia son, nuevamente, Estimulación intelectual ($r=0.835$, $p=0,000$, $\alpha=0.01$) y Consideración individualizada ($r=0.825$, $p=0,000$, $\alpha=0.01$) (ver Tablas 36 y 37). Estas altas correlaciones positivas dan cuenta de un modo claro y contundente que para lograr el desarrollo sostenido de conductas innovadoras dirigidas al fomento de la iniciativa, el cambio y la innovación, se hace necesario contar con un estilo de conducción capaz de implementar un adecuado sistema de gratificaciones, incentivos y reconocimientos entre sus seguidores. Sin embargo, los resultados demuestran, además, que dicho estilo transaccional de conducción, se ve potenciado por la participación de un liderazgo capaz de ejercer influencia sobre la escala de valores, actitudes y creencias de los seguidores de modo de fortalecer su compromiso y entrega por la consecución de objetivos compartidos.

TABLA 35
EFICACIA / ESTILOS DE LIDERAZGO

Eficacia	Estilos de Liderazgo		
	Liderazgo Transformacional	Liderazgo Transaccional	Laissez-faire
	.805 (**)	.758 (**)	-.833 (**)

** La correlación es significativa al nivel 0.01 (bilateral).

TABLA 36
EFICACIA / FACTORES DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

Eficacia	Liderazgo Transformacional			
	Carisma	Inspiración	Estimulación intelectual	Consideración individualizada
	.804 (**)	.790 (**)	.835 (**)	.825 (**)

** La correlación es significativa al nivel 0.01 (bilateral).

TABLA 37
EFICACIA / FACTORES DEL LIDERAZGO TRANSACCIONAL

Eficacia	Liderazgo Transaccional		
	Recompensa contingente	Dirección por excepción activa	Dirección por excepción pasiva
	.719 (**)	.898 (**)	-.726 (**)

*** La correlación es significativa al nivel 0.01 (bilateral).*

VI. CONCLUSIONES

Los resultados obtenidos en la presente investigación permiten encontrar evidencia empírica que apoya, de forma consistente, los aspectos más relevantes de las hipótesis formuladas:

1. En primer lugar se pudo constatar que Los Líderes Transformacionales consiguen un mayor grado de influencia sobre sus seguidores que aquellos líderes que utilizan sólo el intercambio de recompensas, especialmente en lo que dice relación con el grado de Esfuerzo Extra que están dispuestos a brindar, el nivel de Satisfacción laboral experimentado, así como el grado de Eficacia y la disminución del Estrés asociado al trabajo.
2. Los Líderes Transaccionales también consiguen importantes efectos positivos, aunque casi siempre menores, sobre esas mismas variables. Ambos estilos de liderazgo participan de un modo decisivo en la puesta en marcha del proceso de identificación de los colaboradores, tanto con el grupo al que pertenecen (Carrera) como con la Universidad en su conjunto. Los dos influyen positivamente sobre la conducta emprendedora de los colaboradores, así como en la conformación de equipos de trabajo cohesionados y provistos de una identidad social compartida.
3. Sin lugar a dudas, los líderes que peores resultados obtienen son aquellos que no lideran: los altos en Laissez-Faire.
4. Existe una alta correlación entre el estilo de Liderazgo Transformacional y el grado de Prototypicalidad del líder. Este hecho es relevante porque permite demostrar que los distintos académicos evaluados sólo pueden actuar como miembros de un grupo si llegan a identificarse con lo que ese grupo representa para ellos y si dicha identificación contribuye, a su vez, con el proceso de autodefinición de esos mismos académicos en tanto miembros del grupo universitario al que pertenecen. Vale decir, los académicos evaluados sólo se definen a sí mismos como parte integrada de la Universidad, en la medida que hacen suyos los valores, las normas y creencias que caracterizan al grupo o Carrera de la que forman parte. De lo anterior surgen tres implicaciones relevantes para el proceso de influencia dentro del contexto académico:
 - 1) Sólo los profesores que se identifiquen con una categoría social común, en tanto miembros de una misma comunidad universitaria, serán susceptibles de influencia.
 - 2) Sólo tendrán verdadero poder de influencia aquellos mensajes que sean consonantes con la definición de las categorías de identidad compartidas por el grupo, y;
 - 3) Sólo podrán influir verdaderamente sobre sus colaboradores aquellos líderes que estén en una posición de abastecer al grupo de información sobre la definición de identidad grupal.
5. En consecuencia, el verdadero poder de liderazgo dentro del contexto académico, es una función que recae sólo sobre aquellas personas que son percibidas como prototípicas de una identidad social específica y que cuentan con determinadas características de identidad que los miembros del grupo, en tanto seguidores, reconocen y comparten con él.
6. Los resultados demuestran de forma consistente que la conformación de equipos de trabajo eficientes dentro del ámbito académico radica en la capacidad de los líderes de construir identidad social, lo cual supone que sólo ejercerán influencia sobre un grupo quienes estén en condiciones de definir activamente las categorías de identidad que le den sentido y valor a la existencia de ese grupo. Sin dicha identidad no hay nada que una a líderes y seguidores, no hay consenso para que un líder los represente y por lo tanto el liderazgo y los verdaderos procesos de influencia resultan imposibles.

7. La eficacia del liderazgo en el ámbito académico no emerge, como algo natural, del puesto que se ocupe transitoriamente dentro del organigrama de la Universidad, sino de la verdadera capacidad de los líderes de ejercer influencia real sobre los grupos a los que están llamados a conducir y dicho poder de influencia no puede llegar a producirse si no se le proporciona a ese grupo, antes que todo, una identidad social compartida. Esto significa que los líderes académicos sólo tendrán éxito en la medida en que se definan a sí mismos y definan a sus colaboradores como personas que están unidas en una misma identidad social, y en la medida en que construyan sus proyectos educacionales (tareas, metas y desafíos) plasmándolas en valores, normas y creencias concretas que caracterizan dicha identidad. Por esta razón, los líderes académicos verdaderamente efectivos, serán aquellos que se conviertan en constructores o emprendedores de la identidad de sus colaboradores a través de la interacción dinámica entre la construcción de la realidad social, la identidad social y la acción colectiva.
8. La línea de investigación dentro de la cual se enmarcan los presentes resultados, pone de manifiesto que tanto líderes como seguidores están unidos por su identificación con una categoría social común y que la definición de las categorías sociales constituyen un proceso orientado más a la creación de realidades futuras que a la percepción de la realidad actual. Se trata, pues, de una concepción activista y perspectivista del proceso de identidad social, en la que no sólo los líderes, sino también los seguidores, poseen un papel activo. Así, mientras los líderes son constructores o emprendedores de la identidad social, los colaboradores no son meros receptores pasivos; ambos son intérpretes activos de la realidad social. Los líderes académicos no tienen el poder directo de transformar la realidad social, sino que su poder pasa por la percepción que de ellos tienen los grupos que contribuyen a crear.
9. Aún cuando los resultados obtenidos en el presente estudio confirman de manera sólida y consistente lo planteado en las hipótesis formuladas inicialmente, a nivel de los resultados descriptivos se hace necesario señalar algunas notas discordantes que se imponen a pesar de esta tendencia general y que también merecen ser analizadas.
 - a) Una de ellas es las diferencias observadas en la percepción que tienen algunos grupos de colaboradores respecto de un mismo líder. Por ejemplo, el Decano de la Facultad de Humanidades y Educación tiende a ser percibido como un líder altamente transformacional por los profesores de las distintas carreras de Pedagogía y, sin embargo, su mismo estilo de conducción pasa a ser considerado altamente *Laissez-faire* por los profesores de las carreras de Psicología y Periodismo. Esta situación podría explicarse, al menos en parte, si se considera el contexto y las variables situacionales que definen la historia y el entorno humano desde donde fue extraída la muestra. La carrera de Psicología es una carrera fundacional de la Universidad Internacional SEK-Chile. Su implementación y puesta en marcha coinciden con la apertura de la propia Universidad y se remonta al año 1991, fecha desde la que han egresado catorce generaciones de profesionales. Gran parte de los profesores que aún trabajan en esa carrera lo hacen desde aquella fecha inaugural o se han incorporado algunos años inmediatamente posteriores. Las actuales carreras de Pedagogía, en cambio, han sido implementadas recientemente y no cuentan aún con profesionales titulados. Esto hace que dentro de una misma Facultad cohabiten, por razones de carácter administrativo, grupos de personas que provienen de historias e identidades enteramente divergentes y que, además, pertenecen a ámbitos del saber y especialidades de escasa cercanía teórica y práctica. El actual Decano tiene, entonces, la misión de generar la cohesión grupal necesaria entre las diferentes carreras de manera de coordinarlas en la construcción de una sola Facultad coherente e integrada. Sin embargo, él mismo se ha incorporado a la Universidad recientemente, junto con los demás profesores de las carreras de pedagogía. No es de extrañar entonces que los profesores de las carreras de pedagogía tiendan a verlo como un modelo a seguir y fuente de inspiración transformacional y compromiso, mientras que los profesores de las carreras de psicología y periodismo lo vean, más bien, como un líder predominantemente *laissez-faire*. Esta situación, sumado al gran número de carreras que acoge dicha Facultad, hace que la tarea de construir equipos de trabajo integrados y coherentes sea un desafío para influir de un modo eficaz sobre los grupos y sus resultados.

- b) Una razón similar, aunque debido a razones diferentes, es lo que ocurre con el caso del decano de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales. En este caso, la carrera de derecho, la que, al igual que psicología, existe desde la fundación de la Universidad en Chile. Sin embargo, debido a que no se tuvo acceso a muestras de profesores pertenecientes a dicha carrera, los resultados expuestos sólo fueron extraídos de profesores pertenecientes a la carrera de Trabajo Social. Resulta evidente que los profesores encuestados, aun cuando tienden a percibir a su Jefe de Carrera como un líder fuertemente transformacional, no ven en su Decano una persona en la cual cifrar su fuente motivacional ni como alguien a través del cual se sientan representados. Aquí, nuevamente, se impone la visión de una Facultad formada por carreras que sólo están unidas de un modo formal y donde se necesitan mayor coherencia y coordinación interna. Esto se traduce en un liderazgo cuyo poder real de influencia se haya disociado en dos grupos paralelos.
- c) Una situación muy diferente es la que se observa en la Facultad de Salud y Ciencias de la Actividad Física. En ella se pudo constatar que no existen diferencias significativas entre las percepciones que tienen los diferentes profesores de las distintas carreras respecto de su líder. Todos ellos tienden a percibir a su decano como un líder altamente transformacional, lo que se ve corroborado por una fuerte Identificación tanto con la carrera como con la Universidad, una mayor cohesión grupal, una alta satisfacción laboral, elevada orientación emprendedora, gran eficacia percibida y bajos índices de estrés laboral. Cabe destacar que, a diferencia de las Facultades antes analizadas, la Facultad de Salud sólo está compuesta por carreras que han sido implementadas conjuntamente y que remiten de un modo más directo a un mismo ámbito de especialización y del saber. Esta situación facilita la identificación con una misma categoría social de identidad, lo que se traduce en la configuración de equipos de trabajo formados por diferentes carreras que operan de un modo integrado, coordinado y eficiente.
- d) La Facultad de Ingeniería y Administración, por su parte, está compuesta por las carreras de Ingeniería Civil Industrial, Ingeniería Comercial e Ingeniería en Turismo. En este caso, al igual que lo sucedido en la Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales, sólo se tuvo acceso a una muestra extraída de la carrera de Ingeniería Comercial, de manera que no fue posible evaluar la coherencia interna que tienen las diferentes carreras en relación a su percepción de liderazgo. No obstante, los datos recabados demostraron el claro predominio de un estilo de conducción fuertemente Laissez-faire y escaso poder de influencia en la generación de equipos de trabajo provistos de una misma mística identitaria. Pese a lo anterior, tal como ocurre con lo observado en los profesores de la carrera de trabajo social, el elevado nivel de Liderazgo transformacional percibido en el jefe de carrera hace que se mantenga alta la identificación con la carrera y la Universidad, así como las demás variables organizacionales incluidas en esta investigación.
10. El presente estudio ha tenido como propósito investigar la naturaleza del proceso de dirección y su real eficacia en la transformación de la realidad social dentro del contexto académico de una institución privada de Educación Superior, es decir; en grupos formados por líderes y colaboradores cuya función y sentido primordial radica en formar profesionales de excelencia en distintas disciplinas y áreas del saber. Debido a las particulares características que definen la función académica dentro del contexto universitario, la centralidad del trabajo docente en la construcción de la propia identidad y la identificación personal con los valores que la sustentan, resultan aún más relevantes para una adecuada gestión educativa. Los resultados obtenidos en la presente investigación permiten sostener que la ausencia de un liderazgo capaz de fomentar la identificación con valores e ideales compartidos, el escaso establecimiento de vínculos de afecto entre compañeros y superiores, y la falta de centralidad de la función docente como pieza clave de la vida universitaria, determinan el trayecto hacia lo que podríamos llamar un deterioro progresivo de la Identidad académica. Esta situación se traduce en menor cohesión grupal, conflictos en las relaciones interpersonales, insatisfacción laboral, falta de compromiso personal por el logro de objetivos comunes, escasa disposición para la realización de esfuerzo extra, bajos niveles de eficacia, aumento del estrés laboral y ausencia de convicciones e ideales asociados al trabajo. De esta manera, los métodos

de dirección basados exclusivamente en los aspectos transaccionales del liderazgo, aún cuando necesarios, no resultan suficientes para lograr la construcción de equipos de trabajo verdaderamente coordinados y eficientes. Para tal propósito se requiere un liderazgo capaz de hacer que los valores y anhelos personales de los profesores miembros de cada carrera, entren verdaderamente en contacto con los ideales y proyectos compartidos por el grupo al que pertenecen, en un proceso de construcción social de aquello que podemos llamar *mística universitaria*.

Dar prueba científica de algunas de estas últimas elucubraciones suscitadas a partir de nuestro recorrido, sin duda, no es todavía posible. Sin embargo, el sentido que tiene el formularlas aquí, reside en el poder que ellas poseen, en tanto nuevas preguntas esenciales, para el desarrollo de futuros estudios capaces de arrojar luz en torno a la extraña figura moral del Profesor Universitario y los grupos humanos que éstos están llamados a formar. Evidentemente, el camino que nos queda por recorrer es algo que escapa a nuestras actuales posibilidades de comprensión. Explicar la realidad dinámica de un mundo en permanente estado de cambio, como lo es el mundo universitario, resulta ser, por cierto, un desafío estratégico para el desarrollo académico que posee demasiado valor como para renunciar a ello.

II. BIBLIOGRAFÍA

- Agualló, Esteban (1998). "La centralidad del trabajo en el proceso de construcción de la identidad de los jóvenes: Una aproximación psicosocial". Universidad de Oviedo. *Psicothema*, 1998. Vol. 10, nº 1, pp. 153-165. ISSN 0214 – 9915.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). "Transformational leadership development". Palo Alto, CA., Consulting Psychologist Press.
- Cameron, James. (2004). "Un modelo de tres factores de identidad social". Departamento de Psicología, Universidad de Saint Mary, Halifax, Nova Scotia, Canadá, B3H3C3. Copyright, 2004, Psychology Press.
- Casullo, M. y Castro Solano, A. (2004) "Valores humanos y contextos en población civil y militar". *Revista Acción Psicológica*. Vol. 3, Nº 1, pp. 21-30. Editorial Servicio de Psicología aplicada, Facultad de Psicología, UNED. Madrid, España. Octubre del 2004.
- Cuadrado, I. (2006). "Psicología social de los valores humanos". En A. Gómez, E. Gaviria e I. Fernández (Eds.). *Psicología Social* (pp. 585-617). Madrid, Sanz y Torres.
- Gómez J., Ángel. (2009) "Autoconcepto e Identidad social". En Gaviria, E.; Cuadrado, I. y López, M. "Introducción a la Psicología social". Editorial Sanz y Torres. Madrid, 2009.
- Herrera, M. y Reicher, S. (2007). "Categorización social y construcción de las categorías sociales". En Morales, F.; Moya, M.; Gaviria, E.; Cuadrado, I. (2007). "Psicología social" (Tercera Edición). Editorial McGraw-Hill. Madrid, 2007.
- Fililla, J., y Pes, R. (1987). "Liderazgo transformacional: un nuevo enfoque de la función directiva a la luz de las actuales investigaciones mundiales", *Alta Dirección*, 133.
- Furnham, Adrian (2009). "The protestant Work Ethic. The Psychology of work-related beliefs and behaviours. Inglaterra, 2009.
- Inglehart, R. (1998). "Modernización y postmodernización. El cambio cultural, económico y político en 43 sociedades". Madrid. CIS / Siglo XXI. 1998.
- Lindholm, C. (1992). "Carisma. Análisis del fenómeno carismático y su relación con la conducta humana y los cambios sociales". Barcelona, Editorial Gedisa.
- Mendoza, R. (2004). "Cultura y actitudes vinculadas a la Ética Protestante, a la competición y a la creencia en el mundo justo". En D. Páez; I. Fernández; S. Ubillos y E. Zubieta. "Psicología social, cultura y educación". Madrid, Pearson-Prentice Hall. 2004.
- Molero, F. (1994). "Carisma y liderazgo carismático: una aproximación empírica desde la perspectiva de Bass y Friedmann". Madrid, UNED. Tesis doctoral no publicada.
- Molero, F (2005). "El Liderazgo". En "Psicología de los Grupos I: Estructura y procesos". Capítulo 5. Universidad Nacional de Educación a Distancia. Madrid, España, 2005.

- Morales, F. y Moya, M. (2007) "Definición de Psicología social". En Morales, F.; Moya, M.; Gaviria, E.; Cuadrado, I. (2007). "Psicología social" (Tercera Edición). Editorial Mc Graw-Hill. Madrid, 2007.
- Morales, F. (2007). "Identidad social y personal". En Morales, F.; Moya, M.; Gaviria, E.; Cuadrado, I. (2007). "Psicología social" (Tercera Edición). Editorial Mc Graw-Hill. Madrid, 2007.
- Obst, P.; y White, K. (2004). "Fuerza tridimensional de identificación a través de la pertenencia al grupo: Un análisis de factor confirmatorio". Received 29 October 2003; accepted 27 May 2004. Address correspondence to Patricia Obst, School of Psychology and Counseling, Queensland. University of Technology, Beams road, Carseldine, Queensland 4043, Australia.
- Páez, D., Fernández I., Ubillos S. y Zubiera E. (2003) (Eds.). "Psicología Social, Cultura y Educación". Madrid, Pearson/Prentis Hall.
- Pascual, R.; Villa, A.; y Auzmendi, E. (2006). "El liderazgo transformacional en los centros docentes. Un estudio en las Comunidades Autónomas del País Vasco y Castilla-León". Segunda Edición. Ediciones Mensajero. Bilbao, España, 2006.
- Reicher, S.; Haslam, A. & Hopkins, N. (2005) "La identidad social y la dinámica de liderazgo: Los líderes y seguidores como agentes colaboradores en la transformación de la realidad social". Escuela de Psicología de St. Andrews. Escuela de Psicología, Universidad de Exeter. Departamento de Psicología, Universidad de Dundee.
- Ros, M. y Gouviera, V. (2001). Psicología social de los valores humanos. Desarrollos teóricos, metodológicos y aplicados. Madrid: Biblioteca Nueva.
- Salanova, M. y Schaufeli, W. (2009). "El Engagement en el trabajo. Cuando el trabajo se convierte en pasión". Editorial Alianza. Madrid, España.
- Schwartz, S. (2001). "¿Existen aspectos universales en la estructura de los valores humanos?". En Ros, M; Gouveia, V. "Psicología social de los valores humanos. Desarrollos teóricos, metodológicos y aplicados". Madrid, Biblioteca nueva. (2001).
- Van Knippenberg, D. & How, M. (2005) "Un modelo de la identidad social de la eficacia del liderazgo en las organizaciones". Apunte de clases, Doctorado en psicología social y de las organizaciones. UNED, 2008.
- Weber, M. (1969). La ética protestante y el espíritu del capitalismo. Ediciones Península. Barcelona, 2008.
- Weber, Max. (1921). Sociología del poder: los tipos de dominación. Alianza Editorial. 2007.
- Zubieta, E. (2007). "Creencias en la Ética protestante del trabajo (EPT) y Competición en estudiantes universitarios." *Perspectivas en Psicología*. Vol. IV, Noviembre del 2007.