

# opción

Revista de Antropología, Ciencias de la Comunicación y de la Información, Filosofía,  
Lingüística y Semiótica, Problemas del Desarrollo, la Ciencia y la Tecnología

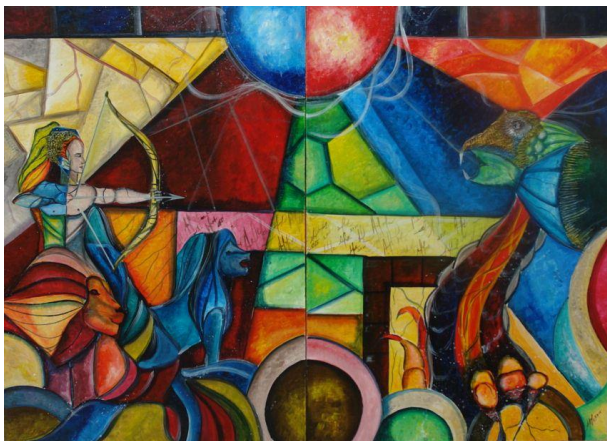
Año 35, agosto 2019 N°

89-2

Revista de Ciencias Humanas y Sociales

ISSN 1012-1537/ ISSNc: 2477-9385

Depósito Legal pp 198402ZU45



Universidad del Zulia  
Facultad Experimental de Ciencias  
Departamento de Ciencias Humanas  
Maracaibo - Venezuela



## **Liderazgo transaccional orientado a las tareas: estilo típico en organizaciones de Medellín**

**Óscar Alberto Urribarri Urdaneta**  
Universidad Católica Luis Amigó, Colombia  
[oscar.urribarriur@amigo.edu.com.co](mailto:oscar.urribarriur@amigo.edu.com.co)

**Douglas Romero**  
Universidad del Zulia, Venezuela  
[douglas2550@gmail.com](mailto:douglas2550@gmail.com)

### **Resumen**

En este artículo se presentan los resultados de una investigación de campo realizada con el objetivo analizar los estilos de liderazgo en un grupo de organizaciones ubicadas en Medellín, Colombia. El proceso metodológico se basó en la teoría fundamentada con asistencia del programa Atlas ti. Los resultados muestran que en las organizaciones estudiadas prevalece un estilo de liderazgo transaccional orientado a las tareas, el cual se genera desde el trasfondo de intención de lograr los objetivos financieros de las organizaciones, dentro del marco de un modelo organizacional, fuertemente influenciado por los lineamientos del sistema de gestión de la calidad.

**Palabras clave:** estilo de liderazgo, sistema de gestión de la calidad, relaciones laborales, trasfondo de intencionalidad.

## **Task-oriented transactional leadership: typical style in Medellin organizations**

### **Abstract**

This article presents the results of a field research carried out with the objective of analyzing leadership styles in a group of organizations located in Medellín, Colombia. The methodological process was based on the theory based on assistance from the Atlas ti program. The results show that in the organizations studied, a transactional style of leadership oriented to tasks prevails, which is generated from the background of intention to achieve the financial objectives of the organizations, within the framework of an organizational model, strongly influenced by the guidelines of the quality management system.

**Keywords:** leadership style, quality management system, labor relationships, intentionality background.

## 1. INTRODUCCIÓN

Una situación de competitividad sostenible de las organizaciones requiere de colaboradores altamente eficientes y comprometidos, profundamente conocedores de los procesos en los que participan, desde sus posiciones laborales, lo cual, a su vez, exige de la conducción adecuada de la vida organizacional, esto es, capaz de establecer un equilibrio entre los intereses de las partes interesadas en el éxito de la organización. Ello se traduce en la necesidad del ejercicio de un estilo de liderazgo capaz de motivar a los seguidores a cumplir sus compromisos con las organizaciones donde se adscriben de la mejor manera posible.

La calidad de las tareas realizadas por los colaboradores está relacionada con el nivel de satisfacción que éstos tengan respecto de su trabajo y con la competitividad de las organizaciones. A mayor grado de satisfacción laboral, mayores posibilidades de que los colaboradores estén motivados positivamente respecto de su trabajo y de que desarrollen relaciones de compromiso más sólido con las organizaciones donde se insertan laboralmente, lo cual repercute directamente en la competitividad.

De acuerdo con OTÁLORA (2010) la variable dependiente desempeño laboral, tanto de tareas como contextual, es resultado de la ecuación formada por las variables independientes motivación,

actitudes, habilidades y destrezas, modeladas por las variables intervinientes liderazgo y recursos; así mismo, que la competitividad de las organizaciones está en función del desempeño laboral, de donde se infiere la relevancia de este estudio sobre fenómeno liderazgo en el contexto de las organizaciones estudiadas.

En el marco de las ideas expresadas, este trabajo informa de los resultados de un estudio de campo realizado en cinco organizaciones de diferente índole en Medellín, Colombia, con el objetivo de analizar los estilos de liderazgo que se dan en un grupo de organizaciones ubicadas en Medellín, Colombia. Participaron quince miembros a quienes se les realizó entrevistas semiestructuradas, de cuyas respuestas se obtuvo una data que se analizó con asistencia del programa Atlas ti, de donde emergió información, que se contrastó con los resultados de otras investigaciones realizadas en Colombia sobre el mismo fenómeno.

En la primera parte se expone una selección de las propuestas teóricas sobre el fenómeno del liderazgo de mayor notoriedad, producidas en el campo disciplinar del comportamiento organizacional; sobre la base de cuyos principios se fundamentó el análisis de la data resultante e intentó comprender las relaciones entre gerentes y subalternos en las unidades de observación estudiadas. Seguidamente, se exponen los resultados de manera esquemática con asistencia del programa de procesamiento cualitativo de datos, Atlas ti.

Seguidamente, se desarrolla la discusión de los hallazgos en

comparación con los de otras investigaciones sobre liderazgo organizacional realizadas en Colombia, en cuya dinámica se establecen las coincidencias y divergencias entre las diferentes interpretaciones de la realidad ventiladas en este trabajo.

Por último, se concluye que en las unidades de observación estudiadas las relaciones entre los gerentes y subalternos se caracterizan por un estilo de liderazgo transaccional orientado a las tareas, motivado desde un interés de lograr objetivos financieros, diferente de otras interpretaciones de los hechos estudiados, desde las que se asegura la existencia de un solapamiento entre los estilos de liderazgo transformacional y transaccional o ausencia de liderazgo en las organizaciones colombianas.

## **2. CONSIDERACIONES TEÓRICAS**

El líder es la persona que influye en la manera cómo los otros miembros de un equipo u organización realizan las tareas, y en cuya dinámica pudiese existir un componente de motivación intrínseca fundamentada en unos valores o una visión compartida. De acuerdo con BERNASCONI y RODRÍGUEZ-PONCE (2018) el líder debe lograr mediante un proceso de influencia que otros realicen, con él o por él, lo que se desea y se espera de ellos; es decir, el liderazgo se refiere a la capacidad de influir, incidir o inducir a los grupos o individuos al interior de un equipo o una organización para lograr una

determinada actuación o comportamiento en favor de alcanzar los objetivos o metas de las organizaciones.

En este sentido, desde las Ciencias Administrativas, según ROBBINS (2009: 385), “los líderes establecen la dirección mediante el desarrollo de una visión del futuro; después alinean a las personas al comunicarles esta visión e inspirarlas para que superen los obstáculos”. El autor asegura que la administración consiste en implementar la visión y la estrategia de los líderes, con la coordinación del personal de la organización, para el manejo de los problemas cotidianos. Con fundamento en ese marco de ideas, el mismo autor define el concepto de liderazgo como sigue: «capacidad de un individuo de influir en un grupo para el logro de una visión o conjunto de metas».

Por su parte, OTALORA (2010) define el liderazgo organizacional como «un proceso entre personas que conlleva la intención de influir en otros individuos para lograr una determinada meta». Esta definición además de definir el liderazgo como *proceso*, denota que son líderes, o están llamados a serlo, no únicamente quienes se desempeñan en los cargos de gerentes, directores generales o presidentes; sino todo aquel con personal a cargo en una organización.

De acuerdo con RODRÍGUEZ-PONCE, PEDRAJA-REJAS y GANGA-CONTRERAS (2017), el estilo de liderazgo constituye el patrón de conducta visto por terceros, así como la percepción de sí

mismo respecto de la posición y actuación del líder, lo que moviliza a los seguidores a realizar lo que se ha requerido.

En ese orden de ideas, OTÁLORA (2010) explica que las primeras tesis doctorales del área de *comportamiento organizacional* datan de los años cuarenta del siglo XX y no se centran en determinar los rasgos comunes de los grandes líderes como Alejandro Magno, Napoleón Bonaparte, Julio Cesar, por mencionar algunos, sino en la determinación de los comportamientos de los líderes; es decir, en los estilos de liderazgo.

En esa dinámica, expresa el mismo autor que los investigadores de la Universidad Estatal de Ohio, en Estado Unidos, identificaron patrones de comportamiento en líderes, denominados por ellos estilos de liderazgo, conducentes a influir en el comportamiento de otras personas de manera efectiva. En tal sentido, generaron una lista de comportamientos y describieron mil ochocientos tipos de comportamiento de los líderes agrupados en nueve categorías, que finalmente consolidaron en dos dimensiones: consideración e iniciación de estructura.

La primera categoría, consideración, incluye los comportamientos del líder asociados con el desarrollo del respeto y la confianza mutuos, con base en la preocupación por sus necesidades y los deseos de los colaboradores. OTÁLORA (2010), explica que los líderes '*considerados*' aprecian explícitamente el trabajo *bien hecho* por los colaboradores, enfatizan en la satisfacción en el trabajo,



mantienen y fortalecen la autoestima de sus colaboradores al tratarlos igualitariamente, se esfuerzan en hacer sentir cómodos a sus subordinados, tienen en cuenta sus sugerencias, las ponen en práctica y obtienen su aprobación en asuntos importantes.

La segunda categoría, iniciación de estructura, se basa en los comportamientos del líder preocupado por maximizar el desempeño de los colaboradores; y, por tanto, organiza lo que los grupos deben hacer para lograr fines. Insiste, principalmente, en mantener estándares y cumplir con plazos, a la vez que decide en detalle cómo se deben llevar a cabo las tareas. Los líderes efectivos con comportamiento de iniciación de estructura promueven el establecimiento de canales de comunicación y de patrones de organización del trabajo. Su orientación es hacia las tareas y actúan sin consultar con el grupo.

En el mismo orden de ideas, según OTÁLORA (2010), simultáneamente a las investigaciones realizadas en la Universidad Estatal de Ohio, se realizaron otros estudios en la también norteamericana Universidad de Estatal Michigan, con el mismo objetivo de identificar las características del comportamiento de los líderes relacionados con las medidas de efectividad del desempeño.

Los hallazgos coincidieron con los de la Universidad de Ohio y determinaron que los comportamientos de los líderes se expresan en dos dimensiones: personas y orientación *a la* producción. La orientación *a las* primeras se corresponde con la categoría denominada considerados y la segunda con la categoría iniciación de estructura.

Desde entonces, se ha realizado infinidad de estudios sobre el liderazgo, los cuales ha dado como resultado una extensa producción de teorías explicativas del fenómeno: teoría del liderazgo carismático, del liderazgo transformacional, del liderazgo situacional, de neutralizadores y sustitutos del liderazgo, trayectoria meta (*Path-Goal Theory*), de las expectativas y la teoría del Intercambio entre líderes y sus seguidores.

Dentro de ese contexto teórico, BASS y AVOLIO (1993) desarrollaron su teoría del liderazgo transformacional, desde cuyos enunciados, se propone la noción de que los líderes transformacionales son aquellos capaces de motivar a sus colaboradores para que logren niveles de desempeño que excedan sus propias expectativas, y las del propio líder, en el momento cuando éste destaca la importancia de ciertas metas y muestra los medios para lograrlas. Los líderes transformacionales estimulan las necesidades de autorrealización de sus seguidores, lo que genera compromiso, esfuerzo y alto desempeño.

La mayoría de las dimensiones del liderazgo transformacional se superponen a las del liderazgo carismático; pero, los autores logran ver una diferencia en el hecho de que los líderes transformacionales, a diferencia de los carismáticos, se preocupan genuinamente por sus colaboradores, los animan a actuar en forma independiente y les enseñan la manera de lograr por sus propios medios las metas propuestas.

Una característica común a los estilos el liderazgo carismático y

transformacional es la idea de una visión compartida entre líderes y seguidores, en cuya situación, quienes ejercen funciones de liderazgo logran involucrar emocionalmente a sus colaboradores con respecto de las metas organizacionales.

Según ROBBINS y JUDGE (2009), la teoría del liderazgo situacional constituye un modelo ampliamente popularizado entre los ejecutivos y los consultores empresariales en los Estados Unidos. De acuerdo con esta teoría, los líderes deben diagnosticar las situaciones a las que se enfrentan, identificar el estilo de comportamiento más apropiado y actuar de conformidad.

Las situaciones van cambiando en el tiempo, por lo que los líderes deben autoevaluarse en forma permanente poniendo especial atención en las necesidades de sus seguidores en lo referido a apoyo emocional y dirección en la ejecución de tareas.

La teoría de los neutralizadores y sustitutos del liderazgo es también una teoría contingente y explica los casos en los que líder no puede ejercer toda su influencia sobre los seguidores, debido a que la situación escapa de su control y obedece más a situaciones del entorno o a las características de sus subordinados que sus propias habilidades de liderazgo. Esta teoría explica como la existencia de factores que dificultan o impiden a los líderes ejercer algún tipo de influencia a sus seguidores: se trata de factores neutralizadores del liderazgo.

Según GREENBERG y BARON (2009), ésta teoría considera

tres categorías de factores neutralizadores evidenciados empíricamente en diversos estudios en los que los subordinados manifestaron sus percepciones acerca de la influencia de sus líderes en sus trabajos, a la vez que respondieron sobre la influencia e importancia de los factores sustitutivos del liderazgo en su desempeño. Esta teoría propone los siguientes enunciados:

1. El liderazgo puede ser innecesario debido a las características de los seguidores, traducidas en un alto compromiso con la organización, un elevado involucramiento con su trabajo y muy buenos conocimientos sobre el tema involucrado en la realización de sus tareas, todo lo cual hará superfluo decirles a los subalternos qué hacer y cómo hacerlo.
2. El liderazgo se tornará redundante si los trabajos están bien estructurados, en cuyo caso, requieren poca dirección, o si son tan interesantes, que se hace innecesario el estímulo del líder, para su realización con alta calidad.
3. Las características de la organización pueden hacer innecesario el liderazgo. En tal sentido, si sus normas, o la existencia de una cultura de cohesión entre sus miembros, o si las tecnologías utilizadas dejan suficiente espacio a los seguidores para la toma de decisiones y poco a los líderes para influenciarlos, se hacen superfluas las funciones de liderazgo.

Por otra parte, de acuerdo con OTÁLORA (2010), la teoría

trayectoria meta (Path-Goal Theory), está estrechamente relacionada con la teoría de las expectativas, desarrollada en el Yale School of Management, por el profesor Víctor Vroom, quien explica el funcionamiento de la motivación. Esta teoría propone el principio de que los comportamientos y las actitudes de los trabajadores se pueden predecir en la medida en que éstos creen que *su* desempeño en el trabajo los conducirá a obtener recompensas valoradas por ellos. Esta teoría se basa en el intercambio e intenta explicar cómo las recompensas ejercen influencia en la motivación y la satisfacción de los subordinados. En ese orden de ideas, explica que el líder aumenta el desempeño, la motivación y satisfacción de sus seguidores, cuando les clarifica el camino para lograr una meta y además les proporciona las herramientas o los instrumentos necesarios.

Otra teoría es la *Leader Member EXchange* (LMX) propuesta por BLAU (1964), fundamentada en el principio de reciprocidad con base en dos supuestos. Uno, que las personas deben ayudar a quienes las han ayudado y, el otro, que las personas no deben causarle daño a quienes las han favorecido. En ese orden de ideas, esta norma de reciprocidad les da estabilidad a las relaciones entre los individuos en tanto genera obligaciones trascendentes, más allá de las establecidas en los requerimientos básicos de la interacción social.

Por su parte, BASS y AVOLIO (2004) hablan en términos de un estilo de liderazgo transaccional, incluyente de además de recompensas negociadas, de la imposición de represalias en respuesta a las desviaciones de los estándares de desempeño establecidos para

los colaboradores. De acuerdo con este enfoque, los líderes enfrentan los problemas de funcionamiento de los procesos organizacionales, rápidamente, mediante el otorgamiento de recompensas o la imposición de sanciones, con lo que logran mantener a los colaboradores productivos, en términos de eficiencia del recurso humano. En ese orden de ideas, desde el imaginario del líder transaccional los sistemas sociales de trabajo funcionan mejor bajo las órdenes de una línea de mando clara.

El líder entiende que, cuando los subalternos aceptan hacer un trabajo, ceden su autoridad, al punto de que la convicción más importante de un colaborador es la de aceptar la realización de las tareas según lo indicado por sus superiores. El líder transaccional trabaja creando estructuras, donde estén claros los requerimientos exigidos a los subordinados y las recompensas a recibir por acatar las órdenes. La mayoría de las ocasiones, los castigos no se mencionan de manera explícita, pero los miembros de la organización los conocen.

El primer paso de liderazgo transaccional consiste en la negociación de un contrato de trabajo que establece el salario del colaborador, y demás beneficios contractuales, a cambio de ceder a la empresa la autoridad sobre sí mismo. La motivación y dirección de los seguidores se basa en la apelación a sus propios intereses. Por lo general, el seguidor de un líder transaccional es un individuo racional, motivado por el dinero y por otras recompensas, cuyo comportamiento es predecible. De acuerdo con BASS y AVOLIO (2004), en los modelos de liderazgo basados en transacciones se asume dos

dimensiones:

1. Recompensas contingentes: remite a una interacción entre líder y seguidor guiado por intercambios recíprocos. El líder identifica las necesidades de sus seguidores y realiza una transacción en función de las necesidades del grupo o las de cada persona. Recompensa o castiga en función del cumplimiento de los objetivos. Los líderes transaccionales vinculan el objetivo a las recompensas, clarifican las expectativas, proveen de los recursos necesarios, establecen objetivos consensuados, específicos, medibles, realistas, para cuyo logro fijan un tiempo determinado y si un colaborador no cumple le infringe una sanción, que puede ser hasta el despido.

2. Gestión por excepción: el líder interviene únicamente cuando se requiere hacer correcciones o cambios en las conductas de los colaboradores. En general, las intervenciones son negativas o de crítica, para que los objetivos no se desvíen de su curso. Los líderes transaccionales controlan el trabajo de sus subordinados, verifican desviaciones a las reglas, aplican acciones correctivas y preventivas de las desviaciones de los procedimientos establecidos.

Respecto del estilo de liderazgo transaccional, según RODRÍGUEZ-PONCE, et. al. (2017) éste se destaca por generar un acuerdo explícito con los seguidores respecto de las metas y las expectativas de recompensas, a lo que se suma el monitoreo y control

de los subordinados por parte del líder a partir de mediciones respecto de las metas convenidas. De acuerdo con estos autores las características del estilo de liderazgo transaccional son: recompensa contingente, asociada a las decisiones del líder sobre qué deben hacer, sobre cómo deben hacerlo, sobre cuáles recompensas reciben los seguidores por cumplir o incumplir lo decidido por quien ejerce las funciones de liderazgo, y gestión por excepción, referida al proceso por el cual los líderes monitorean el progreso de los seguidores, para redireccionarlos en el caso de desviaciones respecto de lo estipulado.

Adicionalmente, a los estilos de liderazgo conceptualizados por la literatura sobre el tema en los párrafos precedentes, se identifica el estilo de liderazgo *laissez faire*, el cual de acuerdo con RODRÍGUEZ-PONCE, et. al. (2017) se refiere a la situación cuando quien ejerce las funciones de liderazgo evita la toma de decisiones y la realización de acciones, cuyos resultados son de su responsabilidad. En el caso de este estilo de liderazgo la conducción no se ejerce por parte de la autoridad reconocida, de donde se produce la ausencia física o psicológica de la dirección en momentos críticos. Estos autores reducen los resultados de los estudios sobre las relaciones entre líderes y seguidores en el contexto organizacional a la identificación de tres estilos de liderazgo básicos: liderazgo transformacional, liderazgo transaccional y liderazgo *laissez faire*.

### **3. METODOLOGÍA**

Este estudio se llevó a cabo a través de la teoría fundamentada, procedimiento de investigación aplicable en ciencias sociales, por



medio del que según STRAUSS y CORBIN (2008), la teoría emerge desde los datos. Esta metodología tiene por objeto la interpretación, comprensión y explicación de procesos sociales básicos, mediante la aplicación de un método de análisis de datos, consistente en tres clases de codificación: abierta, axial y selectiva.

El criterio de selección de las unidades de observación se basó en la selección de organizaciones con la filosofía de gestión declarada y que poseyeran una estructura organizacional, donde se pueda observar claramente los niveles de alta gerencia, gerencia media y la base.

Se llegó a la saturación de los datos con las entrevistas de quince participantes pertenecientes a los niveles de alta gerencia, gerencia media y a colaboradores, en cinco unidades de observación, entre quienes se incluyó personal adscrito a grandes empresas, a pequeñas y medianas empresas (PYMES), pertenecientes a diversos sectores de la economía; incluyéndose además una institución del sector público perteneciente al gobierno local de la ciudad de Medellín.

Las técnicas de recolección de datos utilizadas en la investigación fueron entrevista semiestructurada con el apoyo de guion y la observación participante realizada durante las veces en las que se hizo inmersión en el escenario de investigación. El análisis de la data se realizó desde el inicio de la investigación y se mantuvo durante todo el

proceso, con apoyo del programa de procesamiento computarizado de datos cualitativos Atlas ti.

#### 4. HALLAZGOS

El liderazgo emergente del análisis de la data resultante del trabajo de campo en este estudio se corresponde con un *estilo de liderazgo transaccional orientado a las tareas*, el cual tiene como propiedad, el constituirse en un método de control del desempeño asociado al sistema de remuneraciones y recompensas. Todo ello, desde una orientación eminente hacia el logro únicamente de los objetivos financieros de las organizaciones.

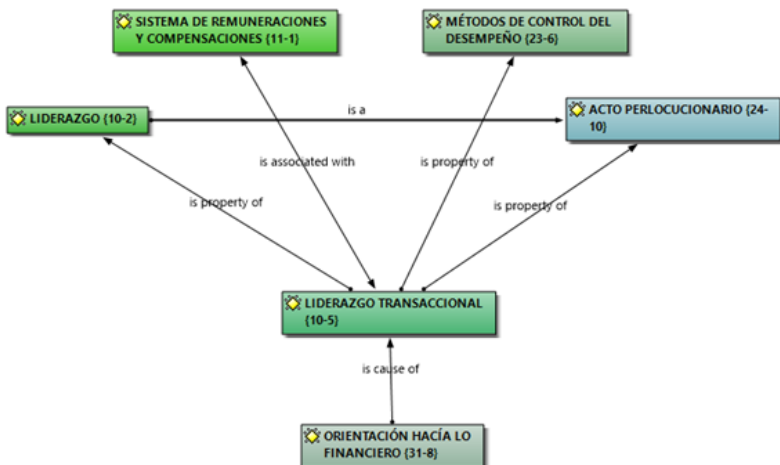


Diagrama 1. Liderazgo transaccional

Fuente: (Urribarri y Romero, 2018)

La situación constituye un sistema de relaciones laborales que

refleja la presencia de valores asociados a los sustantivos «control» y «finanzas», los cuales dan sentido y orientan el comportamiento de los gerentes en las organizaciones estudiadas, en un contexto caracterizado por ser estructuras jerarquizadas –modelo weberiano-, donde se realiza la ejecución de tareas, bajo la aplicación de métodos de control del desempeño humano –modelo tayloriano-, orientados hacia el logro de objetivos financieros, lo cual constituye el trasfondo de la intención del discurso y de las acciones de quienes ejercen las funciones de liderazgo.

Las relaciones descritas entre las categorías emergentes de la data giran en torno a la categoría axial Sistema de Gestión de la Calidad (SGC), el cual funciona como método de control del desempeño, para el logro de objetivos financieros de las organizaciones y como requisito cuasi legal exigido para la competitividad de las organizaciones en Colombia, sobre la base de cuyas prescripciones se sistematiza la interacción social entre quienes ejercen las funciones de gerencia y sus subalternos en las organizaciones estudiadas en Medellín, Colombia.

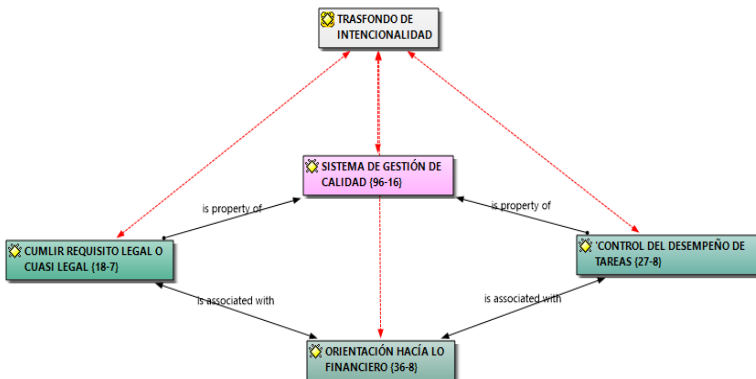


Diagrama 2. Trasmundo de intencionalidad del discurso gerencial

Fuente: (Urribarrí y Romero, 2018)

El sistema de relaciones laborales entre gerentes y subalternos

en las organizaciones estudiadas se enmarca en un modelo híbrido con rasgos *weberiano-taylorianos*, de carácter sistémico, concretado en la implementación de SGC bajo las Normas Técnicas Colombianas (NTC), sobre la base de los lineamientos de la *International Standardization for Organization (ISO)*.

En tal sentido, en las organizaciones observadas los líderes logran controlar el desempeño de las tareas de sus subalternos mediante el complejo de requisitos de las NTC ISO: 9000 y 9001. El trasfondo de intencionalidad de la acción asociada al proceso de gestión en las unidades de observación se produce desde el interés de implementar el SGC, con el propósito de controlar el desempeño de tareas y de cumplir con un requisito legal o cuasi-legal.

Todo ello, desde una clara intención de maximización del lucro. Ello significa que, la alta gerencia de las organizaciones lograr los objetivos financieros, mediante el control de las tareas de los subalternos, por medio del SGC, con lo cual, evidencia a su vez, el cumplimiento de los requerimientos de idoneidad exigidos por la legislación colombiana y por los demás públicos de interesados. Este control del desempeño se logra en una dinámica de relaciones transaccionales entre gerentes y colaboradores, en torno al ofrecimiento de recompensas y sanciones.

Del análisis de la data no emergieron evidencias de situaciones de acompañamiento emocional a los subalternos, orientadas a estimular la satisfacción de sus necesidades de autorrealización, lo cual

constituiría la propiedad básica de los estilos de liderazgo transformacional y/o carismático. Tampoco se evidenció situaciones que pudiesen calificarse de ausencia de liderazgo o liderazgo *laissez faire* en el contexto de las organizaciones estudiadas.

## **5. DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

Los resultados de este estudio concuerdan parcialmente con los hallazgos de (CONTRERAS y JUÁREZ, 2013), quienes evaluaron la correlación entre el capital psicológico y el estilo de liderazgo en PYMES colombianas. Según sus resultados, los directivos de PYMES colombianas presentan un liderazgo transformacional con algunas características transaccionales, lo que confirma la existencia de un perfil de liderazgo, que no excluye prácticas pertenecientes a otras categorías. Tal como se mencionó antes, los resultados de esta investigación no evidenciaron rasgos que permitiesen identificar la presencia del estilo de liderazgo transformacional, en tanto no emergió información sobre conductas orientadas hacia el estímulo de las necesidades de autorrealización de sus seguidores, lo cual constituye un rasgo esencial del estilo de liderazgo transformacional.

Adicionalmente, se evidenció a partir del análisis de la data, que ninguno de los participantes logró manifestar los principios declarados en la filosofía de gestión, ni la visión, ni la misión, ni los principios o valores organizacionales, quienes ejercen funciones de alta gerencia, inclusive, de donde se evidencia la inexistencia de una situación de

visión compartida entre gerentes y seguidores en las organizaciones estudiadas, lo cual constituye un rasgo esencial del estilo de liderazgo transformacional.

Otro estudio sobre liderazgo organizacional realizado en Colombia es el de CONTRERAS, ESPINOSA, HERNÁNDEZ y ACOSTA (2013), cuyos hallazgos muestran una alta correlación entre carga laboral y la percepción del estilo de liderazgo por parte de los subalternos. En tal sentido, el estudio arroja que 32% de los entrevistados reportó percibir un liderazgo deseable o ambivalente con altos valores de correlación con baja carga laboral, apoyo directivo y motivación intrínseca; mientras, 46% reportó percibir un liderazgo no deseable con altos valores correlacionales con menor apoyo de los directivos y mayor carga laboral; finalmente, 22% de los entrevistados reportó percibir ausencia de liderazgo en correlación estadísticamente no significativa con la intensidad de la carga laboral.

Lo expresado por CONTRERAS et. al. (2013) se correspondería con los resultados de CONTRERAS y JUÁREZ (2013), respecto de la existencia de un estilo de liderazgo híbrido en el que se identifican rasgos del estilo de liderazgo transformacional mezclados con rasgos del estilo de liderazgo transaccional, a lo cual, agregan la detección de la coexistencia de un estilo de liderazgo no deseable o vacío de liderazgo (*laissez faire*) en las organizaciones estudiadas por ellos. Otro estudio realizado en Colombia por RODRÍGUEZ-PONCE et. al. (2017) reveló la existencia de una visión compartida entre los miembros de las organizaciones estudiadas por ellos, lo cual es una

característica del estilo de liderazgo transformacional.

Todo ello indica la coexistencia de múltiples estilos de liderazgo en las organizaciones colombianas o la presencia de estilos de liderazgo híbridos, en tanto se detectan rasgos de diferentes estilos de liderazgo de los propuestos por la literatura sobre el tema. No obstante, de la data resultante del trabajo de campo de este estudio no emergió evidencia de una situación de visión compartida, ni de acompañamiento emocional desinteresado por parte de los gerentes a sus colaboradores, lo cual sería una condición necesaria para evidenciar los estilos de liderazgo carismático y transformacional.

En ese sentido, ninguno de los quince participantes entrevistados demostró en sus respuestas, comprender los contenidos de la filosofía de gestión de las organizaciones a las que pertenecen. Adicionalmente, ninguno de los participantes narró en sus respuestas situaciones de acompañamiento de sus jefes, la utilización de algún tipo de símbolos como lemas, valores compartidos, o similares. No emerge de los datos evidencia de la valoración del aporte de ideas innovadoras en la manera de realizar los procesos, ni de la persona más allá de su función en lo concerniente a la realización de tareas dentro de la organización.

En atención a las dos clases de liderazgo identificadas por los investigadores de las universidades de Michigan y de Ohio, en las organizaciones estudiadas, el liderazgo busca primordialmente controlar la realización de tareas, mediante lineamientos de gestión

bajo las Normas Técnicas Colombianas, cuyos principios expresados en la NTC ISO 9000 muestran claramente la *idea de controlar para incrementar el desempeño*:

...Para conducir y operar una organización de forma exitosa se requiere que ésta se *dirija* y *controle* en forma sistemática y transparente. Se puede lograr el éxito implementando y manteniendo un sistema de gestión que esté diseñado para mejorar continuamente su desempeño (NTC ISO 9000: i).

El punto 0.2 de la (NTC ISO 9000: ii) referido como principios de la gestión de la calidad establece en su literal d) textualmente lo siguiente: «Enfoque basado en procesos: un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso». De la misma manera, el literal f) expresa textualmente: «la mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta». Es evidente la relación entre las teorías del liderazgo denominadas por los investigadores de las nombradas universidades norteamericanas iniciación de estructura y orientación a la producción, con los principios fundamentales desde los que se implementa un SGC.

Adicionalmente, en atención al contexto estudiado es pertinente traer a colación la teoría Leader-Member Exchange (LMX), propuesta, entre otros, por BLAU (1964), traducida al castellano en términos de Teoría del Intercambio entre Líderes y sus Seguidores. Se trata de un marco conceptual basado en el supuesto de que las relaciones entre líderes y seguidores no son de contenido exclusivamente económicas, sino que, además, existe un contenido afectivo denominado



intercambio social, en cuya dinámica, si una persona le hace un favor a otra, espera a futuro algún retorno de ese favor.

Sobre tal fundamento, la teoría LMX supone que cada parte debe ofrecer *algo* percibido como valioso por la otra parte, de tal manera que cada una de las partes conciba el intercambio como justo.

De lo expuesto en el párrafo precedente, se deduce que las relaciones entre los líderes y sus subalternos serán de naturaleza variada, lo cual se corresponde con los hallazgos de CONTRERAS y JUÁREZ (2013) en las PYMES estudiadas por ellos en Colombia. En unas habrá más intercambio social que económico, mientras que en otras será exactamente lo contrario, lo cual explica los comportamientos de las personas dentro de las organizaciones, orientado a establecer preferencias por ciertas personas y exclusión de otras.

Respecto de las teorías Trayectoria–Meta y Neutralizadores y Sustitutos del Liderazgo, las cuales implican una relación transaccional entre líderes y colaboradores, se evidencia en el discurso de los participantes los rasgos señalados. De la data analizada emergió que en las unidades de observación estudiadas se orienta a la estructuración de las tareas con base estándares establecidos en los manuales de funciones de los puestos de trabajo y en los documentos de las caracterizaciones de los procesos organizacionales, requeridos por el SGC. Aunque la función de liderazgo está prevista en las funciones directivas especificadas en la NTC ISO 9001, en cierto sentido, la

estructuración neutraliza o inhibe un liderazgo orientado a la relación.

En el caso de la Teoría del Intercambio entre Líderes y sus Seguidores LMX, ésta pareciese describir la tendencia o la propensión en tanto se evidencia en los datos, intercambios de resultados por recompensas, ofrecidas por los gerentes. Así mismo, se observa la propensión a la preferencia o distinción de *empleados de confianza* y a la existencia de *rosca*s integradas por *personal de confianza* en torno a los gerentes. No obstante, esta teoría no supone una estrategia de coacción por parte del líder con base en la aplicación de potenciales castigos por causa de la comisión de no conformidades o de desviaciones de los estándares establecidos.

De donde, es pertinente entender el liderazgo en las unidades de observación estudiadas como un proceso orientado a las tareas (iniciación a la estructura/orientación a la producción en las clasificaciones de las universidades de Michigan y Ohio), de carácter *transaccional* entre gerentes y subalternos, en una dinámica de interacción que incluye, además del ofrecimiento de *recompensas* a cambio del logro de objetivos acordados, la aplicación de *sanciones* como consecuencia del incumplimiento, todo ello, motivado desde un trasfondo intencional asociado a los intereses financieros de los interactores. En este informe de investigación se agrupa el conjunto de propiedades antes descritas bajo la etiqueta de la categoría *liderazgo transaccional orientado a las tareas*.

Este concepto, consiste en que los líderes se preocupan por

mantener el flujo normal de operaciones mediante la utilización del poder disciplinario e incentivos para motivar a los empleados a dar lo mejor de sí. En el mismo sentido de lo explicado por la Teoría LMX, el término transacción se refiere al hecho de motivar a los colaboradores mediante el intercambio de recompensas por el rendimiento. Pero, adicionalmente, a esta visión, en la categoría *liderazgo transaccional* se incluye el castigo a los trabajadores por motivo del bajo rendimiento o de los desvíos respecto de los estándares. Básicamente, consiste en la estrategia de negociar u otorgar recompensas y castigos, con el propósito de lograr que las tareas organizacionales fluyan con el menor grado de problemas posible.

De la información emergente de las respuestas de los participantes se evidencio la existencia de una estructura organizacional jerarquizada a través de la que fluyen procesos de comunicación limitados esencialmente al envío de mensajes con instrucciones sobre la realización de las tareas. La retroalimentación se limita a información sobre los resultados obtenidos de su desempeño laboral. El léxico empleado por los participantes en la investigación es cargado de terminología asociada al sistema de gestión de calidad: manuales de cargos, desviaciones, medidas correctivas, formatos, mapas de procesos, requisitos del sistema, y similares, son términos comúnmente empleados por los participantes, todo lo cual revela de manera nítida la orientación a las tareas en el contexto estudiado.

De igual manera, las respuestas revelan la tendencia al establecimiento de incentivos, principalmente financieros, como

estímulo al cumplimiento de objetivos establecidos por los gerentes. Así mismo, se evidencia en los datos la existencia del uso de sanciones en el estilo de los líderes en las organizaciones observadas, cuya dimensión pueden ir desde una simple amonestación en forma de reclamo en privado hasta el despido del empleo, como estrategia de persuasión al personal, con el propósito de lograr los objetivos de las organizaciones.

## **6. CONCLUSIÓN**

Los datos analizados muestran con nitidez la propiedad de la acción definida en términos de la categoría liderazgo transaccional orientado a las tareas, cuyo concepto se define como la propensión a orientar las relaciones laborales hacía la efectividad de las tareas, por medio de la estrategia de una relación transaccional entre gerentes y colaboradores con base en recompensas y sanciones, desde un trasfondo de intención hacía el logro de objetivos financieros de las organizaciones.

La acción de liderazgo se da primordialmente a través de una acción discursiva vinculada al proceso de gestión, la cual se produce en secuencias de actos de habla cuyo trasfondo de intencionalidad es persuadir a los interlocutores por medio de actos de habla consistentes en prometer, premiar y castigar, con el objetivo de ocasionar la ocurrencia de respuestas deseadas.

Luego, la propiedad del resultado obtenido de la acción de liderazgo es el desempeño satisfactorio de las tareas logrado, mediante transacciones con base en el otorgamiento de premios y castigos a los seguidores, asociadas al sistema de remuneraciones y recompensas, para que se realice las tareas de manera ajustada a los estándares indicados en las proposiciones expresadas en forma de actos de habla tales como informar, capacitar, instruir y ordenar, entre otros, constituidos en métodos de control del desempeño, desde un interés eminentemente financiero.

Las dimensiones observables en el estilo de liderazgo transaccional varían de acuerdo a las circunstancias presentes en el contexto: nivel de educación tanto de los líderes como de los empleados. En ese orden de ideas, el grado de dificultad de las tareas incide directamente en el balance entre premios y recompensas, cuando es el caso del desempeño de tareas repetitivas, exigentes de un bajo nivel de habilidades cognitivas, o destrezas específicas, se propende al incremento del grado de la coacción mediante la eventual penalización de desviaciones de los estándares. Cuando se trata de tareas requirentes de la posesión de un alto grado de habilidades cognitivas, o de destrezas específicas, se propende a la premiación con base en el logro de objetivos preestablecidos.

La evidencia obtenida de la data recabada en las unidades de observación estudiadas excluye los estilos de liderazgo transformacional y carismático. Aunque se observó en el estilo de liderazgo rasgos de orientación a las personas, o considerados, estas

conductas en favor del otro, obedecen al interés de lograr objetivos financieros, como resultado de la realización de las tareas dentro de los estándares establecidos por el SGC.

Se infiere del contenido del discurso expresado por los participantes que el interés por las necesidades de autorrealización u otras de índole personal de los subalternos, no es legítimo, sino supeditado a los intereses financieros de la organización, o de los gerentes, en cuyo caso, las muestras de afecto o las acciones en favor de los asuntos personales de los subalternos, forman parte de los valores objeto de transacciones entre gerentes y subalternos a cambio de lograr que los segundos cumplan con lo estipulado de la mejor manera posible.

Sobre la base de lo expuesto en los párrafos precedentes se hace pertinente recomendar bajar de la academia al contexto de la capacitación organizacional, la temática del liderazgo, de tal manera que se incremente el nivel de conciencia sobre las relaciones entre gerentes y sus colaboradores, en el ámbito de las organizaciones, sobre la base de un deber ser, trascendente de la mera consecución de objetivos únicamente financieros.

## **7. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS**

BASS, Bernhard y AVOLIO, Bruce. 2004. **Multifactor leadership questionnaire**. 3<sup>o</sup> ED. New York, NY., USA: Manual and sampler set. Mind Garden. Disponible en: <http://www.mindgarden.com/documents/MLQGermanPsychometric.pdf> Consultado el 02.02.18.

- BASS, Bernhard y AVOLIO, Bruce. 1993. "Transformational Leadership and Organizational Culture". **Public Administration Quarterly** Vol 17: 112-121. Disponible en: <http://www.sciepub.com/reference/90796> Consultado el 05.02.18.
- BLAU, Peter. 1964. **Exchange and power in social life**. Wiley (USA) Disponible en: <http://garfield.library.upenn.edu/classics1989/A1989CA26300001.pdf> Consultado 10.02.18.
- BERNASCONI, Andrés y RODRÍGUEZ-PONCE, Emilio. 2018. "Análisis exploratorio de las percepciones sobre los estilos de liderazgo, el clima académico y la calidad de la formación de pregrado". **Formación Universitaria** Vol. 11(3): 29-40. Centro de Información Tecnológica La Serena (Chile).
- CONTRERAS, Francoise y JUÁREZ, Fernando. 2013. "Efecto del capital psicológico sobre las prácticas de liderazgo en pymes colombianas". **Revista Venezolana de Gerencia** Vol. 18(62): 247-264. Universidad del Zulia (Venezuela).
- CONTRERAS, Francoise; ESPINOSA, Juan; HERNÁNDEZ, Fernanda; y ACOSTA, Natalia. 2013. "Calidad de vida laboral y liderazgo en trabajadores asistenciales y administrativos en un centro oncológico de Bogotá". **Psicología desde el Caribe**, Vol. 30 (3): 568-590. Universidad del Norte (Colombia).
- GREENBERG, Jerald y BARON, Robert. 2008. **Behavior in organizations** (9<sup>o</sup> ed). Pearson Education Inc. (USA).
- OTÁLORA, Guillermo. 2010. El liderazgo y su relación con el desempeño. En: Valera, O. y Salgado, E. **El desempeño de los individuos en las organizaciones**: 117-138 Ediciones IESA (Venezuela).
- ROBBINS, Stephen. y JUDGE, Timothy (2009). **Comportamiento organizacional** (13<sup>o</sup> ed). Pearson Educación (México).
- RODRÍGUEZ-PONCE, Emilio; PEDRAJA-REJAS, Liliana; y GANGA-CONTRERAS, Francisco (2017). "La relación entre los estilos de liderazgo y el desempeño de los equipos de dirección intermedia: un estudio exploratorio desde Chile". **Contabilidad y Negocios** Vol. 12 (23): 129-144.

**STRAUSS Anselm y CORBIN Juliet (2008). Basics of qualitative research: techniques and procedures for developing grounded theory (3<sup>o</sup> ed) Sage Publications (USA).**







**UNIVERSIDAD  
DEL ZULIA**

---

# **opción**

Revista de Ciencias Humanas y Sociales

Año 35, N° 89-2, (2019)

Esta revista fue editada en formato digital por el personal de la Oficina de Publicaciones Científicas de la Facultad Experimental de Ciencias, Universidad del Zulia.  
Maracaibo - Venezuela

**[www.luz.edu.ve](http://www.luz.edu.ve)**

**[www.serbi.luz.edu.ve](http://www.serbi.luz.edu.ve)**

**[produccioncientifica.luz.edu.ve](http://produccioncientifica.luz.edu.ve)**