



Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Universidad del Perú. Decana de América

Facultad de Psicología

Escuela Profesional de Psicología

**Adaptabilidad del estilo de liderazgo en voluntarios de
una organización sin fines de lucro**

TESIS

Para optar el Título Profesional de Psicóloga

AUTOR

Gavina Beatriz PEREDA TORRES

ASESOR

Dra. María Clotilde ATALAYA PISCO

Lima, Perú

2018



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

Referencia bibliográfica

Pereda, G. (2018). *Adaptabilidad del estilo de liderazgo en voluntarios de una organización sin fines de lucro*. [Tesis de pregrado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Psicología, Escuela Profesional de Psicología]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM.



UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS
(Universidad Del Perú, DECANA DE AMERICA)
FACULTAD DE PSICOLOGÍA
Escuela Profesional de Psicología

ACTA

Siendo las 10:00 horas del día 12 de diciembre del 2018, se dieron cita en el Auditorio del Pabellón de la Facultad de Psicología, bajo la presidencia del Mg. **JUAN PEQUEÑA CONSTANTINO**, los catedráticos Miembros del Jurado que suscriben la presente Acta y la postulante al Título Profesional de Psicóloga, Bachiller **PEREDA TORRES, GAVINA BEATRIZ** quien a invitación del Presidente expuso y sustentó su trabajo de tesis titulado: "ADAPTABILIDAD DEL ESTILO DE LIDERAZGO EN VOLUNTARIOS DE UNA ORGANIZACIÓN SIN FINES DE LUCRO", al concluir con la sustentación absolvió las preguntas pertinentes.

Finalizando el examen, el Presidente del Jurado invitó al postulante y asistentes a retirarse del recinto para dar inicio a la deliberación evaluativa; a su término cada Miembro del Jurado hizo entrega el Presidente en sobre cerrado sus respectivas calificaciones, habiendo obtenido la postulante al Título Profesional de Psicóloga el promedio de:

18 (Dieciocho)

Seguidamente, el Presidente del Jurado invitó al salón de grados, tanto la postulante como a los asistentes a fin de comunicarle el resultado obtenido en el presente proceso.

El Jurado dispuso que se extendiera la presente acta como constancia del Examen de Titulación por la modalidad de Presentación y Sustentación de Tesis.


MG. JUAN PEQUEÑA CONSTANTINO
PRESIDENTE


DRA. MARIA ATALAYA PISCO
ASESORA


MG. MIGUEL ESCURRA MAYAUTE
MIEMBRO


MG. VLADIMIR NAVARRO VARGAS
MIEMBRO

*A mis padres, que me educaron con amor.
A mamá, que además me apoya en cada aventura; y
a papá, que desde el cielo me cuida. Los amo.*

.

Agradecimientos

A la Dra. María Atalaya, por su apoyo constante, su siempre acertada asesoría y su amistad. A los docentes y profesionales que participaron como jueces evaluadores de la prueba de liderazgo, al Mg. Miguel Escurra y a Juan Carlos Enciso por sus aportes sobre metodología y análisis estadístico.

A mi familia y a mis amistades cercanas, quienes siempre me han brindado su aliento y soporte sincero e incondicional.

A los miembros voluntarios de la organización no gubernamental AIESEC que colaboraron con este estudio brindando su tiempo y entusiasmo. A la misma organización, por despertar en mí el interés por profundizar en el desarrollo del liderazgo.

ÍNDICE

RESUMEN	01
INTRODUCCIÓN	02
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	04
1.1. Planteamiento del problema	04
1.2. Formulación del problema	06
1.3. Objetivos de la investigación	07
1.3.1. Objetivo general	07
1.3.2. Objetivos específicos.....	07
1.4. Importancia de la investigación	09
1.5. Limitaciones de la investigación	11
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	13
2.1. Antecedentes de la investigación	13
2.1.1. Antecedentes en el ámbito internacional.....	13
2.1.2. Antecedentes en el ámbito nacional	17
2.2. Bases teóricas	19
2.2.1. Definición de liderazgo	19
2.2.2. Comparación entre liderazgo, dirección, gerencia y poder	24
2.2.3. Teorías de liderazgo: enfoques y paradigmas	27
2.2.3.1. Teoría de los rasgos.....	29
2.2.3.2. Enfoque conductual.....	33
2.2.3.3. Enfoque de la contingencia	34
2.2.3.4. Enfoque emergentes	35

2.2.4. Modelos y estilos de liderazgo	35
2.2.4.1. Modelos tradicionales	35
2.2.4.2. Modelos situacionales	40
2.2.4.3. Modelos contemporáneos o emergentes	57
2.2.5. Marco contextual.....	62
2.2.5.1. Organizaciones no gubernamentales sin fines de lucro	62
2.2.5.2. Liderazgo y voluntariado	64
2.2.5.3. El modelo de liderazgo en la organización de estudio.....	67
2.3. Definición de variables y conceptos clave	69
2.4. Formulación de la hipótesis	74
2.4.1. Hipótesis general	74
2.4.2. Hipótesis específicas	74
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA	76
3.1. Tipo y nivel de investigación	76
3.2. Identificación de variables	77
3.3. Población y muestra	80
3.4. Instrumento: Test LEAD.....	82
3.4.1. Ficha técnica.....	83
3.4.2. Descripción general.....	83
3.4.3. Confiabilidad y validez	85
3.4.4. Normas de aplicación y corrección	88
3.4.5. Interpretación	90
3.5. Procedimiento de recolección de datos	91
3.6. Técnicas y procesamiento de análisis de datos	92

CAPÍTULO IV: RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN	94
4.1. Análisis descriptivo.....	95
4.2. Contraste de hipótesis	105
CAPÍTULO V: INTERPRETACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	114
CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	126
6.1. Conclusiones	126
6.2. Recomendaciones.....	128
6.2.1. En términos teóricos y conceptuales	128
6.2.2. En términos prácticos	129
REFERENCIAS	131
APÉNDICES	135

ÍNDICE DE TABLAS

		Página
Tabla 1	Niveles de Madurez del Subordinado según la Teoría de Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard.....	53
Tabla 2	Estilos de Liderazgo según el Modelo de Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard.....	55
Tabla 3	Estilos de Liderazgo Situacional presentados en el Cuestionario LEAD.....	84
Tabla 4	V de Aiken de los ítems del Test LEAD	87
Tabla 5	Puntajes y Grado de Adaptabilidad del Estilo de Liderazgo según el Test LEAD	91
Tabla 6	Estilo de Liderazgo Predominante.....	96
Tabla 7	Análisis Descriptivo de la Adaptabilidad del Estilo de Liderazgo	97
Tabla 8	Análisis Descriptivo de la Adaptabilidad del Estilo de Liderazgo según Nivel de Adaptabilidad	98
Tabla 9	Análisis Descriptivo de la Adaptabilidad del Estilo de Liderazgo según Sexo.....	99
Tabla 10	Análisis Descriptivo de la Adaptabilidad del Estilo de Liderazgo según Grado Académico.....	100
Tabla 11	Análisis Descriptivo de la Adaptabilidad del Estilo de Liderazgo según Tipo de Gestión Universitaria	100
Tabla 12	Análisis Descriptivo de la Adaptabilidad del Estilo de Liderazgo según Condición Laboral.....	101
Tabla 13	Análisis Descriptivo de la Adaptabilidad del Estilo de Liderazgo según Status de Membresía	102
Tabla 14	Análisis Descriptivo de la Adaptabilidad del Estilo de Liderazgo según Tiempo de Membresía.....	102

Tabla 15	Análisis Descriptivo de la Adaptabilidad del Estilo de Liderazgo según Área.....	103
Tabla 16	Análisis Descriptivo de la Adaptabilidad del Estilo de Liderazgo según Rol de Liderazgo	104
Tabla 17	Análisis Descriptivo de la Adaptabilidad del Estilo de Liderazgo según Participación en Intercambio.....	104
Tabla 18	Comparación del Grado de Adaptabilidad del Estilo de Liderazgo según Sexo.....	105
Tabla 19	Comparación del Grado de Adaptabilidad del Estilo de Liderazgo según Grado Académico.....	106
Tabla 20	Comparación del Grado de Adaptabilidad del Estilo de Liderazgo según Tipo de Gestión Universitaria	107
Tabla 21	Comparación del Grado de Adaptabilidad del Estilo de Liderazgo según Condición Laboral.....	108
Tabla 22	Comparación del Grado de Adaptabilidad del Estilo de Liderazgo según Status de Membresía	109
Tabla 23	Comparación del Grado de Adaptabilidad del Estilo de Liderazgo según Tiempo de Membresía.....	110
Tabla 24	Comparación del Grado de Adaptabilidad del Estilo de Liderazgo según Área.....	111
Tabla 25	Comparación del Grado de Adaptabilidad del Estilo de Liderazgo según Rol de Liderazgo	111
Tabla 26	Comparación del Grado de Adaptabilidad del Estilo de Liderazgo según Participación en Intercambio.....	113
Tabla 27	Tabla de Frecuencias según Sexo.....	135
Tabla 28	Tabla de Frecuencias según Edad.....	135
Tabla 29	Tabla de Frecuencias según Grado Académico.....	136
Tabla 30	Tabla de Frecuencias según Tipo de Gestión Universitaria	136

Tabla 31	Tabla de Frecuencias según Condición Laboral.....	136
Tabla 32	Tabla de Frecuencias según Status de Membresía	136
Tabla 33	Tabla de Frecuencias según Tiempo de Membresía.....	137
Tabla 34	Tabla de Frecuencias según Área.....	137
Tabla 35	Tabla de Frecuencias según Rol de Liderazgo	137
Tabla 36	Tabla de Frecuencias según Participación en Intercambio.....	137
Tabla 37	Tabla de Frecuencias del Estilo de Liderazgo Predominante según Sexo.....	144
Tabla 38	Tabla de Frecuencias del Estilo de Liderazgo Predominante según Grado Académico.....	144
Tabla 39	Tabla de Frecuencias del Estilo de Liderazgo Predominante según Gestión Universitaria.....	144
Tabla 40	Tabla de Frecuencias del Estilo de Liderazgo Predominante según Condición Laboral.....	145
Tabla 41	Tabla de Frecuencias del Estilo de Liderazgo Predominante según Status de Membresía	145
Tabla 42	Tabla de Frecuencias del Estilo de Liderazgo Predominante según Tiempo de Membresía.....	145
Tabla 43	Tabla de Frecuencias del Estilo de Liderazgo Predominante según Área.....	146
Tabla 44	Tabla de Frecuencias del Estilo de Liderazgo Predominante según Rol de Liderazgo	146
Tabla 45	Tabla de Frecuencias del Estilo de Liderazgo Predominante según Participación en Intercambio.....	146

ÍNDICE DE FIGURAS

	Página
Figura 1	Grid de Liderazgo.....40
Figura 2	Resultados de Modelo de Contingencia de Fiedler42
Figura 3	Modelo de Liderazgo Normativo impulsado por el Tiempo.48
Figura 4	Modelo de Liderazgo Normativo impulsado por el Desarrollo.....49
Figura 5	Modelo de Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard50
Figura 6	Distribución de los puntajes de Adaptabilidad del Estilo de Liderazgo98

RESUMEN

Estudio descriptivo comparativo que aborda el tema de la adaptabilidad, también llamada efectividad, del estilo de liderazgo bajo el enfoque de la Teoría de Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard, en voluntarios de una organización no gubernamental sin fines de lucro. Para la identificación de los estilos de liderazgo y su adaptabilidad se utilizó el Test LEAD en su formato de autopercepción. Los resultados indican que el estilo de liderazgo predominante en el grupo de voluntarios es el Persuasivo, en tanto que el nivel de adaptabilidad general es medio bajo; asimismo se identificaron diferencias estadísticamente significativas según la variable “Participación en Intercambios”.

Palabras clave: *Liderazgo, Estilos de liderazgo, Liderazgo Situacional, Voluntariado, Organización no lucrativa, ONG.*

ABSTRACT

This is a comparative-descriptive research that investigates the adaptability, also called effectiveness, of the leadership style under the approach of the Situational Leadership Theory of Hersey and Blanchard, in volunteers of a nonprofit organization. The instrument used is the LEAD Test (auto-perception form). Results indicate that Persuasive Style is the predominant leadership style in the group of volunteers, while the level of general adaptability is medium-low. Likewise, statistically significant differences were found according to the variable "Participation in Exchanges".

Keywords: *Leadership, Leadership styles, Situational Leadership, Volunteering, Nonprofit organization, NGO.*

INTRODUCCIÓN

El liderazgo puede ser estudiado desde un punto de vista histórico, psicológico, social e incluso cultural, su importancia es notable y la cantidad de estudios que giran en torno a él lo confirman. El estudio de los estilos de liderazgo en las organizaciones es un tema que ha venido adquiriendo gran auge en las últimas décadas, si bien en su mayoría, éstas se han centrado en organizaciones empresariales, en esta oportunidad se estudiarán los estilos de liderazgo en una organización no gubernamental sin fines de lucro, conocidas también como organizaciones del tercer sector.

El presente estudio tiene como objetivo la identificación, descripción y comparación de la adaptabilidad del estilo de liderazgo entre los miembros voluntarios de una asociación civil de intercambio cultural sin fines de lucro en Perú; en dicha organización, el desarrollo del liderazgo entre sus miembros es un eje rector constantemente mencionado entre sus líderes y en sus prácticas, por lo cual este tema cobra especial relevancia.

Para poder cumplir con este objetivo, el trabajo se ha organizado en cinco capítulos como se detalla a continuación. En el Capítulo 1 se presenta el planteamiento del problema y su formulación, se identifican el objetivo general y los objetivos específicos sobre los

cuales gira el análisis, así como la importancia y justificación del estudio y las limitaciones a las que se enfrenta.

En el Capítulo 2 se desarrolla el marco teórico-conceptual y contextual, este segundo apartado comienza presentando los antecedentes de investigación, tanto nacionales como internacionales, y recorre los conceptos y teorías que giran en torno a liderazgo y estilos de liderazgo, posteriormente se aborda el tema de las organizaciones sin fines de lucro. Se presenta también la definición de los conceptos básicos e hipótesis general y específicas.

El Capítulo 3 presenta la metodología del estudio, se define el tipo y diseño de la investigación, la población y muestra que es objeto de estudio, los instrumentos empleados, procedimientos de recolección de datos y las técnicas para su respectivo procesamiento. El Capítulo 4 corresponde a la presentación de los resultados de la investigación, se muestran las tablas y los datos estadísticos correspondientes a los objetivos de investigación; este apartado incluye además el análisis y la discusión de los resultados.

En último lugar, el Capítulo 5 resume las principales conclusiones y recomendaciones del estudio. Se concluye considerando hacia la parte final, las referencias bibliográficas y los apéndices.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del problema

El mundo actualmente viene experimentando una serie de transformaciones y cambios sociales constantes, en la cual tanto sus problemáticas como sus organizaciones evolucionan, por lo que intentar clasificar las organizaciones resulta complejo pues éstas se diferencian unas de otras en misión, estructura, tamaño, entre otros.

Referirse a organización es referirse a un sistema complejo donde un grupo de personas trabajan estructuradamente bajo normas o procedimientos establecidos con la finalidad de lograr un objetivo común; y aunque erróneamente muchas veces se piensa que referirse a una organización es referirse a una empresa, lo cierto es que existen diferentes tipos de organizaciones, y entre ellas, una que viene tomando representatividad en el contexto actual, es la organización conformada por voluntarios, organizaciones que usualmente trabajan por objetivos globales y/o de compromiso social.

La Organización de las Naciones Unidas (s.f.) sostiene que el voluntariado es una fuente básica de fortaleza comunitaria que existe en todas las sociedades del mundo; es por tal motivo que resulta importante profundizar su contribución e impacto real a través de la investigación científica. En este caso, la presente investigación gira en torno a una organización no gubernamental y sin fines de lucro, cuyos miembros son jóvenes voluntarios universitarios.

Si bien constan diversas investigaciones que miden, evalúan y describen el liderazgo de quien dirige, supervisa o coordina a equipos conformados por voluntarios (Silva-Peralta, De Vega y López, 2013), sería interesante decidir primero si el análisis de liderazgo en el contexto de equipos de voluntariado debe aplicarse sólo a las personas que tienen personal a cargo o coordinan el trabajo de los voluntarios, o es que complementariamente, debe extenderse a los propios voluntarios en general, sin importar su rol o jerarquía en el organigrama de la entidad.

Los estudios de Culp et al. (2007) y de Tecker y Fidler (1993; citados en Silva-Peralta, De Vega y López, 2013) señalan que dentro de las competencias cruciales solicitadas para un voluntario se encuentra el liderazgo, el mismo que estaría caracterizado por aspectos tales como la planificación y mando de reuniones, eventos o actividades concretas, formación y desarrollo de otras personas. A fin de cuentas, como afirma Silva-Peralta (2012; citado en Silva-Peralta, De Vega y López, 2013), el voluntario puede ser definido como un agente de cambio, un transformador social, y por lo mismo resultaría fundamental discutir la importancia que asume el liderazgo dentro de su perfil.

Por otro lado, cabe señalar que desde la psicología organizacional, el liderazgo ha representado y representa uno de los procesos más exigentes e importantes que pueden ser ejercidos dentro de cualquier organización; por lo mismo, existen una serie

de investigaciones que han abordado el liderazgo en relación a otros factores como la motivación, clima organizacional, e incluso características y rasgos de personalidad. Para Rahman (2001, citado en Pedraja-Rejas y Rodríguez-Ponce, 2008), el estilo de liderazgo influye sobre los procesos, los productos, los servicios y, consecuentemente, los resultados de la organización. Investigaciones como la de Ekvall y Ryhammar y la de Kahai y Sosik (1997; citadas en Pedraja-Rejas y Rodríguez-Ponce, 2004), reafirman la idea que el estilo de liderazgo afecta los procesos de trabajo grupal, el clima social y los resultados.

Es entonces que, habiendo reconocido y aceptado la importancia del liderazgo en empresas pequeñas, medianas y grandes, y en las organizaciones con y sin fines de lucro; toca reflexionar sobre un punto interesante; y es que cada persona que conforma una organización es singular y no necesariamente comparte el estilo de liderazgo con sus pares. Si bien puede ocurrir que un estilo de liderazgo predomina entre los miembros de una organización, lo cierto es que no puede asegurarse que todos los miembros comparten el mismo estilo de liderazgo o difieren en correspondencia a determinados factores; por ejemplo, será interesante descubrir si el estilo de liderazgo en voluntarios varía entre hombres y mujeres, si se presentan diferencias de acuerdo a la formación académica, o bien si el lugar de residencia puede favorecer la predominancia de un estilo de liderazgo particular sobre otro.

1.2. Formulación del problema

Es debido a lo mencionado en el apartado anterior que se ha formulado la siguiente interrogante como eje central de la presente investigación:

¿Existen diferencias en la adaptabilidad del estilo de liderazgo en voluntarios de una organización sin fines de lucro según sus variables sociodemográficas y sociolaborales?

1.3. Objetivos de la investigación

Según lo expuesto en los párrafos anteriores, se plantean los siguientes objetivos de investigación:

1.3.1. Objetivo general

Comparar la adaptabilidad del estilo de liderazgo de los voluntarios de una organización sin fines de lucro según sus variables sociodemográficas y sociolaborales.

1.3.2. Objetivos específicos

1. Describir el estilo de liderazgo predominante de los voluntarios de una organización sin fines de lucro.
2. Describir la adaptabilidad del estilo de liderazgo de los miembros voluntarios de una organización sin fines de lucro.
3. Describir la adaptabilidad del estilo de liderazgo de los miembros voluntarios de una organización sin fines de lucro según las variables sociodemográficas (sexo, grado de instrucción, tipo de gestión universitaria, condición laboral) y sociolaborales (status de membresía, tiempo de membresía, área, rol de liderazgo y participación en intercambio).
4. Comparar la adaptabilidad del estilo de liderazgo entre los miembros voluntarios de una organización sin fines de lucro según la variable Sexo.

5. Comparar la adaptabilidad del estilo de liderazgo entre los miembros voluntarios de una organización sin fines de lucro según la variable Grado Académico.
6. Comparar la adaptabilidad del estilo de liderazgo entre los miembros voluntarios de una organización sin fines de lucro según la variable Tipo de Gestión Universitaria.
7. Comparar la adaptabilidad del estilo de liderazgo entre miembros voluntarios de una organización sin fines de lucro según la variable Condición Laboral.
8. Comparar la adaptabilidad del estilo de liderazgo entre los miembros voluntarios de una organización sin fines de lucro según la variable Status de Membresía.
9. Comparar la adaptabilidad del estilo de liderazgo entre los miembros voluntarios de una organización sin fines de lucro según la variable Tiempo de Membresía.
10. Comparar la adaptabilidad del estilo de liderazgo entre los miembros voluntarios de una organización sin fines de lucro según la variable Área.
11. Comparar la adaptabilidad del estilo de liderazgo entre los miembros voluntarios de una organización sin fines de lucro según la variable Rol de Liderazgo.
12. Comparar la adaptabilidad del estilo de liderazgo entre los miembros voluntarios de una organización sin fines de lucro según la variable Participación en Intercambio.

1.4. Importancia de la investigación

La temática de investigación ha sido resultado de la convergencia de tres factores: a) La relevancia que el tema de liderazgo ha adquirido y mantiene en el contexto organizacional actual, b) La importancia del desarrollo del liderazgo, conferida por parte de la propia organización que es objeto de estudio; y, c) Una motivación personal como profesional en el área de la Psicología Organizacional.

En 2002, Gómez-Rada ya mencionada que las técnicas de la psicología organizacional han ido adquiriendo mayor importancia a medida que los líderes se dan cuenta de la influencia que tienen factores psicológicos como el liderazgo o la motivación, entre otros, sobre el rendimiento laboral; tal vez por ello es que el número de investigaciones sobre estos procesos ha ido en aumento en los últimos años.

Vivimos en una sociedad que no podría existir sin organizaciones, nosotros mismos formamos parte de ellas y no podríamos sobrevivir aislados; y si bien los orígenes y fines de dichas organizaciones son variados, todas están orientadas a lograr metas, las cuales serían casi imposibles de conseguir si sus integrantes no trabajaran con esfuerzo para conseguirlas. No en vano Pedraja-Rejas y Rodríguez-Ponce, en 2006, ya hacían notar que las investigaciones realizadas han verificado la importancia de los estilos de liderazgo para explicar, e incluso predecir, el éxito de las organizaciones. En el contexto económico esto se observa claramente: una empresa deberá ser rentable y productiva para mantenerse vigente. Basados en lo ya mencionado, se podría deducir que sin el estilo de liderazgo apropiado, dicha empresa no podría cumplir sus metas, o por lo menos, tendría mayor dificultad para alcanzarlas. Lo mismo aplica en otro tipo de organización, como una institución educativa o una orientada a la labor social.

En un contexto más actual, Lussier y Achua (2011) mencionan que justamente son los CEOs de grandes corporaciones los que reconocen que el éxito profesional individual y el destino de las organizaciones están determinados en gran medida por la eficacia del comportamiento de sus líderes y que necesitan fomentar una mentalidad de liderazgo transversal a todos los niveles de la estructura organizativa. El liderazgo es un tema vigente.

De otro lado, es importante mencionar que los estudios sobre liderazgo realizados en organizaciones no lucrativas y en población de voluntarios no son muy extensos, como sí se ha observado en contextos educativos y empresariales, lo que enriquece los aportes que pudiera brindar esta investigación. Asimismo, fuera de la investigación sobre liderazgo en organizaciones no lucrativas realizada en 2013 por los autores Silva-Peralta, De Vega, y López, entre otras pocas, cabe señalar que no se han encontrado estudios antecedentes que evalúen el liderazgo de los propios voluntarios sin importar su posición en la organización, esto puede atribuirse a que la mayoría de los estudios se centra exclusivamente en los roles jerárquicos de las organizaciones y delimitan el concepto de liderazgo teniendo en consideración la posición del evaluado dentro de la estructura organizacional.

La organización sobre la cual se enmarca el estudio, es una organización no gubernamental, sin ánimo de lucro, formada y dirigida por estudiantes universitarios y jóvenes profesionales. Para esta entidad, el tema del liderazgo es concebido como uno de los pilares sobre los cuales se cimenta su misión organizacional, por este motivo podemos decir que con esta investigación, podremos proveer a la organización de un mejor autoconocimiento, identificando los estilos de liderazgo de sus miembros. Este conocimiento será clave pues permitiría, entre otros, potenciar su plan de capacitación,

entrenamiento, estructuración de actividades, gestión del conocimiento y su estrategia organizacional en general, favoreciendo a la organización en un sentido global.

Por los motivos antes señalados consideramos que los resultados del presente estudio constituirán un valioso aporte pues amplían el conocimiento que se tiene sobre los estilos de liderazgo en contextos poco explorados.

1.5. Limitaciones de la investigación

La presente investigación se ha enfrentado a ciertas limitación en su planteamiento y desarrollo, entre ellas podemos resaltar tres aspectos. La primera es un cierto nivel de limitación teórica debido al bajo número de investigaciones sobre estilos de liderazgo en voluntarios y organizaciones sin fines de lucro, en el país y región.

En segundo lugar, se puede mencionar que dentro de las variables sociodemográficas, sólo serán estudiadas aquellas mencionadas en el apartado de definición de variables en el capítulo siguiente (sexo, carrera profesional, universidad de procedencia, grado académico, condición laboral...), otras variables como edad, nivel socioeconómico, religión, estado civil o lugar de residencia, no han sido consideradas en esta oportunidad, pero pueden ser objeto de revisiones futuras.

Finalmente, en cuanto a metodología, la recolección de datos se realizó a través del instrumento LEAD en su formato de autopercepción, es decir, que cada miembro autoevaluó su propio estilo de liderazgo. Sin embargo, como veremos más adelante, el test LEAD presenta un segundo formato de heteropercepción, donde son los subordinados quienes evalúan el estilo de liderazgo del líder; en esta investigación no se ha considerado este segundo formato pues el acceso al organigrama y estructura

jerárquica era limitado, asimismo no se pudo garantizar el acceso a todos los voluntarios que ejercen un rol de liderazgo y sus equipos, por lo que el número de participantes resultaría insuficiente.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

2.1. Antecedentes de la investigación

2.1.1. Antecedentes en el ámbito internacional

Si bien la literatura científica analizada evidencia un renovado interés en investigar variables vinculadas al trabajo voluntario, todavía son reducidas las publicaciones sobre el liderazgo en este sector. Dentro de los estudios encontrados se ha observado que en su mayoría estos son de carácter exploratorio y teórico, basados en los diferentes enfoques del liderazgo, como el transformacional, mas no bajo un enfoque situacional.

A continuación, se hará referencia a los principales estudios de liderazgo en voluntarios a nivel internacional, teniendo en consideración que el marco teórico que sustenta cada una de dichas investigaciones puede bien ser una teoría conductual o emergente; asimismo se considerará investigaciones con participantes de características semejantes en edad y grado de instrucción a los voluntarios del presente estudio, basados en el enfoque de liderazgo situacional.

En 2016, Silva-Peralta, Olsen, Pezzi y Sanjurjo condujeron un estudio de corte exploratorio, descriptivo y comparativo que se planteó caracterizar los estilos de liderazgo transaccional y transformacional en una población compuesta por voluntarios de diferentes edad pertenecientes a asociaciones de la ciudad de Mar del Plata, taxativamente, esta publicación buscó comparar el liderazgo entre voluntarios jóvenes y adultos, para lo cual se utilizó el Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ-5x), administrándolo a una muestra intencional y no probabilística conformada por voluntarios jóvenes y adultos. Se asumió como hipótesis a priori que en el grupo de voluntarios adultos el estilo de liderazgo sería más transaccional que en el grupo de voluntarios jóvenes y que, a su vez, éste último grupo sería más transformacional; sin embargo, los resultados señalaron que sólo existirían discrepancias críticas y significativas entre el grupo de voluntarios menores de 30 años y el grupo de voluntarios mayores de 60 años, en la dimensión “Dirección por excepción pasiva”, dentro del estilo transaccional, mientras que en las dimensiones restantes no se encontraron diferencias significativas entre ambos grupos.

Mejía, Zea y Pérez (2004) elaboraron un artículo, mediante metasíntesis, que exploró las organizaciones no gubernamentales, también conocidas como “ONG”, brindando sustanciales aportes respecto a su significado, perfeccionamiento y aportes a la sociedad. Partiendo del supuesto que las ONG demandan un estilo de liderazgo diferente, estos autores revisaron la bibliografía enfocándose en las instituciones de este rubro más notables en Antioquia, buscando describir el estilo de liderazgo de sus miembros y compararlo con otros modelos teóricos. Como corolario, se diseñó una propuesta del perfil que debe poseer el líder de una ONG ambiental, la cual contempla las características de:

compromiso social, conocimiento e interpretación de contextos, conocimiento interdisciplinario, gestión del cambio, capacidad de ejercer control social, capacidad de comunicación y democracia; lo que concuerda con la comparación que se hizo dentro del estudio con los sistemas de liderazgo de Likert, donde se encontró que su liderazgo era consultivo-participativo.

Una siguiente investigación por mencionar es la conducida por Pradenas en 2015, la cual se afirmó en el modelo del liderazgo situacional para describir el liderazgo de estudiantes universitarios de Ingeniería Comercial en Chile. Si bien esta investigación no se realizó en una población de voluntarios, pueden encontrarse similitudes de ciertos datos sociodemográficos, como edad, género y formación académica, entre dicha muestra y la este estudio. La investigación comprendió una muestra de 175 sujetos de entre 18 y 26 años, estudiantes de Ingeniería Comercial. Los resultados obtenidos señalaron que el estilo de liderazgo predominante fue el de Instruir (Persuadir) reflejado en casi el 60% de los participantes, seguido por el Apoyar (Participar) con un porcentaje cercano al 20%, se encontraron estilos predominantes de Dirigir y Delegar pero en cantidades mucho menores. Sobre la efectividad del liderazgo, se observó que en promedio es media baja.

Los estudios de Griffin y Moorehead (2010) acerca del liderazgo y sus diferencias entre hombres y mujeres. En la revisión realizada por estos autores se señala que algunas de las primeras investigaciones han sugerido la existencia de diferencias fundamentales en el liderazgo practicado por hombres y por mujeres. Por ejemplo, en contraste con los estereotipos originales, las líderes femeninas no necesariamente son más formadoras ni ofrecen más apoyo que los líderes hombres; de modo similar, éstos no son sistemáticamente más duros,

controladores y enfocados a la tarea que las mujeres. La única diferencia que parece existir en algunos casos es que las mujeres tienden a ser ligeramente más democráticas al tomar decisiones mientras que los hombres presentan una tendencia similar a ser más autocráticos. Existen dos posibles explicaciones al respecto; una posibilidad es que las mujeres suelen tener habilidades interpersonales más fuertes que los hombres o bien, que las mujeres pueden enfrentar mayor resistencia estereotípica ante su rol de liderazgo, razón por la cual trabajan de forma más activa en involucrar a los otros en la toma de decisiones, con el fin de minimizar cualquier hostilidad o conflicto.

Parte de la bibliografía revisada apunta a la ausencia de diferencias significativas entre el estilo de liderazgo que adoptan hombres y mujeres en organizaciones de ocupación o propósito, como la investigación conducida por García, Salas-Arbeláez y Gaviria (2017) en la cual se realizó un estudio con ayuda del cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ) a una muestra probabilística de 142 sujetos de niveles gerenciales de PYMEs colombianas; los resultados mostraron que el estilo preponderante en dicha muestra era el transformacional, tanto en hombres como en mujeres, es decir, que el primer y el segundo conjunto no difieren en su estilo de liderazgo de manera significativa.

También existen otras investigaciones que sostienen lo contrario, entre ellas mencionar a Camps, Pérez y Martínez (2010), quienes estudiaron los estilos de liderazgo prevalecientes en empleados gerenciales de organizaciones en Puerto Rico de los sectores servicios y manufactura, en una muestra total de 200 empleados, donde 88 (44%) de los participantes fueron mujeres y 112 hombres (56%) y tomando como objeto de evaluación los estilos de liderazgo directivo, participativo, transformacional, transaccional, , considerado, orientado a metas

y laissez faire, observaron un promedio mayor en el uso del estilo de liderazgo directivo en las mujeres al compararlas con los hombres. Se identificó también que las conductas las mujeres estaban más orientadas hacia las tareas, al compararlas con los hombres; sin embargo, no se encontraron diferencias significativas por género en relación a la motivación para liderar.

2.1.2. Antecedentes en el ámbito nacional

Habiéndose hecho la observación de la aún escasa literatura vinculada al estudio de liderazgo en voluntarios a nivel internacional, la literatura al respecto en fuentes locales es casi nula, salvo por la investigación de Crousillat en 2015, quien describe, explica y fundamenta la teoría el modelo del liderazgo en la ONG AIESEC, que es precisamente nuestra ONG de estudio.

Con fines didácticos, y debido a la naturaleza de dicha investigación, se ha visto conveniente que la ampliación de dicho estudio sea descrita a detalle el apartado de “Marco Contextual”, acápite “Liderazgo y Voluntariado”, por lo cual sólo se dejará constancia de dicha investigación en este apartado mas no se profundizará.

Si bien investigaciones relacionadas que vinculen ambos conceptos, liderazgo y voluntariado, es prácticamente inexistente, pues la mayoría se ha abocado al estudio del liderazgo en los ámbitos empresariales y académicos, se ha considerado conveniente incluir en este segmento la revisión de tres investigaciones nacionales que abordan el tema de liderazgo, el primero de ellos realizado con estudiantes universitarios, el segundo en una empresa transnacional pero utilizando el mismo instrumento y enfoque teórico desarrollado en esta investigación, y en tercer lugar un estudio que evalúa las

diferencias entre estilos de liderazgo propios de hombres y mujeres en puestos de supervisión en una empresa local.

Comenzaremos citando la investigación de Tomairo en 2013, quien realizó un estudio de los estilos de liderazgo en estudiantes de internado de Enfermería, esta investigación ha sido seleccionada por la similitud con la muestra de nuestra investigación, jóvenes estudiantes universitarios, con la salvedad que en este estudio no se hace mención a si algunos de ellos participan o no de actividades de voluntariado. Dicha investigación tuvo como instrumento un cuestionario de 15 preguntas elaborado por el autor, sometido a validación por juicio de expertos y prueba piloto que fue aplicado a una muestra de 43 estudiantes. Los resultados obtenidos hallaron que poco más del 67% de los estudiantes presentó un estilo de liderazgo democrático, un porcentaje similar presentó un estilo de liderazgo liberal y tan sólo 2 de ellos, representando el 4%, presentó un estilo de liderazgo de tipo autocrático, lo que señalaría que los internistas de enfermería se reflejan más con el estilo de liderazgo democrático, caracterizado por actuar con justicia en la solución de problemas, demuestra sincera preocupación por cultivar la amistad entre colegas, flexibilidad para la toma de decisiones, orientación a la equidad y al compañerismo.

La segunda investigación por mencionar corresponde a Del Castillo (2017), cuyo propósito fue identificar y diferenciar los estilos de liderazgo que ocupan los directivos (es decir, gerentes y jefes de cada área) en diferentes situaciones cotidianas en una empresa multinacional aseguradora, para lo cual se apoyó en la aplicación del test LEAD. El universo de esta investigación tuvo una población heterogénea de 165 participantes distribuidos en los distintos departamentos de la compañía; y la muestra estuvo formada por trabajadores con

y sin función de mando, con edades entre 21 y 55 años. Los resultados obtenidos manifestaron que el estilo participativo, también llamado relacionado, era altamente dominante en poco más del 40% de los encuestados, con un nivel de efectividad del liderazgo muy alta.

Finalmente, en 2016, Anampa, Balbin y Egúsquiza, evaluaron los estilos de liderazgo que ejercen las personas que ocupan cargos directivos en una empresa local según la teoría de la malla gerencial del enfoque de rejillas utilizando el Test de estilos de liderazgo de Blake y Mouton. Los resultados encontrados señalan que en dicha organización las mujeres muestran una fuerte tendencia hacia el estilo “líder en equipo”, seguida en segundo lugar por el estilo “*laissez faire*” y en tercero, el “autoritario”. En comparación con el grupo de hombres, en donde se identificó que si bien el estilo más frecuente utilizado era también el de “líder en equipo”, su prevalencia no era tanta como en el grupo de mujeres, siguiéndole el estilo “*laissez faire*” en segundo lugar por una diferencia no tan amplia y finalmente el estilo “autoritario” en tercer lugar. En ambos casos el estilo con menos aceptación fue el estilo autoritario.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Definición de liderazgo

A pesar de ser un concepto trabajado desde hace varios años, lo cierto es que no existe una definición única o universal de liderazgo; esto bien puede atribuirse a su complejidad o a la evolución histórica que el término ha venido teniendo, desde tiempos de la Teoría del Gran Hombre hasta el de las teorías emergentes actuales.

Aunque resulte sorprendente, ya para 1985, Bennis y Nams recogían más de trescientos cincuenta diferentes teorías del liderazgo (De Miguel, Fernández Ríos, y Rico, 1997), y si bien por cuestiones pragmáticas resultaría complejo enumerarlas todas, a continuación repasaremos algunas de las principales definiciones sobre liderazgo antes de configurar una sola.

Con fines didácticos y tratando de incorporar una revisión que demuestre la evolución histórica del término “Liderazgo”, presentaremos un listado elaborado a partir de la revisión de 3 fuentes: las revisiones literarias de Gómez-Rada, conducida en 2002; la de Arbayza, en 2010 y, finalmente, la investigación de Morales, presentada en 1996.

- Stogdill (1948): “Liderazgo es el proceso de influir en las actividades del grupo encaminadas a establecer y alcanzar metas”.
- Dubín (1951): “Liderazgo es el liderazgo de la autoridad y de la toma de decisiones”.
- Fiedler (1961, citado por Kreitner y Kinick en 1997): Considera el liderazgo como un hecho relativo y subjetivo que estructura el poder dentro del grupo, en donde la relación de líder y seguidores es pieza clave. Para Fiedler, el líder debe poseer entre sus principales características la satisfacción de necesidades del grupo, seguridad y la tendencia a la unidad.
- McFarland (1969, citado por Sabucedo en 1996): “El líder es el que hace que sucedan cosas que de otro modo no sucederían”.
- Tannenbaum, Weschler y Massarick (1971): Liderazgo es aquella influencia interpersonal ejercida en una situación específica y que está

dirigida a través de procesos de comunicación, orientados hacia el logro de una meta o metas específicas.

- Kast (1973, citado por Sobral en 1998): “Liderazgo es el proceso por el cual un individuo ejerce influencia sobre otro para la ejecución de funciones”.
- Katz y Kahn (1978): “Liderazgo es el incremento de influencia sobre y por encima de la obediencia mecánica con las rutinas directivas de la organización”.
- Laris (1979): “Liderazgo es el proceso por el cual una persona o un grupo influye en otros para que le sigan en sus decisiones, de una manera consciente o inconsciente”,
- Jago (1982): “El proceso de liderazgo es el uso de influencia no coercitiva para dirigir y coordinar las actividades de los miembros de un grupo organizado hacia el logro de objetivos de grupos. Como una propiedad, el liderazgo es el conjunto de cualidades o características atribuidas a aquellos que son percibidos para emplear exitosamente tal influencia”.
- Hersey y Blanchard (1982): “Liderazgo es un proceso de influencia de las actividades de un individuo o grupo en esfuerzos hacia el logro de metas en una situación dada”.
- Fiedler (1987): Complementa su definición de liderazgo, diciendo que “Líder se refiere a la persona que es elegida o designada o quien ha emergido desde un grupo para dirigir y coordinar los esfuerzos de los miembros del grupo hacia alguna meta dada”.
- Yukl (1989): “Liderazgo incluye los procesos de influencia involucrando la determinación de los objetivos de grupos u organizaciones, motivando

conducta de tarea en busca de estos objetivos e influenciando la mantención del grupo y de la cultura”.

- Cohen (1990): manifiesta que el liderazgo es conseguir que la gente opere con su potencial máximo superior. Es el arte de influir en los demás tanto como fuera posible, para que efectúen cualquier objetivo o tarea.
- Bass (1990): “Liderazgo es un proceso de interacción entre dos o más personas que implica estructurar o reestructurar la situación, percepciones y expectativas. Concibiendo al líder como un agente de cambio”.
- Bennis y Nanus (1990): “Un líder es por definición un innovador. Hace cosas que otras personas no han hecho o no hacen”.
- Pearson (1994): “Para el liderazgo se requiere despertar nuestros héroes interiores”.
- French y Bell (1996): Sostienen que el liderazgo es un proceso altamente interactivo y compartido, en el cual todos los miembros desarrollan habilidades e implica establecer una dirección y motivar al cumplimiento de una meta.
- Robbins (1999): “Liderazgo es la capacidad de influir en un grupo para que se logren sus metas”.
- Chiavenato (1999): Indica que el liderazgo es un fenómeno que ocurre exclusivamente en la interacción social, y no debe apartarse de este contexto para ser concebido como una serie de características individuales.
- Siliceo, Cásares y González (1999): “El líder es un constructor de la cultura organizacional”.

- Yulk (2002): Brinda una reinterpretación del liderazgo, concibiéndolo como el proceso de influir en otros para que comprendan y esté de acuerdo acerca de las necesidades que se deben atender y facilita los esfuerzos individuales y compartidos para objetivos comunes.
- Gil y Alcocer (2003): Indican que liderar consiste en influir en las interpretaciones que los demás hacen de la situación; entendiendo al líder como un gestor de significados de la realidad organizacional.

En una revisión más actual, Lussier y Achua (2011) definieron “liderazgo” como el proceso de influencia entre líderes y seguidores para lograr los objetivos organizacionales por medio del cambio. Y la lista puede ampliarse aún más.

Es interesante resaltar que entre las definiciones presentadas se pueden rescatar similitudes compartidas entre la mayoría de los autores, esto nos hace suponer que a pesar de la variedad podría llegar a existir un significado más o menos universal para este concepto. Entre las principales características comunes tenemos que el liderazgo: a) Es interaccional, involucra dos o más personas; b) Es un proceso de influencia, distribuido de manera desigual entre las partes; c) Está caracterizado por la orientación a metas; y, d) El estilo de liderazgo influye en la cultura del grupo.

En contraposición, hay también una lista de diferencias o discordancias encontradas: a) Algunos autores sostienen que el liderazgo es propio de la persona y no necesita contextualizarse; y, b) Aunque algunos autores sostienen que sólo puede considerarse liderazgo cuando existe consentimiento, afinidad o participación entusiasta de los seguidores, otros consideran que no se debe descartar un liderazgo coercitivo, donde una actitud de sumisión de parte de los seguidores esté presente,

Una definición también interesante es la que presentan Griffin y Moorhead, quienes en 2010 definieron liderazgo como un proceso y una propiedad. Como proceso pues comprende el uso de influencia no coercitiva, y como propiedad entendiéndose como un conjunto de características atribuidas a una persona de quien se percibe que emplea con éxito la influencia.

Finalmente y tras el análisis realizado, se ha decidido escoger una definición de liderazgo muy similar a la presentada en la investigación conducida por García Rubiano (2011; citado en Silva-Peralta, et al., 2016), en la cual se definió al liderazgo como “un proceso mediante el cual un individuo o grupo de personas influyen sobre otros, con el propósito de conseguir cierto objetivo común”.

2.2.2. Comparación entre liderazgo, dirección, gerencia y poder

Cardona y Rey, (2008, citado en Silvia Peralta et al., 2016) nos recuerdan que a través de la historia, el significado de liderazgo ha ido evolucionando, pasando de ser relacionada como a una característica atribuible a figuras políticas, a ser apreciada como competencia decisiva que debe hallarse en todos los niveles de una organización, por lo que es independiente del nivel jerárquico en la organización o del puesto que se ocupe.

Etimológicamente “liderazgo” es sinónimo de “dirección” (De Miguel, et al., 1997), dado que ambos se refieren a la puesta en marcha de las mismas acciones, como guiar o conducir. A pesar de ello, en esta investigación no se concibe ambos términos como iguales.

Autores como Doneli, Gibson, Ivancevich (1996; citados en Gómez-Rada, 2002), señalan que aunque algunos estudiosos han dejado entrever que liderazgo es sinónimo de dirección, esto no es correcto pues los líderes pueden encontrarse

en los grupos informales de trabajo. Para Koontz, O'Donnell y Wehrich (1990, citados en Sánchez, 2009). Diferenciar los términos de liderazgo y dirección presenta importantes ventajas para su análisis, pues permite delimitar el liderazgo para que cuando éste sea estudiado no se vea afecto a la intromisión de otros aspectos más generales de la dirección.

En palabras de Lussier y Achua (2011), cuando hablamos de un “gerente”, nos referimos a una persona con título y autoridad formales; mientras que con el término “líder”, hacemos referencia a alguien que bien puede o no ser gerente, pero posee la habilidad de influir en los demás. Para Kotter (1999, citado en Sánchez, 2009) una buena gerencia brinda cierto grado de orden y coherencia en cuanto a calidad y rendimiento económico, mientras que el liderazgo hace al manejo del cambio para la supervivencia y eficacia.

D'Alessio (2014) manifiesta que liderazgo es un proceso que involucra una visión y un plan a largo plazo, donde el cambio y la transformación son implícitos, mientras que la gerencia es algo más a corto plazo y operacional, aunque con ambos se consiguen resultados. En 1990, Kotter) citado en Robbins y Judge, 2009) habían sentado las bases de este pensamiento, al indicar que la administración consiste en trabajar con la complejidad, y el liderazgo, a trabajar con el cambio. Estas declaraciones se complementan bastante bien con los argumentos de House (1997, citado en Robbins y Judge, 2009), quien ya decía que la administración o gerencia consiste en implementar la visión y estrategia dados por los líderes.

Tres aspectos son considerados diferenciales claves para Zaleznik, quien siguiendo las investigaciones de Robbins (citado en Sánchez, 2009), enlista tres aspectos clave: que los gerentes tienden a adoptar una actitud más impersonal y

pasiva frente a las metas, mientras que los líderes asumen una actitud personal y activa. Que los gerentes ven el trabajo como un proceso donde hay que establecer estrategias, mientras que los líderes a menudo trabajan desde el riesgo y el peligro. Y que los gerentes prefieren trabajar con gente, con quienes la relación es establecida por el rol que ejercen, en tanto que los líderes se preocupan más de las ideas, y sus relaciones con otras personas es más intuitiva y empática.

De hecho, Robbins y Judge (2009; citado en Arbayza, 2009) plantean que ni todos los líderes son jefes, ni todos los jefes son líderes; bajo su enfoque, sería válido decir que el liderazgo informal posee, muchas de las veces, más trascendencia que la influencia formal. En un panorama casi ideal, se pensaría que lo mejor fuera que converjan las figuras de líder y gerente en la misma persona, pero aunque no resultara así; es muy importante que ambos, liderazgo y gerencia, sean sólidos y pues las organizaciones necesitan de ambas para ser efectivas (Griffin y Moorehead, 2010).

Para concluir este apartado, no podemos dejar de mencionar el poder. Para autores como Hall (1996), el liderazgo es una forma muy peculiar de poder, pues permite obtener la subordinación de los seguidores. Pero si bien puntos en común existen, las diferencias también se señalan. Dos diferencias claves en cuanto a liderazgo y poder, sostenidas por Etzioni, en 1965, y por Meindl, Ehrlich y Dukerich en 1985; citados en Hall, 1996): que mientras que el liderazgo entraña influencia y cambio de preferencias el poder responde sólo a la postergación de las preferencias de los subordinados; y que, el liderazgo involucra algo más de poder adjudicado o reclamado, sino que es atribuido por los seguidores.

2.2.3. Teorías del liderazgo: Enfoques y paradigmas

Para abordar esta sección y obtener una mejor comprensión, comenzaremos remitiéndonos a dos términos centrales: teoría y paradigma.

Las teorías tienen un valor práctico pues nos permiten entender, pronosticar y controlar mejor un fenómeno. Cuando nos referimos a una teoría de liderazgo, en este caso hablamos de “una explicación de algún aspecto del liderazgo” (Lussier y Achua, 2011). En tanto que cuando nos referimos a un paradigma este hace alusión a “un estado mental que representa una forma fundamental de pensar, percibir, estudiar, investigar y entender el liderazgo” (Lussier y Achua, 2011).

Gran parte de los estudiosos en el tema coinciden en la existencia de cuatro diferentes clasificaciones para las teorías del liderazgo, Van Maurik (2001; citado en D’Alessio, 2014) al igual que otros autores ha señalado que estas clasificaciones pertenecen a cuatro generaciones del desarrollo del pensamiento del liderazgo: rasgos, conductual, contingencia, transformacional. Coincidentemente, el paradigma que rige la investigación del liderazgo ha ido cambiando a lo largo de los años, justamente, estas cuatro principales clasificaciones de la teoría del liderazgo representan un cambio en su paradigma.

Gil y Alcocer (2003; citados en Arbayza, 2010) son otros autores que se suman a esta clasificación; si bien para ellos el término “paradigma” ha sido sustituido por el de “enfoque”, cuando desglosamos sus estudios reparamos que se trata de la misma clasificación; por lo que podemos decir que para este caso, enfoque y paradigma serán conceptos equiparables.

Al igual que De Miguel, Fernández-Ríos, Rico (1997), Gil y Alcocer (2003), aunque con sutiles diferencias etarias, sostienen que el estudio y perfeccionamiento del concepto del liderazgo puede observarse desde los años 20-30 hasta los años 40, en donde las teorías de liderazgo se centraban en los rasgos (las cualidades personales del líder), pasando por los 50, donde el modelo se fija a raíz de las conductas del liderazgo, los cuales empiezan a delimitar los diferentes estilos de liderazgo. Posteriormente en los años 60 se popularizó un enfoque situacional o contingente, enfatizándose la eficacia del líder en función de la situación; hasta finalmente llegar a un enfoque emergente, una serie de teorías que entienden el liderazgo como el resultado del proceso interactivo entre líder y seguidor (liderazgo transaccional) y de la transformación de las creencias de los seguidores debido al carisma del líder, enfoque que viene argumentándose desde principios de los ochenta.

Una clasificación alternativa es brindada por Bass en 1990 (citado en D'Alessio, 2014), en el cual las teorías y modelos de liderazgo fueron agrupadas en teorías personales y situacionales, teorías de la interacción y el aprendizaje social, teorías y modelos de procesos interactivos, teorías perceptual y cognitiva, y teoría de la explicación híbrida. Si bien válida, es una clasificación compleja y poco conocida, por lo que en el presente estudio profundizaremos en aquella que ha predominado y de la cual se halla más profunda y exacta escritura, la clasificación del enfoque generacional.

2.2.3.1. Enfoque de los rasgos

Los primeros estudios sobre liderazgo intentan explicar las características distintivas que representan a un líder eficaz (Lussier y

Achua, 2011); es decir, reconocen que ciertos rasgos distinguen al líder de los demás e intentan identificarlos (Sánchez, 2009).

Muchos autores han profundizado en este enfoque, el mismo que sostiene que los líderes nacen, no se hacen (Lussier y Achua, 2011) a contraposición del enfoque conductual, el cual sostiene que el liderazgo de puede aprender o desarrollar, enfoque que abordaremos más adelante.

La Teoría de los Rasgos floreció a raíz del método del “Gran Hombre”, el cual pretendía, en ese entonces, establecer ciertos atributos y cualidades que separaran a los buenos líderes de los malos (Sánchez, 2009). Con dicho fundamento se comenzaron a estudiar los rasgos de personalidad, capacidades físicas y las características de socialización de los líderes. Algunos autores como Duro (2006) plantearon que no se trata únicamente de una teoría de rasgos, sino también de habilidades.

Antes de seguir profundizando en el enfoque, partiremos de la definición que brindaron Lussier y Achua en 2002 (citados en Sánchez, 2009) donde indican que “los rasgos son características que distinguen a las personas. La personalidad es una combinación de rasgos que definen el comportamiento de un individuo”.

Dentro de los rasgos que se han venido investigando se encuentran con respecto a esta teoría se encuentran el nivel de energía, tolerancia al estrés, autoconfianza, locus de control interno, madurez emocional, integridad, motivación de poder, orientación de logro y necesidad de afiliación; las cuales han sido agrupadas en tres categorías:

habilidades técnicas, habilidades interpersonales y habilidades conceptuales (Yukl y Van Fleet, 1992; citados en Sánchez, 2009).

Por varios años, fueron muchos los investigadores que analizaron los rasgos físicos, psicológicos y cualidades de los líderes para poder identificar un conjunto de rasgos comunes que distinguieran a los líderes eficaces de los que no lo son, aunque finalmente no se ha conseguido una lista universal de dichos rasgos pues ninguna de las investigaciones obtuvo resultados generalizables (Hogedts, 1992; citado en Gomez-Rada, 2002), se han identificado algunos rasgos que se correlacionan con el éxito del liderazgo (Lussier y Achua, 2011).

Pasaron muchos años e incluso décadas durante las cuales la teoría de los rasgos quedó rezagada por nuevos enfoques; hasta que en 1981, Bass planteó conclusiones favorables sobre la teoría de los rasgos (Sánchez, 2009). Si bien en sus inicios la Teoría de los Rasgos fue ampliamente criticada por la inconsistencia en sus resultados, hoy por hoy se puede hablar de un resurgir de los planteamientos de esta teoría, resurgimiento potencializado por métodos de investigación más precisos y nuevos hallazgos que indican que algunos rasgos incrementan la probabilidad de éxito como líder, aunque ninguno de ellos garantice su éxito; probablemente esto debido a una variable anteriormente no considerada, la situación.

En los últimos años este enfoque presenta un interés renovado por los investigadores del campo e incluso algunos piensan que los factores biológicos intervienen para desempeñar el rol de liderazgo (Griffin y Moorehead, 2010). Este rumbo en las investigaciones coincide

especialmente con un incremento en la tendencia de tener una visión más holística y examinar patrones de rasgos del líder, en vez de continuar enfocándose en cada rasgo como un predictor por separado (Yukl y Van Fleet, 1992; citados en Sánchez, 2009).

Uno de los aportes más interesantes sobre este renacer del paradigma es mencionado por Kirpatrick y Locke, quienes en 1991 (citados en Sánchez, 2009) señalaron:

Mientras que las investigaciones han mostrado que la posesión de ciertos rasgos por sí solos no garantiza el éxito del liderazgo, hay evidencia de que los líderes efectivos son diferentes de otras personas en aspectos claves, como conducción (un término amplio el cual incluye logro, motivación, ambición, energía, tenacidad e iniciativa), motivación de liderazgo (el deseo de liderar pero no para buscar el poder como un fin en sí mismo), honestidad e integridad, autoconfianza (la cual está asociada con la estabilidad emocional), habilidad cognitiva y conocimiento del negocio (p. 35).

Los mismos autores mencionan, asimismo, que existe menos claridad cuando hablamos de rasgos como el carisma, la creatividad, la flexibilidad. En la investigación conducida por Robbins y Judge (2009) se encontró que la extroversión es el rasgo más importante de los líderes eficaces; aunque esta relación es más intensa con respecto al surgimiento del líder que a la eficacia de este.

Finalmente, si comparamos entonces y nos preguntamos, por qué la teoría de los rasgos empieza a tener cabida después de décadas de

investigaciones con resultados inciertos, podemos mencionar 3 aspectos:

- Que los investigadores se centraron en identificar los rasgos del liderazgo y desarrollar métodos eficaces para medirlos y para seleccionarlos (Griffin y Moorehead, 2010).
- Que la mayoría de las decenas de características que habían surgido en los diversos análisis de liderazgo se podían clasificar en alguno de los cinco grandes (Robbins y Judge, 2009), brindando así un apoyo más consistente y significativo para que dichas características sean vistas como índices de predicción del liderazgo.
- Y, que las características identificadas, son indicadores superiores para el surgimiento de líderes que para discernir entre los líderes eficaces de los que no lo son, ayudando al entendimiento de la razón por la cual una persona busca posiciones de liderazgo y actúa de una determinada manera.

2.2.3.2. Enfoque conductual

Esta perspectiva no surge como superación de la teoría de los rasgos, sino como un desarrollo de ésta (Sánchez, 2009). Desde esta perspectiva se considera primordial evaluar lo que dicen y hacen los dirigentes, todo ello con la finalidad de identificar las diferencias entre los directivos eficaces de aquellos que no lo son.

Hogedtz (1992, citado en Gomez-Rada, 2002) sostiene igualmente que en este enfoque se busca instituir una relación entre

aquello que realiza el líder y la forma cómo se desenvuelve el grupo que dirige; sin embargo, al igual que indicara Sánchez, esto nunca se logró.

En un interesante símil, Robbins y Coulter (1996; citados en Sánchez, 2009) plantean que si la investigación de los rasgos hubiera tenido éxito se hubiese sentado una base que permitiría identificar y seleccionar a las personas adecuadas para roles de liderazgo; mientras que, con las teorías de comportamiento, al encontrar los determinantes clave del comportamiento de un líder, se podría entrenar o formar a las personas para que asuman rol de liderazgo.

Como ya hemos visto, la investigación del comportamiento se enfoca en encontrar formas de clasificación que faciliten nuestra comprensión sobre el liderazgo basado en las conductas o ejemplo del líder; y aunque no hay un consenso del comportamiento del liderazgo con su eficacia, sus aportes se utilizaron o utilizan mucho para capacitar líderes hoy en día (Lussier y Achua, 2011).

2.2.3.3. Enfoque contingente o situacional

Para comenzar este apartado es importante señalar que hasta este punto del desarrollo histórico, las teorías de los rasgos y del comportamiento trataron de identificar el mejor estilo de liderazgo para todas las situaciones; es por esta razón que suelen llamarse “teorías universales” (Lussier y Achua, 2011). Sin embargo, cuando las teorías de los rasgos y la del comportamiento fallaron y no pudieron identificar un estilo de liderazgo ideal, empiezan a surgir nuevas ideas y

pensadores que sostienen que los dirigentes o líderes necesitan adaptar los diferentes estilos de liderazgo a las situaciones (Sánchez, 2009).

Este enfoque parte del principio que no existe un estilo único o característica de liderazgo válido para cualquier situación (Arbayza, 2010) y que, además, el comportamiento del líder estaría afectado por una serie de factores del contexto en el que se ejerce dicho liderazgo y ello determinaría su efectividad (Kreitner y Kinicki, 1997; citado en Gomez-Rada, 2002).

El enfoque situacional es también llamado enfoque contingente; la contingencia en este caso significa “dependencia” (Sánchez, 2009), es decir, “algo que está subordinado a algo más”. En este paradigma se enfatiza la importancia de la correspondencia del liderazgo con los factores situacionales, incluida la naturaleza del trabajo, el entorno y las características de los seguidores para que un liderazgo resulte eficaz.

2.2.3.4. Enfoques emergentes o integradores

El último de los enfoques que se presentará es aquel que comprende las teorías emergentes o integradoras. En palabras de Sánchez (2009), las teorías integrales sobre liderazgo “tratan de combinar las teorías de los rasgos, del comportamiento y de contingencia para explicar por qué son fructíferas ciertas relaciones de influencia entre dirigentes y seguidores”.

Esta conceptualización es sostenida también por otros autores, por ejemplo, Lussier y Achua (2011), quienes indicaron que la finalidad de estas teorías es identificar los comportamientos y rasgos que facilitan

la efectividad del líder y explorar por qué un comportamiento semejante puede tener efectos disímiles en los seguidores, según la situación dada.

2.2.4. Modelos y estilos de liderazgo

Partiendo de los enfoques de liderazgo previamente detallados, existen autores como Schemerhorn (2004, citado en Noriega, 2008) y Arbayza (2010) que presentan los modelos de liderazgo agrupados de la siguiente manera: modelos tradiciones, donde se engloban las figuras de la teoría de los rasgos y conductistas, los modelos situacionales o contingentes, y las nuevas perspectivas del liderazgo, conocidas también como modelos emergentes.

2.2.4.1. Modelos tradicionales

a. El modelo de los rasgos

Es un modelo donde se evalúan y analizan las características de las personas (Arbayza, 2010) para, de esta manera, identificar si la persona tiene calidad de líder o no. Este modelo presume que hay rasgos que gozan de un rol central para la diferenciación entre las personas que son líderes y las que no lo son Noriega (2008) y ha sido frecuentemente enlazado a la teoría de los 5 grandes en sus principales estudios. Cabe señalar que este modelo no identificaría diferentes estilos de liderazgo, salvo la distinción primaria que existe cierta combinación de rasgos que diferencian a una persona como un líder efectivo de uno que no lo es.

Si bien para Northouse (2000; citado en Arbayza, 2010) son cuatro los rasgos más comunes presentes en los líderes efectivos: Inteligencia, madurez y amplitud de visión, necesidad de logros y

honestidad; ya hemos mencionado que la gran y principal limitación a la que se enfrenta este modelo es que resulta inadecuado para predecir de forma correcta el desempeño de un líder.

b. El modelo conductual

De esta teoría ya sabemos que se busca establecer una correspondencia entre lo que el líder hace y la forma cómo el grupo se desempeña (Hodgets, 1992; citado en Gomez-Rada, 2002), por tanto, los estudios que se realizaron bajo este enfoque se basaron en el análisis de la conducta que adopta el líder para lograr el éxito (Noriega, 2008).

Dentro de la escuela conductual, se identifican importantes aportes brindados por los estudios de Iowa, Ohio y Michigan, los mismos que serán presentados a continuación junto con el modelo de la Rejilla o Grid Gerencial, que también pertenece a esta corriente.

- *Los estudios de Iowa*

Estos estudios, encabezados por Kurt Lewin, distinguieron 2 estilos básicos del liderazgo (Lussier y Achua, 2011):

- Estilo Autocrático: donde es el propio líder el que toma las decisiones, el que indica qué se debe hacer y supervisa a sus empleados muy de cerca.
- Estilo Democrático: donde el líder alienta la participación en la toma de decisiones para determinar

qué hacer y no supervisa de manera cercana a sus subordinados.

- ***Los estudios de Ohio***

A fines de la década de los 40, las investigaciones de la Universidad Estatal de Ohio identificaron dos dimensiones principales en la conducta del líder (Gomez-Rada, 2002; Robbins y Judge, 2009; Arbayza, 2010): consideración y estructura de inicio. En este modelo, la consideración se define como la preocupación del líder por el bienestar y satisfacción de sus seguidores, así como su preocupación para mantener buenas relaciones de mutua confianza y respeto entre los miembros del equipo. Mientras que Estructura de Inicio está referida al grado en que el líder define su papel y las funciones, roles y tareas del equipo.

Las revisiones posteriores realizadas a estos estudios encontraron que aunque una calificación elevada en ambos factores parecería el ideal para lograr el éxito del equipo, esto no siempre ocurría.

- ***Los estudios de Michigan***

Contemporáneo a los estudios de Ohio, la meta de los investigadores de Michigan era determinar el patrón de conductas de liderazgo que da como resultado un desempeño del grupo efectivo (Griffin y Moorehead, 2010).

Similar a los estudios de Ohio, el Centro de Investigación de Michigan encontró dos dimensiones de la conducta de liderazgo (Arbayza, 2010): orientación a los empleados y orientación a la producción (interés del líder para que el trabajo se realice).

La conclusión de las primeras investigaciones favoreció a aquellos líderes que mostraban mayor interés por los empleados y las relaciones interpersonales, sobre los que brindaban prioridad a los aspectos técnicos (Arbayza, 2010), pues se observaba un mayor nivel de productividad y satisfacción en el equipo de los primeros. Sin embargo para autores como Gibson, Ivancevich y Donelly (1996, citados por Gomez-Rada, 2002) este enfoque ha planteado que un liderazgo eficaz implica marcar un puntaje alto en ambas dimensiones.

- ***Teoría del grid de liderazgo de Blake y Mouton***

Inicialmente fue conocida como “La Rejilla Gerencial” y ha sido ampliamente usada como medio para la capacitación de administradores y otros puestos de liderazgo. Este modelo resalta por igual la importancia de 2 dimensiones: la preocupación por el cuidado de las personas (grado de compromiso con las metas, autoestima del trabajador, responsabilidad con base en la confianza, mantenimiento de relaciones interpersonales satisfactorias) y preocupación por la producción (actitudes hacia la calidad de las

decisiones, los procedimientos, procesos, eficiencia, volumen de producción).

En este modelo autores como Arbayza (2010) reconocen 4 estilos extremos de liderazgo, mientras que Griffin y Moorehead (2010) añaden un quinto estilo medio:

- Estilo 1.1: “Administración empobrecida”. Los líderes se inquietan al mínimo por las personas o la producción ya que tienen una participación mínima en sus trabajos.
- Estilo 9.9: “Administración de equipos”. Los líderes muestran la mayor dedicación posible para las personas tanto como para la producción.
- Estilo 1.9: “Administración de club campestre”. Los líderes muestran poco o ningún interés por la producción y priorizan a las personas.
- Estilo 9.1: “Cumplimiento con la autoridad”. Los líderes sólo se preocupan por desarrollar una operación eficiente, con poca o ninguna preocupación por el personal, sumamente autocráticos.
- Estilo 5.5: “Administración a medio camino”. Los líderes muestran un interés medio hacia las necesidades del personal y los objetivos de producción.

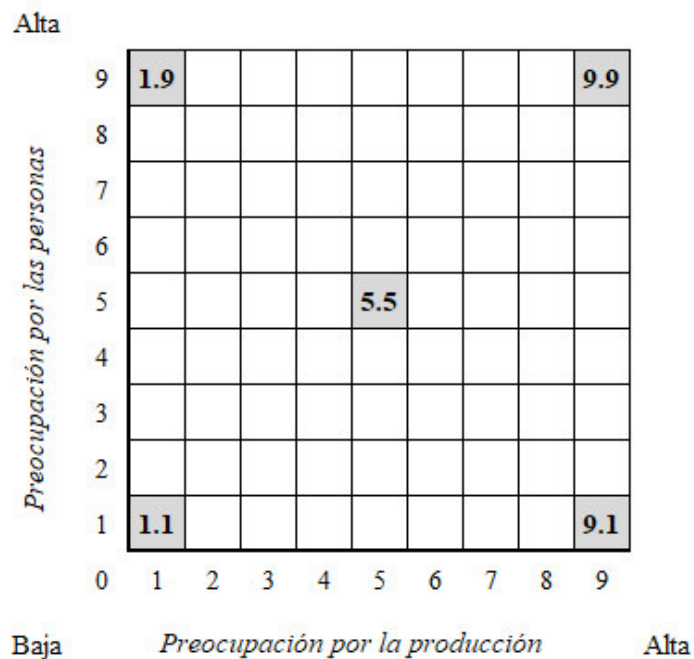


Figura 1. Grid de liderazgo. Fuente: Tomada de Arbayza (2010), una adaptación basada en Blake, R. y Mouton, J. (1964). *La Gradilla de Gestión: La Llave a la excelencia del Liderazgo*. Houston: Gulf

2.2.4.2. Modelos situacionales

Tras el auge de las teorías tradicionales empiezan a surgir los modelos de enfoque situacional, estas perspectivas situacionales, también llamadas contingentes, reconocen que los rasgos y conductas del líder pueden actuar conjuntamente con las contingencias situacionales (Noriega, 2008) y que el nivel de influencia de estos factores puede ser clave para la efectividad del liderazgo.

a. El modelo de la contingencia de Fiedler

En 1951 Fiedler comenzó a desarrollar el primer modelo de liderazgo situacional, la cual llamó “Teoría por Contingencia de la Eficacia del líder” el mismo que, en palabras de Lussier y Achua (2011) se utiliza para “determinar si el estilo de liderazgo

de una persona está orientado a las tareas o a las relaciones y si la situación (relación entre el líder y el miembro, la estructura de la tarea y el poder por posición) concuerda con el estilo del líder para maximizar el desempeño” (p. 154).

Este modelo formula que la buena gestión de los grupos eficaces radica en una estrecha vinculación entre el estilo de dirección del líder con sus liderados y el grado en que el escenario le permite ejercer control e influencia (Arbayza, 2010). Para regular estas variables Fiedler y sus colaboradores desarrollaron el “Cuestionario del Compañero menos preferido”, también llamado “CPM” o “LPC” por sus siglas en inglés.

Fiedler identificó 3 dimensiones de contingencia que determinan la favorabilidad o infavorabilidad de las situaciones (Sánchez, 2009; Arbayza, 2010) éstas fueron:

- Relaciones entre el líder y los miembros: Hace referencia al nivel de confianza y respeto que los seguidores manifiestan por su líder.
- Estructura de la tarea: Referencia al grado en el cual las labores se estipulan y explican para que sean realizadas por medio de instrucciones previamente establecidas.
- Posición de poder: Es el grado en que la postura del líder le permite ejercer influencia en sus subordinados para que éstos se adhieran a él y acepten su dirección.

Para Fiedler, cuanto mejores sean las relaciones entre líder y miembros, cuanto más estructurado sea el trabajo y más poderosa la posición de poder, entonces el líder tendrá mayor control; así pues, la combinación de estos 3 factores generará 8 posibles situaciones en las que el líder puede encontrarse.

A partir de los datos obtenidos del CMP y de las 3 dimensiones arriba mencionada, Fiedler concluye que los líderes orientados a la tarea son mejores cuando las situaciones son muy prósperas o muy desfavorables, mientras que los líderes orientados a las relaciones son mejores en situaciones moderadamente favorables. Estos resultados pueden observarse de manera gráfica en la Figura 2.

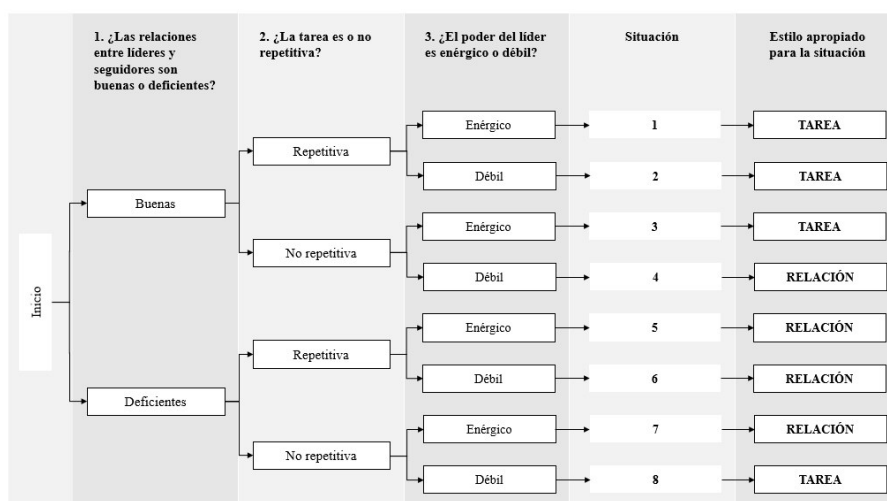


Figura 2. Resultados de modelo de contingencia de Fiedler. *Fuente:* Tomada de Lussier y Achua (2011), una adaptación de Fiedler, F. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. Nueva York: McGraw-Hill.

Es importante resaltar que bajo este enfoque sólo existen dos únicas maneras de elevar la eficacia, y son: o cambiar el líder por uno que corresponda a la situación, o cambiar la situación para

adaptar al líder; pues no se contempla posible la posibilidad que el líder modifique su estilo de liderazgo (Sánchez, 2009).

b. Teoría y modelo del continuo del liderazgo de Tannenbaum y Schmidt

En la década de los 50 Robert Tannenbaum y Warren Schmidt desarrollaron una teoría de liderazgo según la cual el comportamiento de liderazgo puede ubicarse sobre un continuo que comprende desde el liderazgo centrado en el jefe hasta aquel centrado en los subordinados.

El modelo del continuo del liderazgo se maneja para determinar cuál de los 7 estilos propuestos (en la gama de estilo autocrático a estilo participativo) se debe escoger para confrontar una situación y alcanzar el máximo desempeño posible (Lussier y Achua, 2011). En este modelo las variables clave son el jefe, con su personalidad y estilo preferido; los subordinados, con su disposición y capacidad; y la situación, con las características propias del entorno, la estructura, el tiempo, entre otros. Los siete estilos de liderazgo propuesto son los siguientes:

- El líder toma decisiones y las comunica a los seguidores sin aceptar objeciones ni discusión.
- El líder toma la decisión y la promueve hacia sus seguidores mediante la presentación de las razones del por qué es una buena idea.

- El líder expone las alternativas e invita a los seguidores a realizar preguntas.
- El líder manifiesta una decisión, pero aclara que es tentativa y está sujeta a cambios.
- El líder plantea el problema, obtiene soluciones sugeridas y toma la decisión.
- El líder define los límites y pide a los seguidores tomar una decisión dentro de éstos.
- El líder permite que los seguidores tomen decisiones continuamente dentro de límites definidos.

c. Teoría del intercambio del líder y sus miembros

La teoría del Intercambio Líder y Miembros (ILM) fue planteada originalmente por Liden y estudiada en profundidad por Dienesch en 1956. Este modelo afirma que los líderes instauran una relación especial con un pequeño grupo de subordinados, los que conforman el “grupo interno”, estos individuos son de confianza, obtienen mayor cantidad de atención y privilegios especiales; en tanto que los demás tienen una relación superior-subordinado basado en la interacción que confiere la autoridad formal (Arbayza, 2010).

d. Teoría y modelo de la trayectoria-meta de House

Desarrollada por House en 1971, esta teoría pretende explicar en qué forma el comportamiento del líder influye en el desempeño y la satisfacción de sus seguidores; el modelo está basado en la

teoría de motivación del establecimiento de metas y de la teoría de las expectativas, según las cuales el líder incentivaría la motivación de sus seguidores para alcanzar las metas al aclarar la trayectoria que deben seguir para alcanzar las recompensas, o bien, al incrementar las recompensas que el seguidor desea y valora.

El modelo de liderazgo trayectoria-meta se emplea para distinguir el estilo de liderazgo apropiado a la situación, logrando con ello maximizar tanto el desempeño como la satisfacción laborales (Lussier y Achua, 2011).

Este modelo reconoce 4 comportamientos o estilos de liderazgo y 2 variables situacionales que moderan la relación entre el comportamiento del líder y de sus miembros (Arbayza, 2010).

Los 4 estilos de liderazgo identificados son:

- Directivo: El líder da a conocer a los subordinados qué es lo que de ellos se espera y les ofrece guías y orientaciones para el despliegue y ejecución de sus actividades.
- Apoyo: El líder demuestra interés por las necesidades de los subordinados y es amigable.
- Participativo: El líder consulta con sus seguidores y escucha las sugerencias que éstos le brindan antes de tomar una decisión final.

- Orientado a logros: El líder establece metas desafiantes y espera el más alto nivel de cumplimiento de parte de sus seguidores.

Las 2 variables situacionales propuestas por el modelo son:

- Factores Ambientales: aquellos que se encuentran por fuera de la zona de control del seguidor, como estructuración de tareas, el sistema formal de autoridad y el grupo de trabajo. Estos componentes decretan para el líder, el tipo de conducta que requiere implementar para llevar al máximo los resultados de quienes lo siguen.
- Factores Internos: aquellos que son componente de las características personales del empleado, como el locus de control, la experiencia y la habilidad percibida. Estos elementos determinan la interpretación del ambiente y el comportamiento del líder.

e. El modelo de liderazgo normativo de Vroom

También conocida como “Modelo de Participación del Líder” o “Árbol de Decisiones”, fue inicialmente propuesta por Vroom y Yetton, y posteriormente revisada y ampliada por Vroom y Jago (Griffin y Moorehead, 2010), Este modelo plantea que los líderes deben evaluar la situación primero y luego decidir cómo comportarse, para lo cual provee un conjunto de reglas para determinar la forma y el grado de su participación en la toma de decisiones en diversas situaciones (Arbayza, 2010).

El modelo de liderazgo normativo tiene como primer paso la determinación base de la situación al determinar si la toma de decisión está impulsada por el tiempo o por el desarrollo; esto permite escoger uno de los 5 estilos de liderazgo apropiados para la situación a fin de maximizar las decisiones (Lussier y Achua, 2011). Los 5 estilos de liderazgo planteados por este modelo son:


- Estilo de Decisión: El líder toma la decisión solo y la anuncia o “vende” a los seguidores.
- Estilo de Consulta Individual: El líder revela a los seguidores el problema en forma individual, obtiene información y sugerencias y posteriormente toma la decisión.
- Estilo de Consulta Grupal: El líder cita a una reunión de grupo y manifiesta el problema o dilema a los discípulos, obtiene de ellos retroalimentación y sugerencias, integrando dicha información a la toma de la decisión.
- Estilo de Facilitación: El líder sostiene una reunión y se sitúa como facilitador para puntualizar el problema y sus límites para tomar una decisión, sin imponer sus ideas busca asegurar la participación y coincidencia acerca de la decisión.
- Estilo de Delegación: El líder deja que el grupo califique y haga el diagnóstico del problema y opte por la decisión dentro de ciertos límites determinados, su rol es similar a un consultor, pues responde preguntas, proporciona estímulo y provee recursos.

Para determinar cuál de estos estilos es el más apropiado para una situación determinada se deben responder una serie de preguntas de diagnóstico basadas en siete variables: trascendencia de la decisión para la organización, importancia del compromiso del seguidor, *expertise* del líder, probabilidad del compromiso, apoyo del grupo para los objetivos, *expertise* del grupo, competencia/capacidad de equipos (Lussier y Achua, 2011).

La ampliación del modelo de liderazgo normativo impulsado por el tiempo y por el desarrollo se observan a continuación en las Figuras 3 y 4.

		→									
		1	2	3	4	5	6	7	ESTILO DEL LIDERAZGO		
		Significado de la decisión	Importancia del compromiso	Experiencia del líder	Probabilidad del compromiso	Apoyo del grupo	Experiencia del grupo	Competencia del equipo			
IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	-	-	-	Decidir		
				Bajo	Alto	Alto	Alto	Alto	Delegar		
				Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	-	Consultar (grupo)		
			Bajo	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Facilitar		
				Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	-	Consultar (individualmente)		
				Bajo	Alto	Alto	Alto	Alto	Facilitar		
		Bajo	Alto	-	Alto	-	-	-	-	Decidir	
					Bajo	Alto	Alto	Alto	Alto	Facilitar	
					Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	-	Consultar (individualmente)	
			Bajo	-	-	Alto	-	-	-	-	Decidir
						Bajo	-	-	-	Alto	Delegar
						Bajo	-	-	-	Bajo	Facilitar
	Bajo	Bajo	-	-	-	-	-	Decidir			

Figura 3. Modelo de liderazgo normativo impulsado por el tiempo.
Fuente: Tomada de Lussier y Achua (2011), adaptado de *Organizational Dynamics* 28 (2000).



	1	2	3	4	5	6	7	ESTILO DEL LIDERAZGO	
	Significado de la decisión	Importancia del compromiso	Expertise del líder	Probabilidad del compromiso	Apoyo del grupo	Expertise del grupo	Competencia del equipo		
IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	Alto	Alto	-	Alto	Alto	Alto	Alto	Delegar	
						Bajo	Bajo	Facilitar	
					Bajo	-	-	Consultar (grupo)	
			Bajo	-	Bajo	Alto	Alto	Alto	Delegar
						Bajo	Bajo	Facilitar	
		Bajo				-	-	Consultar (grupo)	
		Bajo	-	-	Alto	Alto	Alto	Delegar	
					Bajo	Bajo	Facilitar		
	Bajo				-	-	Consultar (grupo)		
	Bajo	Alto	-	Alto	-	-	-	Decidir	
			-	Bajo	-	-	-	Delegar	
		Bajo		-	-	-	-	Decidir	

Figura 4. Modelo de liderazgo normativo impulsado por el desarrollo. Fuente: Tomada de Lussier y Achua (2011), adaptado de *Organizational Dynamics* 28 (2000).

f. El modelo situacional de Hersey y Blanchard

Planteado en 1969 por Paul Hersey y Kenneth Blanchard, el Modelo de Liderazgo Situacional, también llamado “Modelo Tridimensional del Liderazgo” es uno de los modelos de liderazgo más conocidos, aceptados y aplicados en el ámbito académico (De Miguel, Fernández-Ríos y Rico, 1997; Sánchez, 2008).

La Teoría de Liderazgo Situacional plantea que no existe un estilo óptimo para todas las situaciones, sino que la eficacia de éste se encuentra determinado por el grado en que el líder pueda adaptar su conducta a la situación. En este sentido, se plantean siete factores situacionales que influyen en la eficacia del liderazgo: el líder, los seguidores, el superior, los asociados clave, la

organización, los requerimientos de trabajo, y el tiempo para tomar las decisiones (Sánchez, 2008); de entre ellos se destaca como el factor más relevante a los seguidores, y dentro de éste, resulta clave el concepto de “madurez del subordinado”.

El modelo indica que la elección de un estilo de liderazgo depende del nivel de madurez del grupo al que el líder pretende influenciar, de allí que se señala una “curva prescriptiva”, misma que indica el estilo de liderazgo apropiado correspondiente con el nivel de madurez del grupo (Morales, 1996; Arbayza, 2010).

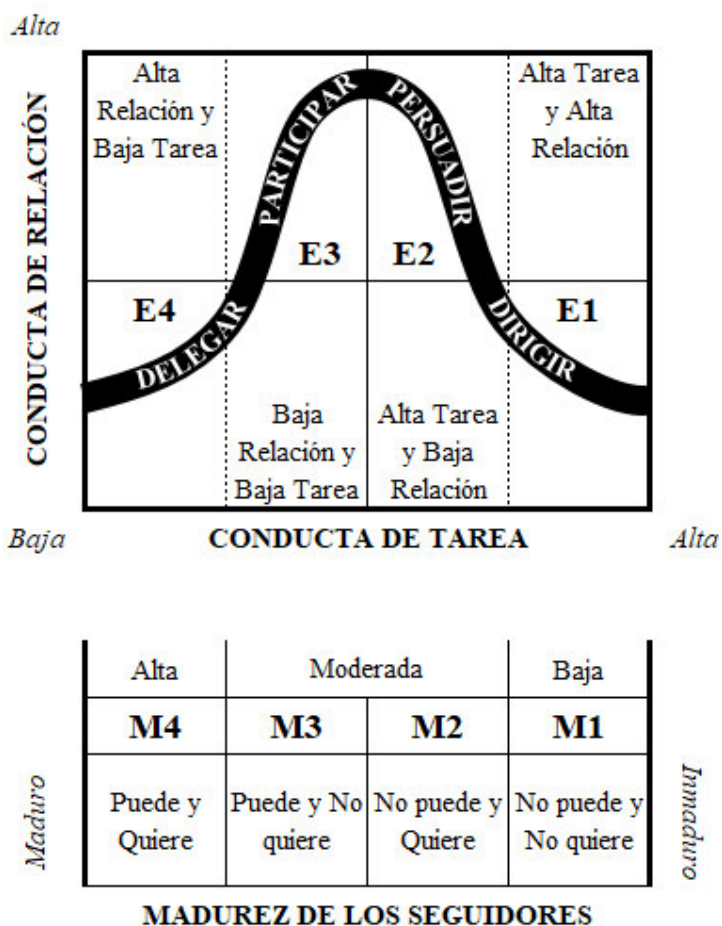


Figura 5. Modelo de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard.
Fuente: Tomada de Fernández-Ríos y Sánchez (1996), adaptación de Hersey y Blanchard, 1981.

En cuanto a la propuesta del modelo, se identifican cuatro estilos de liderazgo, los cuales pueden ubicarse en una cuadrícula de 2 dimensiones, según el comportamiento del líder se oriente a la tarea o a las relaciones, teniendo en consideración, como contingencia, el nivel de madurez del grupo o subordinado. A continuación, se procederá detallar, en primer lugar, las dimensiones de la conducta de liderazgo; seguidamente, los niveles de madurez del subordinado, y finalmente, los estilos de liderazgo identificados por el modelo.

Dimensiones del comportamiento del liderazgo (De Miguel, Fernández-Ríos y Rico, 1997):

- Orientación a la tarea: Grado en el que el líder tiene la capacidad de organizar y definir los roles de los miembros seguidores, de explicar las actividades que cada uno debe realizar (cuándo, cómo y dónde) y establecer los patrones de organización, canales y medios de comunicación y formas para conseguir la consecución de dichos trabajos.
- Orientación a las relaciones: Grado en el que el líder está capacitado para desarrollar y mantener relaciones personales entre él y los miembros de su grupo, generando canales de comunicación y proporcionando soporte socioemocional que facilite el trabajo a sus seguidores.

El liderazgo situacional se basa en la interrelación de estas dos dimensiones y una tercera que actúa como factor situacional: la madurez de los seguidores, la cual hace referencia a la capacidad

y el deseo de las personas de asumir la responsabilidad de dirigir su propia conducta o cumplir con sus tareas (Sánchez, 2008).

En 1981, Hersey y Blanchard definieron la madurez del subordinado como “la habilidad y disposición de las personas para aceptar la responsabilidad de dirigir su propio comportamiento” (citado en De Miguel, Fernández-Ríos y Rico, 1997).

Bajo el enfoque de Hersey y Blanchard, el constructo madurez está compuesto por dos dimensiones: madurez psicológica y madurez para el puesto, también llamada madurez técnica:

- Madurez Técnica: Hace referencia a la capacidad, esto es, el nivel de experiencia, conocimientos y habilidades que aporta un individuo en el desarrollo de una tarea determinada.
- Madurez Psicológica: hace referencia a la voluntad, es decir, el compromiso, motivación y confianza para llevar a cabo una tarea.

En cada una de las dimensiones mencionadas, las personas pueden dividirse en niveles bajos y altos, lo que resulta en cuatro posibles combinaciones o niveles de madurez, las cuales corresponden a cuatro estilos de liderazgo eficaces:

- M1: Receptivo. Los subordinados no pueden y tampoco quieren asumir la responsabilidad por una tarea, son incompetentes técnicamente y no tienen la confianza o motivación para llevarla a cabo.

- M2: Consultivo. Los subordinados no pueden, aunque sí quieren, realizar las actividades necesarias. Están motivadas pero por el momento, carecen de las habilidades apropiadas.
- M3: Participativo. Los subordinados podrían, pero no quieren hacer lo que les indica el líder, al tener las habilidades quieren ponerlas a prueba, pero sin una dirección tan marcada.
- M4: Autosuficiente. Los subordinados pueden y quieren hacer lo que se les pide.

Tabla 1

Niveles de madurez del subordinado según la teoría de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard

Tipo de Subordinado	Cuadrante	Madurez psicológica	Madurez técnica
Receptivo	M1	Baja	Baja
Consultivo	M2	Alta	Baja
Participativo	M3	Baja	Alta
Autosuficiente	M4	Alta	Alta

Es importante señalar que la variable madurez del subordinado debe ser considerada cada vez en relación con una tarea específica a ser realizada; un individuo no es maduro o inmaduro en un sentido global, sino en relación a una situación específica (Morales, 1996).

Se define el estilo del líder como la combinación de las dos dimensiones de conducta, la de tarea y de relación (Sánchez,

2008). Se definen 4 estilos de liderazgo: Dirigir, Persuadir, Participar y Delegar; los mismos se detallan a continuación:

- E1: Dirigir. El líder dirigente proporciona instrucciones específicas y pormenorizadas a sus seguidores, explicando el contenido de la tarea, explicando casi al detalle cuándo y dónde debe realizarse. Para este tipo de líder es norma supervisar estrechamente el desempeño y brindar apoyo en cierta forma, aunque por lo general se dedica a dar instrucciones precisas sin tener en consideración los aportes u opiniones de quienes lo siguen.

- E2: Persuadir. El líder persuasivo ofrece instrucciones particulares y supervisa el desempeño, aunque sólo en las etapas sustanciales hasta que la tarea sea terminada. Asimismo, tiene el dominio suficiente para explicar las decisiones y cómo éstas han sido tomadas, dando a sus seguidores la oportunidad de hacer preguntas y aclaraciones. Este tipo de líder vigoriza la confianza dentro del equipo acentuando en los seguidores los beneficios que se conseguirían si se procede de la forma indicada en el camino hacia el logro de las metas. Finalmente, realiza esfuerzos equánimes entre apoyar y dirigir a los seguidores, bajo ciertas circunstancias opta por consultar a los seguidores por sugerencias antes de tomar una decisión, pero esta competencia sigue siendo una exclusividad del líder.

- E3: Participar. Dedicar muy poco tiempo a suministrar instrucciones minuciosas a los subordinados, pero en cambio se preocupa de alentarlos y mantener su motivación en alto, concentrando pocos esfuerzos en hacer seguimiento al desempeño de las tareas de los seguidores, dejando que ejecuten el trabajo a su estilo y concentrándose, casi con exclusividad, en el resultado final. Suele demostrar apoyo a su equipo reflejado en un alto grado de confianza hacia ellos. Por lo general le agrada de tomar decisiones en consenso y permite que los seguidores realicen sugerencia o incluso permite que los seguidores tomen las decisiones dentro de algunos límites previamente establecidos y aprobados por él.
- E4: Delegar. Este tipo de líder, cuando interactúa con sus seguidores, lo hace única y exclusivamente para indicarles lo que se debe realizar de manera global, también puede aprovechar en responder inquietudes concretas que puedan surgir y sólo incluye información puntual sobre la forma de proceder cuando considera o es absolutamente necesario. No realiza esfuerzos denodados por supervisar el desempeño durante el desarrollo de la tarea y raramente brinda apoyo a los seguidores. Las decisiones, en su mayoría, son tomadas por ellos mismos, quienes siguen las especificaciones establecidas.

Tabla 2
Estilos de liderazgo según el modelo de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard

Estilo de Liderazgo	Cuadrante	Comportamiento orientado a la tarea	Comportamiento orientado a las relaciones
Dirigir (Autocrático)	E1	Alto	Alto
Persuadir (Integrado)	E2	Alto	Bajo
Participar (Relacionado)	E3	Bajo	Alto
Delegar (Separado)	E4	Bajo	Bajo

Es muy importante remarcar que los cuatro estilos descritos pueden llegar a ser tanto efectivos o inefectivos, esto dependerá de la situación en que se aplique (Sánchez, 2008), es decir, del grado en que el líder pueda adaptar su estilo de liderazgo a la madurez del grupo. Esta figura sugeriría entonces que conforme la preparación de los seguidores mejora, el estilo básico del líder también debe cambiar (Griffin y Moorehead, 2010).

Finalmente, vale señalar que a pesar de su amplia aplicación, existen una serie de críticas hacia la propuesta de Hersey y Blanchard; entre ellas está el hecho de que a pesar de ser un modelo muy empleado no se ha sometido a mucha investigación empírica. Asimismo, Graeff señaló en 1983, que desde su perspectiva el concepto y medida del concepto “madurez del seguidor” no ha sido íntegramente definido y debidamente delimitado a pesar de ser la pieza clave del modelo (Santa-Bárbara y Rodríguez Fernández, 2010). En contraste con estas

observaciones, es interesante señalar que dentro de las fortalezas del modelo se valoran su capacidad intuitiva, pues con pocos elementos de presentan relaciones entre variables para explicar el liderazgo y su efectividad; así también el hecho de ser unos de los modelos más presentes y divulgados en la formación de directivos, siendo citado con frecuencia en el contexto académico, por lo cual sus aportes y beneficios no pueden desestimarse.

2.2.4.3. Modelos contemporáneos y emergentes

En los últimos años los modelos sobre liderazgo han presentado nuevas propuestas y enfoques para analizar este concepto, teniendo en consideración diferentes aspectos de la evolución de la interacción humana y de las organizaciones. Algunos autores como Gomez-Rada (2002) sostienen que algunos de los modelos emergentes se desprenden directamente de los enfoques anteriores, como es el caso de los estilos de liderazgo transformacional y transaccional, para quien dichos estilos recogen los planteamientos originarios hechos por las universidades de Michigan y Ohio bajo una mirada renovada.

A continuación, describiremos los modelos emergentes que más énfasis vienen teniendo en la actualidad y que se suman a los modelos conductuales y situacionales vigentes:

a. El liderazgo transformacional

Antes de comenzar a hablar sobre este modelo, debemos mencionar que existe un debate sobre el origen de este enfoque. Mientras que Lussier y Achua (2011) sostienen que J. M. Burns ya presentaba las primeras ideas sobre liderazgo transformacional allá por 1978, otros autores como Noriega (2008) y Arbayza (2010) identifican como creador de la teoría a Bernard Bass en 1985, lo cierto es que fue éste último al que se le deben los mayores aportes sobre dicha teoría.

El Liderazgo transformacional se enfoca en la distinción básica de dirigir para el cambio y dirigir para la estabilidad (Griffin y Moorehead, 2010); de acuerdo a esta perspectiva, si bien gran parte de lo que un líder hace ocurre en el transcurso de las operaciones normales y de rutina, (liderazgo transaccional, del cual hablaremos más adelante) también existen otras ocasiones donde el líder debe iniciar y manejar un cambio importante, esto representa el liderazgo transformacional.

El enfoque de liderazgo transformacional considera al colaborador o seguidor como un individuo pleno y con capacidad de desarrollarse, al cual el líder busca incrementar su madurez y motivación para que alcance más allá de sus propios intereses, sino también los de un grupo o sociedad (Noriega, 2008). El líder transformacional es competente para impulsar a sus colaboradores a conquistar metas más elevadas de lo que se cree posible.

Este enfoque presenta cuatro dimensiones o componentes básicos (Arbayza, 2010; Griffin y Moorehead, 2010): influencia idealizada (carisma), consideración individualizada (buscando el desarrollo personal de cada seguidor), estimulación intelectual (para fomentar un nuevo enfoque a los problemas) y liderazgo inspiracional (para lograr altos niveles de desempeño y desarrollo).

b. El liderazgo transaccional

Para Noriega (2008), el liderazgo transaccional busca conservar la estabilidad en lugar de propiciar el cambio y tiende a ser transitorio. El enfoque tradicional del liderazgo transaccional de Hollander (1978, citado por Arbayza en 2010) está basado en el “Modelo Bivalente Vertical”, el cual es un intercambio de relaciones entre el líder y sus subordinados y viceversa.

Para Popper y Zakkai (1994, citados por Arbayza, 2010) un líder transaccional impacta en la motivación del seguidor mediante la reciprocidad, aquel intercambio de recompensas y el establecimiento de una atmósfera donde se perciba una relación estrecha entre esfuerzos y resultados deseados. De acuerdo a este criterio, el líder efectivo es un diagnosticador psicológico sensible, que discierne entre las necesidades y expectativas de sus subordinados y responde a ellas en consecuencia.

En resumen, podemos decir que la teoría de liderazgo transaccional se concentra en los efectos del comportamiento, motivaciones y desempeño de los seguidores, donde el líder intercambia premios por resultados satisfactorios y sanciones por los resultados negativos, buscando satisfacer las necesidades individuales de los seguidores, lo que los mantiene motivados.

Finalmente, tras haber descrito los estilos de liderazgo transformacional y transaccional, es inevitable no darnos cuenta de la yuxtaposición de ambas y su conveniencia según el contexto que se presenta, tal como ya indicaba Bass en 1985 (Arbayza, 2010). En este sentido Lussier y Achua (2011) resumen la relación existente entre ambos estilos señalando que el liderazgo transformacional puede ser bien empleado para cambiar el estatus quo de las cosas, al desmenuzar los problemas en conjunto con los seguidores dentro de un sistema actualizado y con una visión atractiva, y ciertamente optimista, de lo que podría llegar a ser una nueva organización. Estos mismos ilustres estudiosos manifiestan, en paralelo, que el liderazgo transaccional busca mantener la estabilidad dentro de una organización por medio de permutas económicas y sociales regulares, alcanzando metas específicas tanto para líderes como para seguidores.

c. El liderazgo carismático

Propuesta por Robert House, este modelo parte del supuesto que el carisma es una característica individual del líder (Griffin y Moorehead, 2010), definiendo “carisma” como una forma de atracción interpersonal que inspira apoyo y aceptación; en tal sentido, Weber en 1955 (Arbayza, 2010) lo define como aquel liderazgo que descansa sobre una pauta excepcional como el heroísmo, la santidad, o el carácter ejemplar, es decir al carisma, de una persona.

Esta teoría plantea que el liderazgo es la habilidad que tienen ciertas personas para influir de forma inusual en los seguidores, basados en unos poderes de atracción casi milagrosas (Gomez-Rada, 2002). Para Conger y Kanungo (1998; citados en Arbayza, 2010) se han encontrado 5 características fundamentales en los líderes carismáticos: visión y articulación, riesgos personales, sensibilidad al entorno, sensibilidad a las necesidades de los seguidores y comportamiento poco convencional. De estas características, autores como Gibson, Ivancevich y Donnelly (1996; citados en Griffin y Moorehead, 2010) resaltan una alta confianza en sí mismas, una visión clara y un fuerte compromiso con ésta, como los rasgos característicos más sobresalientes.

Arbayza (2010) menciona, como dato interesante, que el liderazgo carismático puede ser más apropiado cuando la tarea de los seguidores tiene un componente ideológico, por

eso no es de extrañar que sea más probable que surjan este tipo de líderes en la religión o la política.

d. Liderazgo estratégico

Propuesto por Handscome y Norman en 1992 (Arbayza, 2010), este modelo es considerado como una evolución del liderazgo carismático y transformacional y toma como base la idea del cambio y la preparación de la organización para el futuro, el mismo que presenta tanto retos como oportunidades.

Los autores de esta propuesta identifican 7 objetivos del proceso estratégico en relación a la función de liderazgo: construir una visión realista del mundo, alcanzar el compromiso del equipo con planes de acciones prácticas, desarrollar el equipo de alta dirección, prestar atención al cliente y la nueva tecnología, adaptarse al cambio, proporcionar un marco de referencia y entregar criterios objetivo para evaluar si deben buscarse o no nuevas oportunidades.

Finalmente, es interesante señalar, tal como Griffin y Moorehead (2010) ya identificaron, que resulta cada vez más necesario considerar una serie de cuestiones emergentes que se derivan de la evolución social, tecnológica y la globalización; bajo los cuales se han formado conceptos tales como el liderazgo ético, el liderazgo transcultural y el liderazgo virtual. Estos y otros aspectos ya están en la mira

de los expertos y los investigadores del liderazgo, si bien todavía hay una gran brecha de desarrollo por explorar.

2.2.5. Marco contextual

2.2.5.1. Organizaciones no gubernamentales sin fines de lucro

Como se ha mencionado a inicios del estudio, las organizaciones no gubernamentales sin fines de lucro constituyen un tipo de institución con estructura, propósito y operación distinta a la empresa privada, vale por ello hacer mención a su definición y principales características. Para la Organización de las Naciones Unidas (ONU) las ONG son consideradas como “cualquier grupo de ciudadanos voluntarios sin ánimo de lucro que surge en el ámbito local, nacional o internacional, de naturaleza altruista y dirigida por personas con un interés común” (citada por Federación Antioqueña de la ONG, 2008-2018).

Si bien la definición propuesta por la ONU es amplia y completa, se ha observado que las ONG pueden concebirse y examinarse desde un aspecto económico y social, y tipificarse según sus particularidades organizativas y especificidad de propósito. En consideración con ello, una definición tal vez un poco más específica y complementaria es la propuesta por Zavala (1994, citado por Pérez, Arango y Sepúlveda, 2011) quien propone que las ONG son organismos autónomos, independientes y de carácter social, constituidas jurídicamente y que obran sin finalidad de lucro. Tradicionalmente, las ONG orientan sus acciones hacia la cooperación, el desarrollo social y fomentan la firma de acuerdos de ayuda entre gobiernos con el propósito de promover la

protección y el desarrollo en las comunidades y sociedades caídas en necesidad o en vías de desarrollo.

Pueden existir otras varias definiciones sobre lo que son y lo que representan las ONG desde una perspectiva política y económica, pero no siendo éste el objetivo fundamental de la presente investigación, concluiremos este apartado mencionando las características principales y comunes que describen a una ONG: sin finalidad de lucro, compuesta por voluntarios y con un propósito altruista, de desarrollo de una comunidad o humanitario, como por ejemplo educación, pobreza, paz mundial, medio ambiente, entre otros. Concluiremos mencionando que si bien la trascendencia y desarrollo de las ONG han llegado a ser discutidas en cuanto a su real impacto y sostenimiento, lo cierto es que el peso de estas organizaciones en el mundo humanitario contemporáneo y especialmente en Latinoamérica no permiten eludirlo (Ryfman, 2007), y debe fomentarse un estudio más detallado del mismo.

2.2.5.2. Liderazgo y voluntariado

Como se ha mencionado en el apartado anterior, las organizaciones no gubernamentales suelen estar constituidas por miembros voluntarios, es decir, personas que, de manera organizada, ponen a disposición su esfuerzo y trabajo para un objetivo común generalmente ligado a una causa social o de beneficio social. Para una definición más precisa podemos remitirnos a la propuesta por Chacón y Vecina Jiménez (2002; citado en Silva-Peralta, De Vega y López, 2013) quienes señalan que el término voluntario hace referencia a

aquella persona que elige de manera autónoma y libre, poder ayudar o brindar un servicio a otras que, en principio, son desconocidas, sin recibir ni esperar recompensa alguna, sea económica o de otro tipo, en el marco de una organización formalmente constituida sin ánimo de lucro.

Cuando hablamos de organizaciones podemos dividir las en dos tipos, aquellas unidades empresariales con fines de lucro y aquellas que no persiguen beneficio lucrativo. En las organizaciones de tipo empresarial usualmente se nombra al líder, evaluando a una serie de candidatos en contraste a un conjunto de criterios elaborados con anticipación; sin embargo, la situación es algo distinta en la organización de voluntarios, donde contrariamente se escoge al líder y se espera que calce al puesto. Se ha encontrado con frecuencia que en este tipo de organizaciones concurre cierta tendencia a la oligarquía, en donde el grupo en el poder puede aferrarse en permanecer allí y luchar por asegurar la continuidad de su puesto (Michels, 1949; citado en Hall, 1996); esta tendencia se acentúa aún más donde existe una gran diferencia en las remuneraciones de miembros y líderes, en tanto que donde no existe tal diferencia o las remuneraciones son muy similares, se tiende más a la democracia (Lipset, Trow y Coleman, 1956; citado en Hall, 1996).

Un hecho importante sobre el liderazgo en organizaciones de voluntarios es que en éstas es más factible que quien ejerza el rol de líder tenga un impacto más fuerte y considerable que en organizaciones más estructuradas (Hall, 1996), porque en éstas hay más posibilidades

de variación en el ambiente; dicho de otro modo, al tener una estructura organizacional más permisiva o flexible, en las organizaciones de voluntarios se espera que el liderazgo tenga mucha participación en lo que sucede en la organización y el comportamiento de su líder será de gran impacto. Esta premisa fue posteriormente ratificada por los estudios de Pedraja-Rejas y Rodríguez-Ponce en 2004, quienes sostienen que el estilo de liderazgo influye directamente sobre los subordinados, siendo el comportamiento del líder un generador de motivación, o no, sobre la conducta de los individuos en la organización.

Si bien ya mencionamos una primera división cuando se habla de estudios de liderazgo en organizaciones lucrativas y no lucrativas, una segunda cuestión muy importante al vincular ambos conceptos es definir si el estudio del liderazgo corresponde solamente a aquellos voluntarios que poseen un rol de dirigente o que, dentro de la estructura, tienen formalmente un equipo a cargo, o bien, si su estudio es aplicable a todos los miembros voluntarios sin importar su jerarquía en la estructura.

Existen diferentes posturas a esta interrogante, en nuestro caso nos ceñiremos a la que sostiene Silva-Peralta (2012; citado en Silva-Peralta, De Vega y López, 2013) quien afirma que el voluntario es un representante de cambio y un transformador social, por lo que resulta esencial y necesario discutir la importancia del liderazgo en su perfil. Como ya se mencionaba en la parte inicial del estudio, existen estudios como los de Culp et al. (2007) y de Tecker y Fidler (1993; citados en

Silva-Peralta, De Vega y López, 2013), que dentro de las competencias cruciales necesarias para un voluntario, incluyen la del liderazgo, caracterizado principalmente por los aspectos de planificación y administración de reuniones, eventos o actividades concretas, formación y desarrollo de otras personas, principalmente.

Finalmente, una última postura que se considera interesante mencionar cuando hablamos de liderazgo en voluntarios o en organizaciones de voluntarios corresponde a Carrera, Leaverton y Sureda (2009), quienes han elaborado una interesante reflexión sobre el liderazgo en las ONG desde un punto de vista de "liderazgo social". El concepto de liderazgo social, como los mismos autores advierten, es un concepto todavía en fase de construcción que está vinculado a la trayectoria de personas promotoras de organizaciones de la sociedad civil que actúan con una vocación de transformación social.

Como se puede notar, esta denominación sobre liderazgo se define fundamentalmente por el sector o segmento en el que se desarrolla y no tanto por sus características particulares y sus elementos diferenciales; aunque sí, los autores se animan a proponer una lista de competencias personales que ayudarían a un líder de una ONG, señalando como puntos clave la inteligencia emocional, conciencia de uno mismo, capacidad de autogestión, conciencia social, gestión de las relaciones y competencia cognitiva.

2.2.5.3. El modelo de liderazgo en la organización de estudio

En 2015, Crousillat desarrolló una investigación con la misma organización sin fines de lucro en Perú, con el objetivo de identificar y

analizar cuáles son los componentes u habilidades del liderazgo desarrolladas a través del programa “Ciudadano Global”, uno de los principales programas de intercambio que ofrece la organización estudiada, y poder establecer un modelo de desarrollo del liderazgo aplicable a toda la entidad y replicable a organizaciones de similares características, es decir, organizaciones de valor social.

La metodología empleada en dicho estudio es el análisis factorial, la aplicación de una encuesta cuantitativa, que adapta el modelo de liderazgo propuesto por Kabtrowitz con el modelo preliminar desarrollado por la propia organización, y focus group.

La organización en estudio describe sus principales programas de intercambio de la siguiente manera:

- Programa “Talento Global”: permite a los jóvenes recién egresados o cursando los últimos años de universidad, el poder participar de una experiencia laboral en el extranjero y, a través de ello, acrecentar sus habilidades técnicas, de liderazgo y comunicación efectiva. (AIESEC, 2014),
- Programa “Ciudadano Global”: Tiene como finalidad el incremento de habilidades de liderazgo en los intercambistas, así como de comunicación, sensibilidad por el entorno y autoconfianza. Desde su concepción inicial, este programa ofrece a los jóvenes la posibilidad de desarrollar una pasantía de trasfondo social, y a partir de allí involucrarse en diversos proyectos de intervención en el extranjero. (AIESEC, 2014),

Asimismo, desde el año 2013 la organización ha venido tratando de desarrollar un modelo que explique el por qué existen los programas de intercambio y cómo éstos crean valor hacia sus *stakeholders*, es decir, miembros, ONGs, empresas aliadas, intercambistas y sociedad en general. De acuerdo a ello, la organización desarrolló su propio Modelo de Desarrollo de Liderazgo (“Leadership Development Model – LDM”), el mismo se basa en tres pilares: responsabilidad por el mundo, comunicación efectiva y autoconfianza.

Los resultados hallados por Crousillat (2015) y su propuesta han identificado cuatro (4) factores como componentes principales del modelo de liderazgo, los mismos que a opinión de la autora tienen una consistencia razonable. Los componentes del liderazgo planteados son: “ciudadano del mundo”, “empatía cognitiva e integridad”, “autoconocimiento y autocontrol en el manejo de conflictos” y “empoderando a otros”.

Para concluir con este apartado, y teniendo en mente la finalidad de la presente investigación se ha visto conveniente desarrollar con un poco más detalle el componente “empoderando a otros”; y es que, de acuerdo a los resultados de la autora, se ha identificado que este componente resulta en cierta forma ambiguo, es decir, que no se puede determinar que efectivamente el participar de algún programa de intercambio desarrolla la capacidad de empoderamiento del participante, lo que sí queda en evidencia es que dentro de los ítems evaluados, se deja ver que aquellos correspondientes a “delegación” son los menos desarrollados, es decir, que la participación en un

intercambio ha demostrado desarrollar de forma irregular diferentes aspectos, como el otorgar poder a otros para la toma de decisiones, construir y mantener relaciones, y promover un ambiente de equipo, pero que definitivamente no contribuye a desarrollar la capacidad para delegar.

2.3. Definición de variables y conceptos clave

La definición de los siguientes conceptos y variables han sido elaborados a partir de la revisión bibliográfica anteriormente expuesta, de la revisión del estatuto de la asociación de intercambio cultural de representa nuestra población de estudio y de la revisión en el diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (RAE, s/f):

- a. **Liderazgo:** Proceso mediante el cual un individuo o grupo influye sobre otros, con el propósito de conseguir un objetivo común.
- b. **Estilo de liderazgo:** Combinación de ciertos rasgos, habilidades y comportamientos que los líderes utilizan cuando interactúan con sus seguidores (Lussier y Achua, 2011).
- c. **Estilo de liderazgo predominante:** Aquel estilo o tipo de liderazgo que se hace presente con mayor frecuencia en una persona en situaciones de interacción con sus subordinados.
- d. **Adaptabilidad del estilo de liderazgo:** También llamada “Efectividad del estilo de liderazgo”, indica el grado en que los cambios del estilo son apropiados para el nivel de madurez de las personas involucradas en situaciones diferentes.
- e. **Madurez del subordinado:** Hace referencia al nivel de desarrollo alcanzado por el subordinado. Este concepto toma en cuenta indicadores de competencia

(desempeño previo, experiencia profesional, habilidades analíticas, cumplimiento de fechas...), así como indicadores de actitud (aceptación de desafíos, flexibilidad, honestidad, iniciativa, independencia...)

- f. **Organización no lucrativa:** También llamada “ONG”, “organización no gubernamental” o “tercer sector”, es aquella entidad privada formada mediante el acuerdo de personas físicas o jurídicas y conformada por voluntarios para desarrollar actividades de bien social o interés público con fines lícitos y sin propósito obtener lucro económico.
- g. **Voluntariado:** Actividad que realiza una persona que se une libre y desinteresadamente a un grupo para trabajar con fines benéficos o altruistas.
- h. **Variables sociodemográficas:** Indicadores sociales, económicos y demográficos que permiten segmentar la población bajo características comunes.
- i. **Variables sociolaborales:** Hacen referencia a la información y datos de interés relacionados a las condiciones laborales de un grupo de trabajadores. Con fines metodológicos se ha escogido esta denominación para referirnos a los indicadores y características de los miembros de la asociación, considerando que por su naturaleza el tipo de relación que los vincula no tiene un carácter laboral estricto.
- j. **Sexo:** “Condición orgánica, masculina o femenina, de los animales y las plantas” (RAE). La variable sexo comprende las clasificaciones de: “hombre” y “mujer”.
- k. **Grado de Académico:** Distinción dada por alguna institución educativa, generalmente después de la terminación exitosa de algún programa de estudios.
En la presente investigación se han identificado los siguientes grados:

- Estudiante universitario: Correspondiente a quienes no poseen un grado académico en sí, pero que están en camino a obtenerlo.
 - Egresado: Correspondiente a quienes han concluido satisfactoriamente la carrera universitaria cumpliendo con los requisitos establecidos por la institución y contando con un certificado que lo avala.
- l. **Gestión universitaria:** Concibiendo a la universidad como aquella “institución destinada a la enseñanza superior, que está constituida por varias facultades y que concede los grados académicos correspondientes” (RAE); el tipo de gestión hace referencia, en este caso, al tipo de financiamiento que reciben,
- Privada: está financiada por parte de organismos privados, usualmente poseen más recursos que las públicas.
 - Pública: está financiada por el Estado.
- m. **Condición laboral:** Se entenderá como “condición laboral”, la existencia y tipo de vínculo laboral o de prácticas con alguna entidad pública o privada del país, independientemente del área del puesto o nivel salarial. Para el presente estudio se han identificado 4 tipos de condición laboral: “No trabajando”, “Practicante”, “Empleado”.
- n. **Status de membresía:** Tipo de condición del miembro en la asociación según criterios definidos que le otorga ciertos deberes y derechos.
- Miembro Activo: Hace referencia a los miembros que dedican al menos 8 horas semanales a actividades relacionada a la asociación y participan de las reuniones mensuales oficiales del comité local y al menos de un congreso oficial al año. Son también llamados miembros de pleno derecho pues tiene voz y voto en la asamblea general de la asociación. Sus

funciones están ligadas directamente con el funcionamiento y resultados de la asociación.

- **Miembro Aliado:** Hace referencia a los miembros que dedican menos de 8 horas semanales a actividades relacionadas a la organización y cuya participación no es obligatoria a las reuniones oficiales de la asociación. Dentro de la Asamblea Nacional, tienen voz más no voto sobre las decisiones que allí se tomen. Sus funciones son principalmente de soporte y están relacionadas en su mayoría con los participantes de intercambio.
- o. **Tiempo de membresía:** Cantidad de meses y/o años en los que un miembro ha participado dentro de la asociación, bajo cualquiera de los estatus de membresía.
- p. **Área:** Sector que agrupa diferentes funciones de la asociación bajo características o criterios comunes. Se puede dividir en:
 - **Soporte:** Corresponde a aquellas áreas que brindan soporte a la realización de las operaciones de la organización. Entre ellas encontramos: Recursos Humanos, Finanzas y Marketing&Comunicaciones.
 - **Operaciones:** Agrupa todas aquellas actividades que tienen relación con la generación del producto o servicio que ofrece la asociación. En este caso encontramos a las 4 áreas relacionadas a los intercambios: Intercambios Sociales y Profesionales, de Entrada y Salida.
- q. **Rol de liderazgo:** Función que un miembro desempeña dentro de la asociación y que es elegido tras un proceso de elección reglamentado. Como parte de dicha función la persona debe tener un grupo de subordinados a cargo y será evaluado al cumplir el período de la misma.

- **Junta Directiva Nacional:** Está conformado en primera instancia por el Presidente y los Vicepresidentes Nacionales electos por la Asamblea Nacional de Miembros de Pleno Derecho y los Directores Nacionales elegidos por el mismo Comité Nacional en gestión para su periodo. El periodo de su ejercicio comprende 12 meses, teniendo responsabilidad administrativa y financiera a nivel nacional.
 - **Junta Directiva Local:** Es aquella que administra y dirige un Comité Local. Está conformada por el Presidente y los Vicepresidentes, quienes lideran cada una de las áreas funcionales del comité y es responsable de administrar y asegurar su correcto desempeño. El periodo de su ejercicio comprende 12 meses.
- r. **Programa de intercambio cultural:** Aquel programa u oportunidad en el que un miembro de la asociación o externo (tras ser evaluado bajo los criterios establecidos por la asociación), decide residir por un tiempo determinado en otro país. Su principal propósito es la exposición a una nueva cultura viviendo sus tradiciones y costumbres de primera mano y con los locales. Existen 2 tipos:
- **Intercambio de Proyección Social:** Programa dirigido a jóvenes estudiantes universitarios y recién graduados, con o sin experiencia laboral previa. Tiene una duración de 6 a 12 semanas, en las cuales el intercambista participará en un proyecto de ayuda o desarrollo social dentro de una institución extranjera (colegio, universidad, organización no gubernamental, orfanato, entre otros).
 - **Intercambio Profesional:** Programa dirigido a jóvenes profesionales recién egresados o estudiantes de últimos ciclos académicos con experiencia previa. Tiene una duración de 26 a 52 semanas, en las cuales el

intercambista trabajará para una empresa extranjera desempeñando funciones afines a su profesión.

2.4. Formulación de hipótesis

En relación a los objetivos de investigación presentados, se propone contrastar las siguientes hipótesis de investigación:

2.4.1. Hipótesis general:

H₁: Existen diferencias significativas en la adaptabilidad del estilo de liderazgo de los miembros voluntarios de una ONG según sus variables sociodemográficas y sociolaborales.

2.4.2. Hipótesis específicas:

H_{1,1}: Existen diferencias significativas en la adaptabilidad del estilo de liderazgo de los miembros voluntarios de una organización sin fines de lucro según la variable Sexo.

H_{1,2}: Existen diferencias significativas en la adaptabilidad del estilo de liderazgo de los miembros voluntarios de una organización sin fines de lucro según la variable Grado Académico.

H_{1,3}: Existen diferencias significativas en la adaptabilidad del estilo de liderazgo de los miembros voluntarios de una organización sin fines de lucro según la variable Tipo de Gestión Universitaria.

H_{1,4}: Existen diferencias significativas en la adaptabilidad del estilo de liderazgo de los miembros voluntarios de una organización sin fines de lucro según la variable Condición Laboral.

- H_{1.5}: Existen diferencias significativas en la adaptabilidad del estilo de liderazgo de los miembros voluntarios de una organización sin fines de lucro según la variable Status de Membresía.
- H_{1.6}: Existen diferencias significativas en la adaptabilidad del estilo de liderazgo de los miembros voluntarios de una organización sin fines de lucro según la variable Tiempo de Membresía.
- H_{1.7}: Existen diferencias significativas en la adaptabilidad del estilo de liderazgo de los miembros voluntarios de una organización sin fines de lucro según la variable Área.
- H_{1.8}: Existen diferencias significativas en la adaptabilidad del estilo de liderazgo de los miembros voluntarios de una organización sin fines de lucro según la variable Rol de Liderazgo.
- H_{1.9}: Existen diferencias significativas en la adaptabilidad del estilo de liderazgo de los miembros voluntarios de una organización sin fines de lucro según la variable Participación en Intercambio.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1. Tipo y diseño de investigación

Por las características que engloba, el presente estudio es de corte cuantitativo, no experimental y transversal. Es cuantitativa por la naturaleza de los datos empleados, es no experimental pues de lo que se trata es de observar los fenómenos tal y como se generan en su ambiente natural; y finalmente, es transversal, ya que reúne datos en un momento único del tiempo.

En cuanto al diseño de investigación, éste es un estudio descriptivo-comparativo; el mismo que nos permitirá, según Hernández, Fernández y Baptista (2010), especificar las propiedades, características y rasgos más importantes de un fenómeno y describir las tendencias presentes.

La investigación descriptiva provee un retrato preciso de las características particulares de una situación o grupo; y, al ser comparativa, busca documentar las diferencias y/o similitudes entre dos o más grupos. En este caso, se describirá el estilo de liderazgo predominante, y se describirá y comparará el nivel de adaptabilidad del estilo de liderazgo de los voluntarios universitarios de la organización sin fines de lucro según variables sociodemográficas y sociolaborales.

3.2. Identificación de variables

Variable Psicológica:

- **Estilos de liderazgo:** medida con el Test LEAD, de estilos de liderazgo de acuerdo a la teoría situacional según Hersey y Blanchard.

Variables de Control:

- **Sexo:** Compuesta por las opciones:
 - Varón
 - Mujer
- **Grado académico:** Nivel educativo máximo alcanzado por el miembro de la organización, comprendida por los niveles:
 - Estudiante universitario
 - Egresado
- **Tipo de gestión universitaria:** De acuerdo al tipo de financiación económica por la que se sustenta la universidad de procedencia. Comprende las opciones:
 - Privada
 - Pública
- **Condición laboral:** Modalidad de contrato o convenio bajo la cual el miembro se vincula a una organización externa, por la cual percibe un salario o retribución económica. Comprende las opciones:
 - No trabaja
 - Practicante: Comprende prácticas pre-profesionales y profesionales, vinculación por medio de un convenio de prácticas.
 - Empleado: Comprende los trabajadores bajo contrato a plazo fijo o indeterminado.

- **Status de membresía:** Tipo de vinculación del miembro con la asociación en relación al tiempo y naturaleza de sus funciones. Comprendida por las alternativas:
 - Miembro Activo: Hace referencia a los miembros que dedican al menos 8 horas semanales a actividades relacionadas a la organización y participan de las reuniones mensuales oficiales del comité local y al menos de un congreso oficial al año. Sus funciones están ligadas directamente con el funcionamiento y resultados de la asociación.
 - Miembro Aliado: Hace referencia a los miembros que dedican menos de 8 horas semanales a actividades relacionadas a la organización y cuya participación no es obligatoria a las reuniones oficiales de la asociación. Sus funciones están relacionadas principalmente al trabajo con los participantes de intercambio.
- **Tiempo de membresía:** Tiempo en el que el voluntario viene participando de las actividades de la organización, expresada en años. Comprende las siguientes opciones:
 - De 0 a 2 años
 - De 2 años a más
- **Área:** Categoría que engloba los diferentes tipos funciones que el voluntario desempeña dentro de la organización. Comprende las siguientes opciones:
 - Soporte: Conformada por las áreas de Recursos Humanos, Finanzas, Marketing y Comunicaciones.
 - Operaciones: Conformada por las áreas de Intercambio Social y Profesional de Entrada y Salida).

- **Rol de liderazgo:** Compuesta por la alternativas:
 - Sin rol de liderazgo
 - Con Rol de Liderazgo: Comprende a aquellos miembros que desempeñan o han desempeñado una participación oficial como mínimo de 12 meses dentro de las Juntas Directivas Locales y/o Junta Directiva Nacional de la organización.
- **Participación en intercambio:** Corresponde a la participación del miembro en alguno de los programas de intercambio de la organización. Con las opciones:
 - Sí
 - No

Cabe mencionar que debido a que algunas variables sociodemográficas congregaron una escasa cantidad de datos en su distribución fueron recategorizadas bajo una sola nomenclatura o eliminadas. Dentro de las variables recategorizadas se encontraron: Grado Académico, la cual se redujo a “Estudiante” y “Egresado” (que reunió a los grupos de Bachiller y Licenciado); Rol de Liderazgo, la cual se redujo a “Sin Rol de Liderazgo” y “Con Rol de Liderazgo” (ésta última reunió a los roles de “Junta Directiva Local” y “Junta Directiva Nacional”) y Tiempo de Membresía, la cual se redujo de cinco subgrupos (Hasta 1 año, Entre 1 y 2 años, Entre 2 y 3 años, Entre 3 y 4 años, Más de 4 años) a sólo dos, “Menor de 2 años” y “Mayor de 2 años”

De otro lado, la variable sociodemográfica edad, que inicialmente fue considerada en la investigación, tuvo que ser desestimada debido a que su rango (de 18 a 29 años) no permitía una división sustentada. Asimismo, la variable subárea, que comprendía seis categorías, no se consideró pues cada subgrupo no concentraba necesariamente un número de casos suficiente para una correcta evaluación estadística.

Debido al mismo sustento tampoco fueron consideradas las variables de ciudad de residencia, universidad de procedencia y comité local.

3.3. Población y muestra

Para el presente estudio se empleó un tipo de muestra no probabilística voluntaria. Se dice que es una muestra “no probabilística” pues está conformada por un subgrupo de la población cuya selección no ha dependido de la probabilidad sino de las características de la investigación, tal como identifican Hernández, Fernández y Baptista (2010). Así también, se identifica como “voluntaria” pues “todos los sujetos que comprenden la población han tenido la oportunidad de participar” (Corral, Corral y Franco, 2015, p. 162), siendo los participantes mismos quienes voluntariamente, suministraron la información, sin ser seleccionados.

La población o universo del estudio está compuesta por los miembros que conforman la organización sin fines de lucro, quienes son jóvenes estudiantes o egresados de universidades nacionales de entre 18 y 30 años, quienes hacia el último reporte registrado en 2017, ascendían a una membresía activa de 468 miembros, y una membresía aliada de aproximadamente 600 personas. La muestra del estudio está compuesta por un total de 103 personas; cuyas características se describen a continuación:

Describiendo la distribución de la muestra según sus variables sociodemográficas se observó que el rango de edad de los participantes está comprendido desde los 18 hasta los 29 años, mientras que en relación a la variable sexo, el 41% (42) de la muestra de estudio son varones, mientras el 59% (62) son mujeres, evidenciándose un grupo con ligera predominancia del género femenino. Sobre el grado académico, se halló que el 42% (43) de la muestra son estudiantes

universitarios mientras que el 58% (60) son egresados; en tanto que el 36% (37) se encuentra estudiando o ha estudiado en una universidad privada y el 64% (66) en una universidad pública. Asimismo, se identificó que el 31% (32) de los evaluados no se encuentra laborando, el 27% (28) son practicantes (en sus modalidades pre profesionales o profesionales) y el 42% (43) son empleados a tiempo completo, bajo contrato a plazo fijo o indeterminado.

Continuando con la descripción de la muestra según sus variables sociolaborales, relacionadas con la organización sin fines de lucro, se encontró que el 35% (36) de ésta corresponde a miembros activos de la asociación, mientras que el 65% (67) son miembros aliados, además de ello se encontró que el 48.5% (50) ha pertenecido menos de 2 años a la organización, en tanto que el 51.5% (53) viene perteneciendo a la organización de 2 años a más; de este subgrupo, se identificó además que el 85% (44) posee entre 2 y 4 años de membresía, mientras apenas el 15% (9) ha pertenecido más de 4 años en la asociación. En referencia al área, se observó que el 46% (47) pertenece al área de soporte y el 54% (56) a la de operaciones; en tanto que el mismo porcentaje se halla sobre la variable Rol de Liderazgo, ya que el 46% (47) no ha tenido un rol de liderazgo dentro de la organización y el 54% (56) sí ha desempeñado un rol de liderazgo, dentro de alguna de las juntas directivas locales o de la junta directiva nacional. Finalmente, sobre la variable participación en intercambio, se identificó que el 37% (38) de la muestra ha participado de alguno de los programas de intercambio que ofrece la organización, en tanto que el 63% (65) no ha participado de ninguno.

La distribución de la muestra según las variables sociodemográficas y sociolaborales mencionadas anteriormente podrá encontrarse en el Apéndice A, desde la Tabla 27 hasta la Tabla 36.

3.4. Instrumento: Test LEAD

La presente investigación demandó el uso de dos cuestionarios, el primero, una Encuesta sociodemográfica y sociolaboral; y el segundo, el Cuestionario de estilo y adaptabilidad del liderazgo de Hersey y Blanchard en su formato de autopercepción, al cual se le conoce como Test LEAD. Adicionalmente, siguiendo las recomendaciones de Hernández, Fernández y Baptista (2010) se consideraron una introducción y un agradecimiento final.

Dentro de la introducción se hizo mención del propósito general del estudio, breve explicación del procesamiento de la información, resaltando la confidencialidad de los resultados, instrucciones iniciales sencillas y claras, así como un espacio para que el participante confirme su consentimiento de participación. El modelo de consentimiento informado utilizado puede encontrarse en el Apéndice B.

Sobre las encuestas utilizadas, las mismas que pueden encontrarse en los Apéndices C y D al final del documento. El primero corresponde a la Encuesta Sociodemográfica y Sociolaboral, que está orientada a recoger información sobre edad, sexo, grado académico, carrera universitaria, universidad de procedencia y lugar de residencia, así como datos correspondientes a su participación en la asociación, como fueron: status de membresía, tiempo de participación, comité local, área, rol de liderazgo y participación en intercambios.

La segunda encuesta corresponde al Cuestionario de Estilo y Adaptabilidad del Liderazgo (LEAD) de Hersey y Blanchard, cuyas especificaciones, instrucciones e interpretación serán detalladas a continuación:

3.4.1. Ficha técnica

Nombre Original	: Leader Effectiveness and Adaptability Description (LEAD)
Nombre Adaptado	: Cuestionario de Estilo y Adaptabilidad del Liderazgo (CEAL)
Autor	: Kenneth Blanchard, Paul Hersey, Et. al
Año	: 1974
Objetivo de la medición	: Se evalúa la capacidad de liderazgo, proponiendo situaciones hipotéticas ante las cuales los sujetos deben elegir y clasifica a los sujetos en estilos de liderazgo, adaptabilidad de estilo y efectividad general.
Forma de Administración	: Individual o Colectiva
Rango de Aplicación	: Personas mayores de 18 años
Duración	: Estimada de 20 a 30 minutos. No existe tiempo límite de la prueba pero se recomienda retirar la prueba si se excede el doble de este tiempo para privilegiar la espontaneidad en las respuestas.
Materiales	: Hoja de respuestas, cuadernillo de ejercicios y un lápiz grafito.

3.4.2. Descripción general

El Test LEAD es un instrumento que permite conocer el estilo preferido de liderazgo, el rango de estilos y la adaptabilidad del mismo. Este instrumento tiene dos versiones, una para ser contestada por el líder (autopercepción) y otra para los subordinados (heteropercepción).

En el presente estudio se utilizó el cuestionario LEAD en su forma “LASI”, es decir, de autopercepción. El cuestionario presenta 12 situaciones, cada una con 4 alternativas de respuesta que corresponden a los cuatro estilos de liderazgo definidos en la Teoría de Liderazgo Situacional; se debe elegir la opción que se considere que mejor representa la forma en que uno se comportaría frente a dichas situaciones.

Tabla 3
Estilos de liderazgo situacional en el Test LEAD

Cuadrante	Estilo	Comportamiento del líder
E1	Dirigir (Autocrático)	Alta tarea, baja relación
E2	Persuadir (Integrado)	Alta tarea, alta relación
E3	Participar (Relacionado)	Baja tarea, alta relación
E4	Delegar (Separado)	Baja tarea, baja relación

Las personas que responden el test escogerán aquella alternativa que más se avvicine a su modo de actuar cuando las situaciones son las provistas (en el formato de autopercepción, cuando es el líder quien responde al test). Como hemos dicho, por una parte, este cuestionario mide el estilo preferido del líder, así como su rango de estilos, es decir, la frecuencia relativa de las respuestas a los cuatro estilos posibles. Por otra parte, la adaptabilidad se valora a través del grado en que las respuestas del líder se ajustan a los preceptos de la Teoría de Liderazgo Situacional.

3.4.3. Confiabilidad y validez

Como parte del análisis de nivel psicométrico se determinó el nivel de confiabilidad del Test LEAD a través de un coeficiente de estabilidad obtenido a través del test-retest, bajo este procedimiento el mismo instrumento es aplicado dos o más veces a un mismo grupo de personas después de cierto periodo de tiempo (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

Antes del análisis de fiabilidad del test, se hará mención a la definición de confiabilidad. Nunnally (1967; citado por Frías-Navarro, 2014), definió la fiabilidad como el grado en que las medidas de un constructo son repetibles y estables en el tiempo; en tanto que Cronbach, (1951; citado por Frías-Navarro, 2014) señala que puede estimarse la fiabilidad de la consistencia interna de un instrumento con el alfa de Cronbach, el mismo que permite medir la confiabilidad a través del análisis de una serie de ítems que se prevé que midan un sólo constructo, o una única dimensión de un constructo latente. El mismo autor señala que es previsible que el valor del alfa de Cronbach sea bajo cuando los datos a analizar tengan una estructura multidimensional,

Debido a las características del Test Lead, se decidió evaluar la confiabilidad a través del método test-retest, para ello la prueba se aplicó nuevamente con un espacio de 3 meses entre primera y segunda aplicación. En el retest participaron el 50% de la muestra original, es decir 50 personas, debido a la disponibilidad de acceso a los participantes.

Para considerar un test como confiable, es recomendable que el coeficiente que representa el índice de fiabilidad supere el 0.7 (Frías-Navarro, 2014) y en esta ocasión se encontró que dicho índice, obtenido a través de la correlación de

Spearman, fue de 0.78** ($p < .01$), por lo cual puede decirse que el Test LEAD es un instrumento estable en el tiempo y por ende, confiable.

Un dato interesante para complementar este análisis es que en el 2000 Baquero y Sánchez realizaron una investigación sobre la confiabilidad del Test Lead a través de los métodos test-retest y de consistencia interna con una muestra de 100 sujetos. El análisis de fiabilidad obtenido de las correlaciones test-retest arrojó resultados superiores a 0.80 con nivel de significación estadística ($p < 0,01$), por lo cual se pudo afirmar también en aquella oportunidad que, medida de ese modo, el nivel de confiabilidad del test era aceptable. En esta misma investigación se evaluó el nivel de confiabilidad utilizando el método de consistencia interna; se observó que el índice de consistencia interna global fue considerablemente inferior; este resultado llevó a los investigadores a interpretar que este instrumento realmente evalúa cuatro variables distintas asociadas al liderazgo, correspondientes a cada estilo (Baquero y Sánchez, 2000).

Para determinar la validez del Test LEAD, se recurrió a las evidencias de validez de contenido por criterio de jueces a través del Índice V de Aiken. La validez de contenido ha sido definida como el grado en que los ítems que constituyen una prueba son muestra representativa del dominio de contenido que se está midiendo (Nunnally, 1973, Mehrens y Lehmann, 1982; citados en Escurra, 1988). Para determinar el Índice V de Aiken se trabajó con la valoración de 10 jueces, los cuales analizaron la conveniencia de cada reactivo en relación a los estilos de liderazgo; para la cuantificación de este índice se utilizó el planteamiento de Escurra (1988). Los resultados obtenidos se presentan en la Tabla 4, se encontró que los valores oscilaban entre .80 y 1.00, lo cual indicó que el instrumento presentaba evidencias de validez de contenido.

Tabla 4
V de Aiken de los ítems del Test LEAD

Nº de Situación	Nº de Ítem	Nº de Acuerdos	V de Aiken
1	A	10	0.90
	B	10	0.90
	C	10	0.80
	D	10	0.80
2	A	9	0.90
	B	8	0.80
	C	10	0.90
	D	10	1.00
3	A	9	0.80
	B	8	0.80
	C	10	0.80
	D	10	0.90
4	A	9	0.90
	B	8	1.00
	C	10	0.80
	D	10	0.90
5	A	10	0.90
	B	10	0.90
	C	10	1.00
	D	10	0.80
6	A	9	1.00
	B	8	0.90
	C	10	0.80
	D	10	0.80
7	A	9	1.00
	B	8	0.90
	C	10	0.90
	D	10	1.00
8	A	9	0.90
	B	8	1.00
	C	10	0.90
	D	10	0.90
9	A	10	0.80
	B	10	1.00
	C	10	0.80
	D	10	1.00
10	A	9	1.00
	B	8	1.00
	C	10	0.80
	D	10	1.00
11	A	9	1.00
	B	8	1.00
	C	10	1.00
	D	10	0.80
12	A	9	0.90
	B	8	1.00
	C	10	0.90
	D	10	1.00

3.4.4. Normas de aplicación y corrección

El Test LEAD puede ser aplicado de manera individual o colectiva, estimándose un tiempo promedio de 20 minutos en su resolución. A continuación se detallarán las normas de aplicación de la prueba o instrucciones, y las normas de corrección.

Para su aplicación, se indica al evaluado que se le presentarán 12 (doce) situaciones en la cuales él es el líder de equipo; cada una, se presentará con 4 acciones alternativas. El evaluado deberá leer cada situación con sus 4 alternativas de respuesta y deberá seleccionar aquella opción que describa de forma más próxima y precisa su proceder en la situación dada. Las instrucciones escritas estipuladas en la prueba se pueden encontrar en el Apéndice D al final del documento.

Para su calificación, esta debe realizarse en tres partes: preferencia de estilo, rango de estilo o flexibilidad y, adaptabilidad o eficacia del estilo.

- *Estilo primario o predominante*

Para determinar las preferencias del estilo de liderazgo, se localizará en la hoja “Instrucciones para la calificación: Columna I” la tabla que contiene las doce situaciones de manera vertical, con sus respectivas opciones de respuesta de manera horizontal. Posteriormente se procede a localizar cada una de las respuestas que se eligieron por cada situación en el cuestionario del evaluado.

Una vez que se han localizado las respuestas elegidas por el participante, se procede a sumar el número total de manera vertical para cada columna y se anotarán los valores totales en los recuadros al final de la tabla. El

estilo primario o “preferido”, dará aquel en el que el evaluado acumuló el mayor número de respuestas. Asimismo, pues identificarse como estilo secundario o “de apoyo” a aquel cuadrante distinto del primario en donde hayan dos o más respuestas.

- *Rango de estilo y flexibilidad*

Se refiere al número total de cuadrantes en donde puede encontrarse al menos dos respuestas. Por ejemplo, si el estilo primario son los cuadrantes 2 y 4 (con más de dos alternativas marcadas en cada cuadrante) y el estilo de apoyo es el cuadrante 1, entonces el rango de estilo incluye los cuadrantes 1, 2 y 4.

- *Adaptabilidad o efectividad del estilo*

En tanto que el rango se refiere a la medida en que el estilo puede alternarse, la adaptabilidad de estilo indica el grado en que estos cambios son apropiados para el nivel de madurez de los subordinados involucrados en situaciones desiguales. Para obtener el grado de adaptabilidad de liderazgo se localizará en la hoja “Instrucciones para la calificación: Columna II” la tabla que contiene las doce situaciones de manera vertical, con sus respectivas opciones de respuesta de manera horizontal. Posteriormente se procede a localizar cada una de las respuestas que se eligieron por cada situación en el cuestionario del candidato.

Una vez que se han localizado las situaciones elegidas por el participante, se procede a sumar el número total de manera vertical para cada columna y se anotarán los valores totales en los recuadros al final de la tabla. Cuando se obtienen las sumas por columna, se debe multiplicar cada una

por el número que aparece debajo de ellas, y se anotará en los recuadros vacíos que tiene cada columna. Para finalizar, se suman los valores totales, y se localiza el tipo de efectividad de estilo que posee el candidato.

3.4.5. Interpretación

A continuación, se proporcionan los lineamientos para estimar las variables claves del liderazgo. Recordando que estamos trabajando con el formato LASI, el resultado que se obtiene representa la autopercepción del Estilo de Liderazgo.

- *Estilo primario o predominante*

Para la determinación del estilo predominante de liderazgo basta con identificar aquel estilo que acumule mayor número de respuestas; mientras que, se considerará como estilo secundario o de apoyo aquel estilo que acumule el segundo puntaje mayor y que a su vez sume un puntaje a partir de dos (2).

- *Rango de estilo y flexibilidad*

El rango de estilo está comprendido por todos aquellos cuadrantes o estilos con un puntaje igual o mayor a dos (2). A partir de tres respuestas en un cuadrante se puede identificar un grado de flexibilidad alto en el uso de los comportamientos de dicho cuadrante; dos respuestas en un cuadrante indican una moderada flexibilidad, mientras que una sola respuesta dentro del cuadrante no es estadísticamente significativa y, por consiguiente, difícilmente se podrá predecir flexibilidad en ese estilo.

Cabe resaltar que, considerando los fines delimitados de la investigación, el rango de estilo no será descrito ni analizado como parte de los resultados del estudio.

▪ *Adaptabilidad o efectividad del estilo*

Con la sumatoria de los puntajes obtenidos en Columna II de la plantilla de calificación podemos obtener el grado de adaptabilidad o efectividad del estilo de liderazgo. Los puntajes de adaptabilidad en el rango entre 30 y 36 indican a un líder con un alto grado de adaptabilidad. Aquellos puntajes en el rango entre 24 y 29 indican un grado moderado de adaptabilidad. Para concluir, si los puntajes de adaptabilidad son menores a 24, indican la necesidad de auto desarrollo para mejorar la habilidad para precisar la madurez de la tarea y utilizar con propiedad los comportamientos de liderazgo. Estos datos se representarán en la Tabla 5 para una mejor comprensión:

Tabla 5
Puntajes y grado de adaptabilidad del estilo de liderazgo según el Test LEAD

Puntaje COLUMNA II	Grado de Adaptabilidad
De 0 a 23 puntos	Bajo
De 24 a 29 puntos	Moderado
De 30 puntos a más	Alto

3.5. Procedimiento de recolección de datos

Para la recolección de datos inicialmente se presentó el proyecto de investigación con el presidente de la organización seleccionada para el estudio para su evaluación. A pesar del mutuo interés, no se pudo establecer una colaboración directa de parte de

la organización debido a normas internas para realizar la aplicación presencial de las pruebas; sin embargo se aprovechó la comunicación establecida para conocer las características de la población e identificar la mejor manera de recolectar la información.

Después de dicho contacto inicial y conociendo la recepción que la población ha mostrado anteriormente a otras encuestas de diferente índole se determinó que la aplicación virtual de la prueba podría tener buenos resultados. Se decidió entonces realizar las evaluaciones de manera virtual, para la cual se empleó la plataforma Google Drive, la cual permitió, desde su interface de “Formularios”, compartir la encuesta socio demográfica y el instrumento a través de una presentación amigable y dinámica, no sólo facilitando la recolección de las respuestas de los participantes, sino también el registro de dichas respuestas a una base de datos descargable, lo que facilitó en gran medida su posterior codificación y análisis.

La aplicación de los cuestionarios se llevó a cabo en el transcurso de 4 semanas, dando espacio para que los participantes escogieran el mejor momento para poder realizar la encuesta. Dentro de este tiempo el formulario fue compartido a través de correo electrónico y de las redes sociales oficiales de los grupos de la organización. El re-test se llevó a cabo de una manera similar.

3.6. Técnicas y procesamiento de análisis de datos

Los resultados obtenidos han sido analizados con los estadísticos correspondientes para identificar la normalidad de los mismos, y dentro de los estándares recomendados. Para el análisis de los datos se utilizó el software estadístico SPSS (versión 22),

El análisis estadístico se realizó en tres niveles, a nivel psicométrico, a nivel descriptivo-exploratorio y a nivel inferencial. Para el nivel psicométrico se realizó un análisis de la del Test LEAD extrayéndose el índice de confiabilidad a través de alfa de Cronbach.

En un nivel exploratorio, realizó la prueba de normalidad, encontrándose que la muestra no se distribuye en una curva normal. Finalmente, en el nivel inferencial se utilizó el estadístico Chi cuadrado para la comparación de grupos y validación de las hipótesis. Los resultados encontrados se presentarán en el siguiente apartado.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN

En el presente capítulo se procesan y analizan los datos obtenidos como resultado de la investigación. La presentación de los resultados comenzará con el análisis descriptivo de las variables, y posteriormente los resultados inferenciales correspondientes al contraste de hipótesis según el orden presentado en el Capítulo 2.

Correspondiente al análisis descriptivo, presentaremos la distribución de frecuencias de los estilos de liderazgo predominantes a nivel general y, de manera resumida, según las variables sociodemográficas y laborales. Seguidamente, se dará paso a los datos estadísticos descriptivos de la adaptabilidad del estilo de liderazgo a nivel general y por niveles obtenidos.

A continuación, se presentarán los resultados descriptivos según las variables sociodemográficas y sociolaborales, en este nivel se presentarán la media, desviación estándar, así como las pruebas de normalidad Kolmogorov-Smirnov con la corrección de Lilliefors para el total de la muestra y Shapiro-Wilk para los grupos a comparar, basados en la recomendación que hicieran Pedrosa, Juarros-Basterretxea, Robles-Fernández, Basteiro,

y García-Cueto en 2015, quienes determinaron que el análisis Shapiro Wilk ha demostrado ser más estable en la detección de la normalidad en tamaños muestrales hasta 100 casos.

Para finalizar, en el análisis inferencial se presentarán los contrastes de hipótesis según las variables sociodemográficas y sociolaborales utilizando el estadístico X^2 de Pearson y se observará el tamaño del efecto según el estadístico V de Cramer.

4.1. Análisis descriptivo

❖ Estilo de liderazgo predominante

Describiendo los resultados obtenidos del análisis de la muestra total (ver Tabla 6), se observa que el estilo de liderazgo predominante autopercibido en los miembros de la asociación es el estilo de liderazgo persuasivo, el cual, según la teoría situacional y el modelo de Hersey y Blanchard, se caracteriza por tener una alta orientación a la tarea y las personas. Se observa que el 83,5% (86) de los participantes presenta este estilo de liderazgo.

En segundo lugar, y bastante alejado del primero, se observa el estilo de liderazgo participativo, con una representación del 10,7% (11), este estilo de liderazgo tiene una alta orientación a las personas y una baja orientación a la tarea. En tercer y último lugar, se identifica que un 5,8% (6) presenta un estilo de liderazgo mixto, que combina los estilos persuasivo y participativo; en estos participantes se observan puntuaciones equivalentes en ambas escalas.

Tabla 6
Estilo de liderazgo predominante

Estilo de Liderazgo Predominante	F	%
Persuasivo	86	83,5
Participativo	11	10,7
Persuasivo-Participativo (mixto)	6	5,8
Total	103	100,0

Describiendo los resultados obtenidos en relación al estilo de liderazgo predominante según las variables sociodemográficas y sociolaborales, observamos distribuciones similares a la distribución general. Se observa que para todos los casos el estilo de liderazgo predominante autopercibido es el persuasivo, bordeando o superando el 80%; en tanto que es seguido de lejos por los estilos de liderazgo participativo, en segundo lugar y mixto (persuasivo-participativo), en tercero, en porcentajes inferiores al 17% y al 9% respectivamente. Para revisar el detalle de las distribuciones obtenidas se puede revisar el Apéndice E (Tablas 37 hasta 45).

Vale señalar que dentro de la teoría de liderazgo situacional y el modelo de Hersey y Blanchard, existen 4 estilos: persuadir, participar, dirigir y delegar; sin embargo, en nuestra muestra, no se encontraron casos en los que el estilo predominante fuera el de dirigir o el de delegar.

❖ **Adaptabilidad del estilo de liderazgo**

El análisis descriptivo de la adaptabilidad del estilo de liderazgo (Tabla 7), también llamada efectividad del estilo, indica que a nivel general los puntajes alcanzan una media de 23 puntos y una desviación estándar de 3 ($M = 22,96$;

D.E. = 3,01), lo que refiere que, en promedio, los puntajes obtenidos indican un nivel Moderado-Bajo de adaptabilidad; nótese, además, que 23 es el puntaje límite inferior del nivel Moderado, lo cual resulta congruente si consideramos que ningunos de los evaluados obtuvo un puntaje que lo ubique en un nivel Alto de adaptabilidad .

Los resultados del análisis de la bondad de ajuste a la curva normal, realizado a través de la prueba de Kolmogrov-Smirnov con la corrección de Liliefors, hallaron valores significativos (K-S-L = 0,09; $p < 0.05$), por lo cual se pudo concluir que la distribución de las puntuaciones no se aproximan a la de una curva normal y corresponde emplear estadísticos no paramétricos en su análisis. Cabe señalar que el rango de los datos obtenidos fluctúa entre 15 y 29 puntos, con una asimetría y curtosis negativas (As = -0,23; Kr = -0,18).

Tabla 7
Análisis descriptivo de la adaptabilidad del estilo de liderazgo

	M	D.E.	K-S-L	As	Kr
Adaptabilidad del Estilo	22,96	3,01	0,09*	-0,23	-0,18
N = 103				<i>*p < .05; **p < .01</i>	

Los resultados de asimetría y curtosis mencionados nos revelan que los puntajes de la Adaptabilidad del Estilo de Liderazgo se concentran ligeramente hacia el lado derecho. Tal como puede observarse en la distribución gráfica de la muestra a través del histograma (Figura 6), se observa que existen varias desviaciones con respecto a una curva normal.

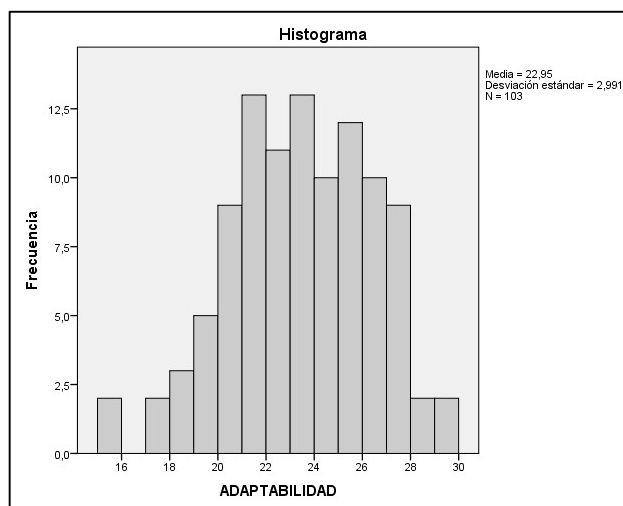


Figura 6. Distribución de los puntajes de adaptabilidad del estilo de liderazgo. *Fuente:* Elaboración propia de la autora.

Siguiendo con el análisis descriptivo de la adaptabilidad del estilo de liderazgo por nivel (Tabla 8) vale señalar que, del total de casos reportados, el 56,31% (58) obtuvo puntuaciones que los ubican en un nivel Bajo de adaptabilidad, con una media de 21 y una desviación estándar de 2 ($M = 20,81$; $D.E. = 1,97$); en tanto que el 43,69% (45), se ubicó en el nivel Moderado, con una media de 26 y una desviación estándar de 1,5 ($M = 25,73$; $D.E. = 1,44$). Para ambos grupos se realizó la prueba de bondad de ajuste, a través de Shapiro-Wilk, la cual arrojó puntuaciones significativas para ambos grupos, es decir, que los datos no se distribuyen dentro de la curva normal en ninguno de los casos.

Tabla 8
Análisis descriptivo de la adaptabilidad del estilo de liderazgo según nivel de adaptabilidad

Nivel de Adaptabilidad	M	D.E.	S.W.
Bajo	20,81	1,97	0,89**
Moderado	25,73	1,44	0,90**

$n_{\text{bajo}} = 58$ $n_{\text{moderado}} = 45$ $*p < .05$; $**p < .01$

- *Adaptabilidad del estilo de liderazgo según sexo*

Los resultados de adaptabilidad del estilo de liderazgo analizados según la variable Sexo (Tabla 9), nos indican que el puntaje promedio de los varones (M = 23,05; D.E. = 3,69) es apenas superior por décimas y ligeramente más disperso que el puntaje promedio alcanzado por las mujeres (M = 22,90; D.E. = 2,47). La prueba de bondad del ajuste de Shapiro Wilk demostró que los datos se ajustan a una distribución normal tanto para varones como para mujeres.

Tabla 9
Análisis descriptivo de la adaptabilidad del estilo de liderazgo según sexo

Sexo	M	D.E.	S.W.
Varón	23,05	3,69	0,97
Mujer	22,90	2,47	0,97

$n_{\text{varón}} = 42$ $n_{\text{mujer}} = 61$ * $p < .05$; ** $p < .01$

- *Adaptabilidad del estilo de liderazgo según grado académico*

Analizados según la variable Grado Académico (Tabla 10), los resultados de adaptabilidad del estilo de liderazgo nos indican que el puntaje promedio obtenido por los estudiantes universitarios (M = 23,07; D.E. = 3,18) es ligeramente superior y levemente más disperso que el puntaje promedio alcanzado por las mujeres (M = 22,88; D.E. = 2,91). Las pruebas de bondad de ajuste aplicadas indicaron que los puntajes obtenidos por los estudiantes universitarios se ajustan a una distribución normal para ambos grupos.

Tabla 10
Análisis descriptivo de la adaptabilidad del estilo de liderazgo según grado académico

Grado Académico	M	D.E.	S.W.
Estudiante	23,07	3,18	0,97
Egresado	22,88	2,91	0,96

$n_{\text{estudiante}} = 43$ $n_{\text{egresado}} = 60$

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

▪ *Adaptabilidad del estilo de liderazgo según tipo de gestión universitaria*

Los resultados de adaptabilidad del estilo de liderazgo analizados según la variable Tipo de Gestión Universitaria (Tabla 11), nos indican que el puntaje promedio obtenido por los miembros provenientes de universidades privadas ($M = 22,24$; $D.E. = 2,74$) es inferior y ligeramente más concentrado que el puntaje promedio alcanzado por los miembros provenientes de universidades públicas ($M = 23,36$; $D.E. = 3,11$). La prueba de bondad del ajuste de Shapiro Wilk indicó que los puntajes de los miembros de universidades tanto privadas como públicas se ajustan a la curva normal.

Tabla 11
Análisis descriptivo de la adaptabilidad del estilo de liderazgo según tipo de gestión universitaria

Gestión Universitaria	M	D.E.	S.W.
Privada	22,24	2,72	0,97
Pública	23,36	3,11	0,98

$n_{\text{privada}} = 37$ $n_{\text{pública}} = 66$

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

- *Adaptabilidad del estilo de liderazgo según condición laboral*

Según Condición Laboral, el análisis descriptivo de la muestra nos indica que el grupo que se ubica con el mayor puntaje promedio y a su vez con más dispersión es el grupo de miembros que No Trabaja (M = 23,50; D.E. = 3,44); le sigue el grupo de Empleados (M = 22,79; D.E. = 2,62) y, finalmente, el grupo de Practicantes (M = 22,61; D.E. = 3,08), en tanto que la dispersión es mayor en este último sobre el segundo. Para la prueba de normalidad se empleó la prueba de Shapiro Wilk, la cual indicó que, divididos por condición laboral, la distribución de los puntajes de los 3 grupos se ajusta a la curva normal (Tabla 12).

Tabla 12
Análisis descriptivo de la adaptabilidad del estilo de liderazgo según condición laboral

Condición Laboral	M	D.E.	S.W.
No trabaja	23,50	3,44	0,98
Practicante	22,61	3,08	0,93
Empleado	22,79	2,62	0,97

$n_{\text{no trabaja}} = 32$ $n_{\text{practicante}} = 28$ $n_{\text{empleado}} = 43$ $*p < .05$; $**p < .01$

- *Adaptabilidad del estilo de liderazgo según status de membresía*

Analizados según la variable Status de Membresía (Tabla 13), los resultados de adaptabilidad del estilo de liderazgo nos indican que el puntaje promedio obtenido por los miembros activos (M = 23,31; D.E. = 3,45) es un leve superior y un poco más disperso que el puntaje promedio alcanzado por los miembros aliados (M = 22,78; D.E. = 2,76). Las pruebas de bondad de ajuste

aplicadas indicaron que los puntajes obtenidos por los miembros activos se ajustan a una distribución normal en ambos casos.

Tabla 13
Análisis descriptivo de la adaptabilidad del estilo de liderazgo según status de membresía

Status de Membresía	M	D.E.	S.W.
M. Activo	23,31	3,45	0,97
M. Aliado	22,78	2,76	0,97

$n_{\text{activo}} = 36$ $n_{\text{aliado}} = 67$ * $p < .05$; ** $p < .01$

▪ *Adaptabilidad del estilo de liderazgo según tiempo de membresía*

Los resultados de adaptabilidad del estilo de liderazgo analizados según la variable Tiempo de Membresía (Tabla 14) nos indican que el puntaje promedio de los varones (M = 23,60; D.E. = 3,06) es superior y ligeramente más disperso que el puntaje promedio alcanzado por las mujeres (M = 22,26; D.E. = 2,87). La prueba de bondad del ajuste de Shapiro Wilk demostró que los datos se ajustan a una distribución normal tanto para el grupo de aquellos los miembros con hasta 2 años de membresía, como para el grupo de miembros que tiene más de 2 años de membresía.

Tabla 14
Análisis descriptivo de la adaptabilidad del estilo de liderazgo según tiempo de membresía

Tiempo de Membresía	M	D.E.	S.W.
Hasta 2 años	23,60	3,06	0,97
Más de 2 años	22,36	2,87	0,97

$n_{\text{hasta 2 años}} = 50$ $n_{\text{más de 2 años}} = 53$ * $p < .05$; ** $p < .01$

- *Adaptabilidad del estilo de liderazgo según área*

Según la variable Área (Tabla 15), el análisis descriptivo de la muestra nos indica que el grupo que se ubica con el puntaje promedio más alto y a su vez con más dispersión es el grupo del área de Operaciones (M = 23,04; D.E. = 3,37); en tanto que el área de Soporte le sigue con un puntaje promedio apenas inferior y ligeramente menos disperso (M = 22,87; D.E. = 2,55). En cuanto a la prueba de normalidad, se identificó que los puntajes obtenidos se ajustan a una distribución normal para ambos grupos.

Tabla 15
Análisis descriptivo de la adaptabilidad del estilo de liderazgo según área

Área	M	D.E.	S.W.
Soporte	22,87	2,55	0,97
Operaciones	23,04	3,37	0,37

$n_{\text{soporte}} = 47$ $n_{\text{operaciones}} = 56$ * $p < .05$; ** $p < .01$

- *Adaptabilidad del estilo de liderazgo según rol de liderazgo*

Los resultados de adaptabilidad del estilo de liderazgo analizados según la variable Rol de Liderazgo (Tabla 16) nos indican que el puntaje promedio de aquellos miembros que sí han desempeñado un rol de liderazgo dentro de la asociación (M = 22,95; D.E. = 2,73) es prácticamente equivalente y ligeramente menos disperso que el puntaje promedio alcanzado por aquellos miembros que no han asumido un rol de liderazgo dentro de la asociación (M = 22,98; D.E. = 3,35). Las pruebas de bondad del ajuste aplicadas al grupo que asumió un rol de liderazgo y que no, señalaron que en el caso del primer grupo los datos no se ajustan a una distribución normal, mientras que no ocurre lo mismo para el segundo.

Tabla 16
Análisis descriptivo de la adaptabilidad del estilo de liderazgo según rol de liderazgo

Rol de Liderazgo	M	D.E.	S.W.
Sí	22,95	2,73	0,95*
No	22,98	3,35	0,98

$n_{sí} = 56$ $n_{no} = 47$ * $p < .05$; ** $p < .01$

▪ *Adaptabilidad del estilo de liderazgo según participación en intercambio*

Analizados según la variable Participación en Intercambio (Tabla 17), los resultados de adaptabilidad del estilo de liderazgo nos indican que el puntaje promedio obtenido por aquellos miembros que sí han participado en un programa de intercambio (M = 23,69; D.E. = 2,55) es superior y menos disperso que el puntaje promedio alcanzado por aquellos que no han participado de un programa de intercambio (M = 22,52; D.E. = 3,20). Las pruebas de bondad de ajuste aplicadas indicaron que las distribuciones de los puntajes obtenidos por los miembros que han participado y que no han participado de algún programa de intercambio, por separado, se ajustan a una distribución normal.

Tabla 17
Análisis descriptivo de la adaptabilidad del estilo de liderazgo según participación en intercambio

Participación en Intercambio	M	D.E.	S.W.
Sí	23,69	2,55	0,96
No	22,52	3,20	0,97

$n_{sí} = 39$ $n_{no} = 64$ * $p < .05$; ** $p < .01$

4.2. Contraste de hipótesis

La comprobación de las hipótesis del estudio se realizó con el Chi cuadrado de Pearson (X^2); la elección de este estadístico se debe a que se está analizando el grado de asociación o dependencia dos variables nominales; si bien este análisis no indica en qué sentido se produce tal asociación (Pita y Pértega, 2004).

❖ Adaptabilidad del estilo de liderazgo según la variable sexo

Sobre la comparación de la adaptabilidad del estilo de liderazgo según sexo (Tabla 18), se observa que no existen diferencias estadísticamente significativas en su distribución, mientras que el análisis del tamaño del efecto indica que éste es prácticamente nulo, por lo que se puede decir que la fuerza de relación entre variables es nula ($X^2 = 0,45$; $p > .05$; $V = 0,06$).

Los resultados hallados permiten concluir que la hipótesis específica $H_{1.1}$ no se comprueba, es decir, que ser varón o mujer no está relacionado con poseer un mejor o peor grado de adaptabilidad del estilo de liderazgo.

Tabla 18
Comparación del grado de adaptabilidad del estilo de liderazgo según sexo

Sexo	Grado de Adaptabilidad		Total	gl	X^2	V de Cramer
	Bajo	Moderado				
Varón	22 (52,4%)	20 (47,6%)	42 (100%)	1	0.45	0.06
Mujer	36 (59,0%)	25 (41,0%)	61 (100%)			
Total	58 (56,3%)	45 (43,7%)	103 (100%)			

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

❖ Adaptabilidad del estilo de liderazgo según la variable grado académico

De acuerdo a la comparación de los niveles de adaptabilidad del estilo de liderazgo según el grado académico de los miembros (Tabla 19), se observa que

no existen diferencias estadísticamente significativas entre los grupos; y que el tamaño del efecto, es decir, la relación entre ambas variables, vuelve a ser nulo ($X^2 = 0,01$; $p > .05$; $V = 0,01$).

Los resultados obtenidos permiten concluir que la hipótesis específica H_{1.2} tampoco es comprobable, lo que significa que el grado de instrucción de los miembros, si son estudiantes universitarios o bien si son egresados, no está relacionado con un mejor o peor nivel de adaptabilidad del estilo de liderazgo.

Tabla 19
Comparación del grado de adaptabilidad del estilo de liderazgo según grado académico

Grado Académico	Grado de Adaptabilidad		Total	gl	X ²	V de Cramer
	Bajo	Moderado				
Estudiante	24 (55,8%)	19 (44,2%)	43 (100%)	1	0.01	0.01
Egresado	34 (56,7%)	26 (43,3%)	60 (100%)			
Total	58 (56,3%)	45 (43,7%)	103 (100%)			

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

❖ **Adaptabilidad del estilo de liderazgo según la variable tipo de gestión universitaria**

La comparación de los niveles de adaptabilidad del estilo de liderazgo según el tipo de gestión universitaria (Tabla 20) nos indica que no existen diferencias estadísticamente significativas entre aquellos que provienen de universidades públicas y privadas; mientras que el análisis del tamaño del efecto es pequeño, es decir, que la relación entre variables es baja ($X^2 = 1,71$; $p > .05$; $V = 0,13$). A pesar de los resultados encontrados, es interesante señalar entre los miembros provenientes de universidades privadas, el porcentaje que obtiene un nivel bajo (64,9%) es prácticamente el doble del que obtiene un nivel moderado (35,1%);

en tanto que la proporción de los miembros con un nivel de adaptabilidad bajo (51,5%) y moderado (48,5%) entre los miembros de universidades públicas es equitativo.

Los resultados hallados indican que no se puede comprobar la veracidad de la hipótesis específica H_{1,3}, razón por la cual no se puede afirmar que exista relación entre el tipo de gestión de la universidad de procedencia del miembro y que éste posea un grado más alto o más bajo de adaptabilidad en su estilo de liderazgo.

Tabla 20
Comparación del grado de adaptabilidad del estilo de liderazgo según tipo de gestión universitaria

Gestión Universi- taria	Grado de Adaptabilidad		Total	gl	X ²	V de Cramer
	Bajo	Moderado				
Privada	24 (64,9%)	13 (35,1%)	37 (100%)	1	1.71	0.13
Pública	34 (51,5%)	32 (48,5%)	66 (100%)			
Total	58 (56,3%)	45 (43,7%)	103 (100%)			

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

❖ **Adaptabilidad del estilo de liderazgo según la variable condición laboral**

Sobre la comparación de la adaptabilidad del estilo de liderazgo según condición laboral (Tabla 21), se observa que no existen diferencias estadísticamente significativas en su distribución, mientras que el análisis del tamaño del efecto indica que éste es pequeño, por lo que se puede decir que la fuerza de relación entre variables es baja ($X^2 = 3,09$; $p > .05$; $V = 0,17$).

Resulta interesante señalar que según los datos hallados, se observa que mientras que en los grupos de practicantes y empleados el porcentaje de casos es mayor en el nivel de adaptabilidad bajo (64,3% y 60,5%, respectivamente), en el caso

de los miembros que no trabajan ocurre lo contrario, y existe un porcentaje ligeramente superior del grupo que puntuó en el nivel moderado (56,3%) por sobre el grupo de baja adaptabilidad.

Los resultados indican que la hipótesis específica H_{1.4} tampoco se comprueba, en otras palabras, que el grado de adaptabilidad del estilo de liderazgo no se relaciona con el hecho que una se encuentre trabajando como empleado, practicante o no esté laborando.

Tabla 21
Comparación del grado de adaptabilidad del estilo de liderazgo según condición laboral

Condición Laboral	Grado de Adaptabilidad		Total	gl	X ²	V de Cramer
	Bajo	Moderado				
No trabaja	14 (43,8%)	18 (56,3%)	32 (100%)			
Practicante	18 (64,3%)	10 (35,7%)	28 (100%)	2	3.08	0.17
Empleado	26 (60,5%)	17 (39,50%)	43 (100%)			
Total	58 (56,3%)	45 (43,7%)	103 (100%)			

**p < .05; **p < .01*

❖ **Adaptabilidad del estilo de liderazgo según la variable status de membresía**

Se observa que tampoco existen diferencias estadísticamente significativas en la distribución de los niveles de Adaptabilidad del Estilo de Liderazgo según el Status de Membresía (Tabla 22) al comparar a los miembros según su calidad de miembro activo y aliado ($X^2 = 0,01$; $p > .05$; $V = 0,01$). Igualmente, según el análisis del tamaño del efecto, se identifica que la relación entre ambas variables es nula.

Los hallazgos no permiten sostener que la hipótesis específica H_{1.5} sea verdadera; esto es, que el nivel de adaptabilidad del estilo de liderazgo obtenido

por un miembro no guarda relación con el status de membresía dentro de la asociación.

Tabla 22
Comparación del grado de adaptabilidad del estilo de liderazgo según status de membresía

Status de Membresía	Grado de Adaptabilidad		Total	gl	X ²	V de Cramer
	Bajo	Moderado				
M. Activo	20 (55,6%)	16 (44,4%)	36 (100%)	1	0.01	0.01
M. Aliado	38 (56,7%)	29 (43,3%)	67 (100%)			
Total	58 (56,3%)	45 (43,7%)	103 (100%)			

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

❖ Adaptabilidad del estilo de liderazgo según la variable tiempo de membresía

La comparación de los niveles de adaptabilidad del estilo de liderazgo según el tiempo como miembro de la asociación (Tabla 23) nos indica que no existen diferencias estadísticamente significativas entre quienes llevan menos de 2 años como miembros, de aquellos que llevan más de 2 años como miembros; mientras que el análisis del tamaño del efecto es pequeño, es decir, que la relación entre variables es baja ($X^2 = 1,51$; $p > .05$; $V = 0,12$).

A pesar de los resultados encontrados, es interesante señalar mientras que dentro los miembros con hasta 2 años en la asociación el porcentaje de aquellos con un grado de adaptabilidad bajo y de aquellos con un grado de adaptabilidad moderado es el mismo (50%) ocurre algo distinto con el grupo que tiene más de 2 años de membresía. En este grupo el porcentaje de miembros que se ubicaron en el nivel bajo es considerablemente mayor (62,3%) al grupo que obtuvo un nivel moderado (37,7%).

Los resultados hallados indican que la hipótesis específica $H_{1.6}$ no se puede comprobar, razón por la cual no se puede afirmar que exista relación entre el tiempo de membresía a la asociación y que éste posea un mayor o menor nivel de adaptabilidad en su estilo de liderazgo.

Tabla 23

Comparación del grado de adaptabilidad del estilo de liderazgo según tiempo de membresía

Tiempo de Membresía	Grado de Adaptabilidad		Total	gl	X^2	V de Cramer
	Bajo	Moderado				
Hasta 2 años	25 (50,0%)	25 (50,0%)	50 (100%)	1	1.57	0.12
Más de 2 años	33 (62,3%)	20 (37,7%)	53 (100%)			
Total	58 (56,3%)	45 (43,7%)	103 (100%)			

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

❖ **Adaptabilidad del estilo de liderazgo según la variable área**

De acuerdo a la comparación de los niveles de adaptabilidad del estilo de liderazgo según el área de acción dentro de la organización (Tabla 24), se observa que no existen diferencias estadísticamente significativas entre los grupos; y que el tamaño del efecto, es decir, la relación entre ambas variables, vuelve a ser nulo ($X^2 = 0,45$; $p > .05$; $V = 0,02$).

Los resultados obtenidos permiten concluir que tampoco se comprueba la hipótesis específica $H_{1.7}$, lo que significa que el pertenecer al área de soporte u operaciones no está relacionado con tener un mejor o peor nivel de adaptabilidad del estilo de liderazgo.

Tabla 24
Comparación del grado de adaptabilidad del estilo de liderazgo según área

Área	Grado de Adaptabilidad		Total	gl	X ²	V de Cramer
	Bajo	Moderado				
Soporte	27 (57,4%)	20 (42,6%)	47 (100%)	1	0.45	0.02
Operac.	31 (55,4%)	25 (44,6%)	56 (100%)			
Total	58 (56,3%)	45 (43,7%)	103 (100%)			

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

❖ Adaptabilidad del estilo de liderazgo según la variable rol de liderazgo

Se observa que tampoco existen diferencias estadísticamente significativas en la distribución de los niveles de Adaptabilidad del Estilo de Liderazgo (Tabla 25) al comparar a los miembros según su Participación en un Rol de Liderazgo dentro de la asociación ($X^2 = 0,35$; $p > .05$; $V = 0,02$). Igualmente, según el análisis del tamaño del efecto, se identifica que la relación entre ambas variables es nula.

Los hallazgos indican que la hipótesis específica H_{1.8} no se comprueba; esto quiere decir que el nivel de adaptabilidad del estilo de liderazgo obtenido por un miembro no guarda relación con haber desempeñado o no un rol de liderazgo dentro de la organización.

Tabla 25
Comparación del grado de adaptabilidad del estilo de liderazgo según rol de liderazgo

Rol de Liderazgo	Grado de Adaptabilidad		Total	gl	X ²	V de Cramer
	Bajo	Moderado				
Sí	32 (57,1%)	45 (42,9%)	56 (100%)	1	0.35	0.02
No	26 (55,3%)	21 (44,7%)	47 (100%)			
Total	58 (56,3%)	45 (43,7%)	103 (100%)			

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

❖ **Adaptabilidad del estilo de liderazgo según la variable participación en intercambio**

La comparación de los niveles de adaptabilidad del estilo de liderazgo según la participación en un programa de intercambio de la organización (Tabla 26) nos indica que existen diferencias estadísticamente significativas entre quienes han participado de un intercambio frente a los que no; adicionalmente, el análisis del tamaño del efecto nos indica que éste es pequeño, es decir, que la relación entre variables es baja ($X^2 = 4,13^*$; $p < .05$; $V = 0,20$). En este caso se observa que de aquellos que no han tomado un intercambio el porcentaje de aquellos con un nivel de adaptabilidad bajo (64,1%) es prácticamente el doble de aquellos con un nivel de adaptabilidad moderado (35,9%), ocurre lo contrario en el grupo que sí ha participado de un programa de intercambio; en ellos el porcentaje de los que se ubican con un nivel de adaptabilidad moderado (56,4%) es mayor que el grupo con un nivel de adaptabilidad bajo (43,6%).

Los resultados encontrados indican que la hipótesis específica $H_{1,9}$ se comprueba, es decir, que el nivel de adaptabilidad del estilo de liderazgo difiere de acuerdo a la participación en alguno de los programas de intercambio; observándose que el grado de adaptabilidad tiende a ser mejor en aquellos que han participado en un intercambio cultural frente a los que no lo han hecho.

Tabla 26

Comparación del grado de adaptabilidad del estilo de liderazgo según participación en intercambio

Partic. en Intercam.	Grado de Adaptabilidad		Total	gl	X ²	V de Cramer
	Bajo	Moderado				
Sí	17 (43,6%)	22 (56,4%)	39 (100%)	1	4.13*	0.20
No	41 (64,1%)	23 (35,9%)	64 (100%)			
Total	58 (56,3%)	45 (43,7%)	103 (100%)			

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

CAPÍTULO V

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

La presente investigación se planteó con el propósito de identificar el estilo de liderazgo en los voluntarios de una organización no gubernamental sin fines de lucro y compararlo según variables sociodemográficas y sociolaborales. Si bien la variable “estilos de liderazgo” y, más precisamente, “liderazgo” son un tema que ha sido ampliamente estudiado desde hace décadas y que cuentan con múltiples estudios al respecto, un primer punto a señalar es que, como se observa en la revisión de la literatura, todavía no existe un consenso en cuanto a su definición; y es que, a través de los años, este concepto ha ido evolucionando y encontrando diversas definiciones sustentadas en los diferentes enfoques imperantes por época y clasificada bajo diferentes estilos, factores y dimensiones.

A pesar de lo mencionado, sin embargo, se puede advertir la existencia de elementos constantes en gran parte de estas definiciones, principalmente, que en todas pueden identificarse la influencia con factor clave y la presencia de al menos dos partes, representados en las figuras de líder y subordinado. Cabe remarcar que en esta ocasión se ha convenido definir al liderazgo como un proceso mediante el cual una persona o grupo influyen sobre otros, con el propósito de conquistar cierto objetivo común.

Un segundo y muy relevante aspecto a mencionar es que, tal como se ha dejado ver en la revisión de estudios antecedentes, si bien la literatura sobre el liderazgo y estilos de liderazgo es extensa, principalmente se ha abocado al contexto de organizaciones empresariales e incluso educativas por sobre organizaciones del tercer sector. Específicamente, investigaciones antecedentes que vinculen el estudio del liderazgo en organizaciones sin fines de lucro son escasas, casi inexistentes, y de ese reducido número básicamente podríamos mencionar las investigaciones de Silva-Peralta, De Vega y López (2013) y Silva-Peralta, Olsen, Pezzi y Sanjurjo (2016), quienes investigaron los estilos de liderazgo en voluntarios de Mar del Plata, en Argentina, basado en el enfoque del liderazgo transformacional y transaccional. Por lo mencionado, se puede destacar la importancia del presente estudio al constituirse como uno de los primeros en su categoría por el tipo de población en análisis, un sector que, como se ha comentado, está cobrando especial relevancia en el contexto latinoamericano y empresarial.

Para cumplir con los objetivos de la investigación bajo una adecuada medición y metodología se verificaron las propiedades psicométricas de confiabilidad y validez del cuestionario LEAD. Para determinar la confiabilidad del instrumento se empleó el método del test-retest, obteniendo un α de Cronbach = 0.72, lo que según Frías-Navarro (2014) se ubica en un nivel aceptable de confianza, reportando resultados que se mantienen estables a través del tiempo. En cuanto a validez, se analizó la validez de contenido a través del método de criterio de jueces y los resultados señalaron que el instrumento cuenta con validez de contenido en todos sus ítems, con valores que oscilaron entre .80 y 1. En general, se puede decir que los resultados del cuestionario LEAD cuenta con sólidas evidencias de validez y confiabilidad, corroborando que es un instrumento psicométricamente idóneo para ser empleado en una investigación.

En cuanto a los resultados obtenidos, se trabajará la discusión comenzando por los hallazgos en relación al estilo de liderazgo predominante, luego según el nivel de adaptabilidad del estilo de liderazgo obtenido y las comparaciones por variables sociodemográficas y sociolaborales según la teoría del liderazgo situacional; finalmente se culminará este segmento con algunas reflexiones sobre el aporte del presente estudio al modelo de gestión y desarrollo del liderazgo que maneja la organización objeto de estudio en la actualidad.

Como se ha podido determinar, el estilo de liderazgo predominante en la organización es el estilo persuasivo, también llamado integrado, con una contundente presencia en más del 80% de los participantes, seguido, aunque por una amplia diferencia, por el estilo de liderazgo participativo, el cual alcanzó alrededor del 10%. En tercer lugar se ubica un particular estilo predominante al que llamaremos “mixto”, en el cual los participantes obtuvieron iguales puntajes máximos en los estilos persuasivo y participativo y que alcanzó un 5% de la muestra evaluada. Se observó además que ninguno de los participantes del estudio se autopercebe en los estilos de liderazgo dirigir ni delegar.

Desglosando los resultados de estilo de liderazgo predominante según las variables estudiadas podemos mencionar que la distribución general se mantiene, es decir, que el estilo de liderazgo persuasivo se ubica en primer lugar alcanzando un promedio aproximado del 80%, asegurando una amplia ventaja sobre el estilo participativo y mixto.

En esta misma línea, se observó que el estilo persuasivo alcanza su mayor presencia en el grupo de participantes que pertenecen al área “operaciones”, donde llega a representar al 87,5% de la muestra, en tanto que en el grupo del área “soporte” alcanza su menor participación con un 78.7%. Ambos resultados resultan interesantes al contrastarlos con el tipo de labor de dichas áreas. En el caso de las personas del área de operaciones, son voluntarios que tienen como responsabilidad lograr la participación de empresas locales para

la financiación de los proyectos de intercambio y también asegurar la participación de jóvenes como intercambistas; una función que en una empresa tradicional podría verse como el área de ventas, un área donde la necesidad de una buena capacidad de persuasión para el logro de objetivos es innegable ha obtenido el porcentaje más alto de voluntarios con el estilo de liderazgo persuasivo como predominante.

Un siguiente aspecto importante a desarrollar en referencia al estilo de liderazgo predominante es la notoria ausencia de los estilos de liderazgo dirigir y delegar, los mismos que presentan una baja orientación a la relaciones, pero que se diferencian en el nivel de orientación a la tarea, la cual es alta para el estilo dirigir, y baja para el estilo delegar. Con base en los resultados encontrados, podemos decir que los voluntarios de esta organización rechazan percibirse como un líder con baja orientación a las personas, algo que sería congruente con el modelo del desarrollo de liderazgo que ha venido trabajando la organización, la misma que como refiere Crousillat (2015), favorece el empoderamiento de los otros y la empatía, ambos conceptos muy vinculados a los estilos de participación y persuasión. Finalmente pues, no hay que olvidar que se ha hecho empleo del Test LEAD en su formato de autopercepción, por lo que los datos reflejan la forma como los participantes mismos perciben su propio estilo de liderazgo o su predisposición para ejercerlo, por lo que en cierta forma sus respuestas no están libres de representar un cierto nivel de aproximación a su propio estilo de liderazgo ideal o que buscan alcanzar.

Antes de avanzar con el siguiente apartado es relevante resaltar que Pradenas en 2015, condujo un estudio sobre el estilo de liderazgo en estudiante universitarios chilenos, el cual reveló resultados similares a los obtenidos en el presente estudio, ubicándose el estilo de liderazgo persuasivo como el estilo predominante en casi el 60% de los participantes, seguido del estilo participar en aproximadamente 20% y un mínimo porcentaje perteneciente a los estilos de liderazgo dirigir y delegar. Los resultados si bien son muy similares y

empiezan a dejar luces sobre la posibilidad que el estilo de liderazgo persuasivo sea el estilo predominante en jóvenes universitarios de entre 20 y 25 años, lo cierto es que también es posible observar que los porcentajes guardan una cierta diferencia, pues mientras que en el grupo de voluntarios universitarios el estilo de liderazgo persuasivo tiene una presencia predominante, el grupo de estudiantes universitarios se muestra un poco más diverso y con una mayor presencia de los estilos participativo, directivo y de delegación.

En relación al nivel de adaptabilidad del liderazgo, se obtuvo un puntaje promedio de 22.96, mismo que se ubica en el límite entre los niveles de adaptabilidad bajo, que se extiende hasta los 23 puntos, y medio, que comienza en 24 puntos; datos que nos permiten decir que los voluntarios poseen un nivel de adaptabilidad del liderazgo medio-bajo; es decir, que no necesariamente el tipo de liderazgo ejercido en un contexto determinado es el más efectivo. Haciendo un análisis más profundo y detallado de las respuestas al Test LEAD, se observó que principalmente los voluntarios respondieron de manera poco efectiva, bajo el enfoque de la teoría de liderazgo situacional, frente a aquellas situaciones con presencia de subordinados en estilo de madurez M4, es decir que, cuando los colaboradores que demuestran madurez técnica y psicológica, los voluntarios continúan orientándose más por respuestas de estilo de liderazgo persuasivo y participativo, evitando delegar.

En resumen, los resultados obtenidos en relación al nivel de adaptabilidad del estilo de liderazgo estarían reflejando que los voluntarios no suelen tener en consideración el perfil y características de los subordinados para el ejercicio del liderazgo, o bien, que su habilidad de adaptar su estilo de liderazgo al tipo de subordinado que poseen está en desarrollo. No hay que olvidar mencionar entonces, que la teoría de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard se sostiene en el principio que no existe un único estilo de liderazgo efectivo, como pudiera parecer el estilo de liderazgo persuasivo que combina alta orientación a las personas y a las tareas; sino, que dependerá de las características del subordinado para

determinar el verdadero nivel de efectividad. Estos resultados son también similares a los obtenidos por Pradenas en 2015, donde también se determinó el estilo de liderazgo de los estudiantes universitarios en un nivel medio-bajo. Si bien estos resultados aún no son determinantes, podrían sugerir la existencia de cierta relación entre la edad, la experiencia y el nivel de eficacia del estilo de liderazgo, pues recordemos que en ambos casos se habla de profesionales jóvenes con relativamente poca experiencia laboral, e incluso algunos sin ella, por lo que en su mayoría no han tenido la oportunidad de ejercer un rol de liderazgo de personas.

A continuación se describirá con un poco más de detalle los resultados obtenidos por cada hipótesis de estudio.

En relación a la hipótesis H_{1.1}, los resultados hallados en el presente estudio indican que el estilo de liderazgo adoptado por voluntarios hombres y voluntarias mujeres no presenta significativas diferencias entre sí. Un dato importante de mencionar es que, históricamente, cuando se ha trabajado un estudio comparativo en estilos de liderazgo la variable seleccionada con mayor frecuencia ha sido el género. En este caso, los resultados hallados son congruentes con aquellos en los que se señala que no existen diferencias significativas en el estilo de liderazgo de hombres y mujeres; sin embargo se opone a investigaciones como la realizada por Camps y Martínez (2010) y Campoverde, Rosero, González y Ortiz (2018), por citar algunos, en los que se sostiene la existencia de diferencias entre ambos estilos; y más bien suma evidencia a estudios como los de García, Salas-Arbeláez y Gaviria (2017), donde se manifiesta que dichas diferencias no existen.

Sobre este punto es relevante mencionar la existencia de mucha documentación pública que sostiene la existencia de diferencias en el estilo de liderazgo de hombres y mujeres con argumentos sostenidos que van desde las bases biológicas hasta concepciones y roles sociales; lo cierto es, que dichas investigaciones en su mayoría no presentan datos

científicos que corroboren sus afirmaciones. Adicionalmente, es oportuno señalar también que la bibliografía que señala haber encontrado diferencias en el estilo de liderazgo de hombres y mujeres y que sí se basa en metodología científica y revisión teórica, como algunas de las investigaciones antecedentes citadas, pueden poseer información hasta contradictoria; es decir, que mientras que algunos sostienen que las mujeres presentan un estilo de liderazgo más participativo y democrático, otros señalan que son ellas quienes demuestran más autoritarismo y oportunidades de mejora en el desarrollo de su estilo de liderazgo. Estos resultados, por su ambigüedad y diversidad, dan pie al debate y a continuar estudiando el liderazgo.

En relación a la hipótesis $H_{1.2}$, los resultados de la investigación señalaron no encontrar diferencias significativas en relación al grupo de estudiantes y egresados. Si bien no se halló estudios antecedentes que hallan investigado la existencia de diferencias entre ambos grupos, podemos mencionar que el grupo de egresados está conformado en su mayoría por personas que han egresado de la universidad hace pocos años, cuyas diferencias etáreas y etapa de vida también es similar, por lo que resultaría esperado no encontrar drásticas diferencias.

Con respecto a la variable $H_{1.3}$, no se encontró evidencia que revele diferencias entre los estilos de liderazgo de voluntarios que pertenecen o han pertenecido a universidad pública con respecto a aquellos que asisten o asistieron a universidad privadas, si bien, haciendo una revisión más a detalle se encuentra que en aquellos voluntarios provenientes de universidades privadas el 64% se ubica en el nivel bajo y el 35% en el nivel medio o moderado, en el grupo de voluntarios pertenecientes a universidades públicas el porcentaje de voluntarios con una baja adaptabilidad de liderazgo sólo alcanza el 51%, mientras que el grupo de nivel moderado asciende a 49%. Estos resultados revelan que si bien no se puede afirmar la existencia de diferencias estadísticamente significativas entre ambos grupos, sí se

puede observar que en promedio los voluntarios de universidades públicas demuestran un mejor puntaje de adaptabilidad del estilo de liderazgo.

Sobre la hipótesis $H_{1.4}$ puede referirse que tampoco se encontraron diferencias significativas al comparar la adaptabilidad del estilo de liderazgo de los voluntarios que no trabajan, que realizan prácticas o que se encuentran actualmente laborando. A pesar de ello, puede mencionarse que mientras que en los grupos de practicantes y empleados primó un nivel de adaptabilidad del liderazgo bajo para el 60% de ambos grupos, este porcentaje se redujo para el grupo de voluntarios que actualmente no labora, en ellos, el mayor porcentaje (56%) alcanzó un nivel de adaptabilidad del liderazgo moderado. Estos resultados puede despertar interés debido a que si bien se esperarí que la experiencia obtenida en el contexto laboral favoreciera al desarrollo integral de una persona y con ello el desarrollo del liderazgo, también podría dar oportunidad de investigar si es que más bien están teniendo un efecto adverso.

Continuaremos analizando los resultados obtenidos por status y tiempo de membresía, área, rol de liderazgo y participación en intercambio. Debido a que estas variables son particulares al tipo, funcionamiento y naturaleza de la organización, resulta difícil poder contrastarla con investigaciones antecedentes pues no se ha podido encontrar información previa que aborde el estudio de dichas variables; por lo mismo, se apelaré a un estudio con base en la información que puede extraerse de la propuesta de valor de la propia organización.

En relación a la hipótesis $H_{1.5}$, se encontró que los niveles de adaptabilidad del estilo de liderazgo en miembros activos y aliados no guardaban diferencias significativas, pues alrededor del 55% de ambos grupos se ubicó en un nivel bajo y aproximadamente el 45% de cada grupo alcanzó un nivel moderado. Estos resultados son interesantes pues revelan que el nivel de efectividad del liderazgo en los voluntarios que dedican más horas o menos horas

es similar, por lo que estaría primando el mismo vínculo o naturaleza de la relación con la organización.

Respecto a la hipótesis H_{1.6}, tampoco se pudo determinar la existencia de diferencias significativas entre aquellos voluntarios con una participación de 0 a 2 años, frente a aquel grupo con un tiempo de permanencia mayor a 2 años. Estos resultados nos hacen reflexionar sobre si en realidad la experiencia de participar como voluntario de esta organización genera un impacto en el desarrollo del liderazgo tal y como está sentado en sus pilares organizacionales (AIESEC, 2014), pues los resultados indican que no ha sido posible determinar que el nivel de adaptabilidad es más alto en aquellos que han pertenecido más tiempo en la organización. Debido a que, como ya se ha visto, el liderazgo y el desarrollo del liderazgo son conceptos amplios y complejos, también es posible considerar la existencia de factores externos a la organización que se encuentre vinculados a estos resultados.

Sobre la hipótesis H_{1.7}, que compara los niveles de adaptabilidad del estilo de liderazgo según el área a la que pertenece el voluntario dentro de la organización, tampoco se encontraron diferencias significativas entre aquellos que se desempeñan en el área de soporte y de operaciones. Si bien en este caso estamos comparando, por un lado, voluntarios que se desempeñan en áreas de soporte y se encuentran frecuentemente en contacto con otros voluntarios; frente a voluntarios en áreas de venta, principalmente en contacto con trabajadores de organizaciones externas e intercambistas, podemos decir que estas diferencias no están presentando un diferencial para el desarrollo del liderazgo; el cual vendría a ser homogéneo para ambos grupos organizacionales.

En relación a la hipótesis H_{1.8}, no se hallaron diferencias significativas entre aquellos voluntarios que ejercen o ejercieron un rol de liderazgo dentro de la organización frente a aquellos que no desempeñaron un rol similar. Estos hallazgos resultan singulares y pueden despertar un interés en el estudio del desarrollo del liderazgo; y es que, si bien una intuición

basada en el planteamiento de teorías y métodos de aprendizaje podría sustentar que el ejercicio de un rol de liderazgo, donde se debe de poner en práctica la capacidad para liderar a un equipo, debería o bien podría servir de entrenamiento para el desarrollo del liderazgo, los resultados obtenidos señalan que no existe o al menos no se puede sostener tal influencia; y que el nivel de efectividad en ambos grupos es similar. Es importante y hasta crucial recordar entonces que el presente estudio tiene como objetivo la identificación y comparación de los estilos de liderazgo predominantes y su nivel de efectividad; mas no el estudio del desarrollo del liderazgo. A pesar de ello, esta información puede sentar un precedente para ampliar posteriores estudios sobre cómo se desarrolla la efectividad del liderazgo.

Respecto a la hipótesis H_{1,9}, los resultados de la investigación señalaron diferencias significativas en la adaptabilidad del estilo de liderazgo entre los voluntarios que han tomado alguno de los programas de intercambio social o profesional que ofrece la organización estudiada frente a los que no. Se observó que mientras que en aquellos voluntarios que no han participado en un intercambio el 64% demostró un nivel de adaptabilidad bajo y sólo un 36% un nivel medio, en el grupo de voluntarios que sí ha participado en un intercambio los resultados se invierten y mientras que un 44% obtiene un nivel bajo de adaptabilidad, el 56% logra un nivel medio o moderado. Estos resultados son ciertamente interesantes pues según lo reconoce la propia organización (AIESEC, 2014) y que describe Crousillat (2015), su modelo de desarrollo del liderazgo se basa fundamentalmente en la experiencia de intercambio. Con los resultados obtenidos se puede señalar que efectivamente existe un mejor nivel de efectividad del liderazgo en aquellos voluntarios que han participado de un intercambio frente a los que no; y si bien resultaría temprano afirmar que la participación en un intercambio tiene un impacto positivo en el desarrollo del liderazgo del voluntario, sí resultaría necesario continuar con el estudio del programa de intercambio para determinar si

efectivamente existe dicho impacto, en qué medida y sobre qué componentes o habilidades del liderazgo se está generando.

Estos resultados guardan cierto nivel de relación y concordancia con los estudios de Crousillat (2015), en los cuales no se pudo determinar que efectivamente el participar de algún programa de intercambio desarrollaba la capacidad de liderazgo del participante. En dicha investigación se hizo notar un desarrollo, aunque irregular, de la capacidad para otorgar poder a otros para la toma de decisiones, construir y mantener relaciones, y promover un ambiente de equipo, pero que definitivamente no contribuía a desarrollar la capacidad para delegar. Contrastando esto con los resultados obtenidos en el presente estudio puede sostenerse que, participar en un intercambio favorece el desarrollo de la efectividad del liderazgo en cierta medida, desarrollando aspectos relacionados principalmente con la orientación a las personas; pero que su contribución a desarrollar la capacidad de delegación es limitada, así como el estilo de liderazgo basado en la delegación tampoco se hizo presente.

Se concluirá esta discusión haciendo una breve referencia al modelo y gestión del desarrollo del liderazgo con el que trabaja la organización y la importancia del liderazgo en entidades del tercer sector, ambos aspectos que se desprenden de los objetivos del presente estudio y que permitirían dar un primer acercamiento a una investigación de nivel explicativo.

En primer lugar, un punto importante por remarcar es la necesidad de comprender la relevancia que otorga la organización al tema del liderazgo y del desarrollo del liderazgo en sus voluntarios. Como ha sido descrito por Crousillat (2015), la organización ha desarrollado un modelo de liderazgo basado en información empírica y planteamientos internos que no necesariamente han sido contrastados o fundamentados en sustento teórico verificado. No por ello puede decirse que el modelo es erróneo o carece de validez, pero sí se puede sostener la necesidad de complementar su planteamiento, definir un enfoque y desarrollar una

estrategia acorde. En realidad, tal como ya lo mencionaban autores como Contreras (2008), es importante continuar desarrollando modelos de liderazgo, validarlos empíricamente y, sobre todo, estimar su efecto sobre la organización. Recordemos pues que a pesar de todo el tiempo e investigaciones respecto al tema, el liderazgo sigue siendo complejo y en continuo desarrollo, por lo que todo estudio realizado será de gran aporte.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

- a. El liderazgo es un concepto amplio y complejo, y para su estudio se consideran los enfoques de rasgos, conductual, contingente y emergente, cada uno de los cuales desarrolla una serie de teoría explicativas y modelos.
- b. El modelo de Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard ha sido ampliamente aceptado y estudiado, y sus aportes son bien reconocidos en el campo laboral.
- c. El Test LEAD en su forma LASI, de autopercepción, presentó características psicométricas adecuadas, por lo cual puede afirmarse que sus resultados son confiables.
- d. En general, el estilo de liderazgo predominante entre los miembros voluntarios de la organización sin fines de lucro es el estilo persuasivo.
- e. En términos generales, la adaptabilidad o efectividad del estilo de liderazgo entre los miembros voluntarios de la organización sin fines de lucro se ubica en el límite entre los niveles bajo y moderado.
- f. No se identificaron diferencias estadísticamente significativas en la distribución de los niveles de adaptabilidad del estilo de liderazgo según la variable sexo.

- g. No se encontraron diferencias estadísticamente significativas en la distribución de los niveles de adaptabilidad del estilo de liderazgo según la variable grado de instrucción.
- h. Según la variable tipo de gestión universitaria, no se encontraron diferencias estadísticamente significativas en los niveles de adaptabilidad del estilo de liderazgo.
- i. No se hallaron diferencias estadísticamente significativas en el nivel de adaptabilidad del estilo de liderazgo de los voluntarios según la variable condición laboral.
- j. No se encontraron diferencias estadísticamente significativas en la distribución de los niveles de adaptabilidad del estilo de liderazgo según la variable status de membresía.
- k. No se evidenciaron diferencias estadísticamente significativas en la distribución de los niveles de adaptabilidad del estilo de liderazgo según la variable tiempo de membresía.
- l. Según la variable área, no se encontraron diferencias estadísticamente significativas en la distribución de los niveles de adaptabilidad del estilo de liderazgo.
- m. No se hallaron diferencias estadísticamente significativas en el nivel de adaptabilidad del estilo de liderazgo según la variable rol de liderazgo.
- n. Se encontraron diferencias estadísticamente significativas en el nivel de adaptabilidad del estilo de liderazgo según la variable participación en intercambio, revelando que la efectividad es más alta en el grupo que ha participado de un intercambio cultural frente del que no.

6.2. Recomendaciones

Culminada la investigación y habiendo analizado los resultados hallados, se proponen las siguientes recomendaciones, agrupadas bajo dos aspectos:

6.2.1. En términos teóricos y conceptuales

- a. En relación al marco teórico utilizado, si bien se ha sostenido la relevancia y validez del modelo, resultaría interesante complementar la evaluación de los estilos de liderazgo en voluntarios bajo otros modelos teóricos y evaluar si pueden establecerse similitudes o analogías.
- b. Con respecto a la metodología, se sugiere complementar la evaluación del estilo de liderazgo con el formato de heteropercepción del LEAD, para contrastar los resultados obtenidos por autopercepción con aquellos que identifiquen los subordinados.
- c. En relación al tipo de organización y población estudiada, se recomienda seguir ampliando el estudio de variables y fenómenos psicológicos en voluntarios y otras organizaciones del tercer sector, esto debido al creciente aumento de participantes en actividades de voluntariado en el mundo y la región y la relevancia que han adquirido para el mundo empresarial y sociedad en general por su impacto en problemas globales.
- d. En términos generales, se sugiere ampliar la investigación en el tema de liderazgo en voluntarios contrastándola con grupos de otros sectores, como el empresarial o el educativo, de tal manera, evidenciar si existen diferencias entre grupos dependiendo del contexto, tipo de organización, funcionamiento y estructura.

- e. Finalmente, se invita a continuar ampliando la información sobre el estilo de liderazgo en voluntarios en correlación a otras variables, como pueden ser la efectividad organizacional, la satisfacción laboral, el clima organizacional e incluso los componentes del liderazgo; investigaciones que pueden ser de gran ayuda en el camino a la construcción de un marco teórico más sólido en un contexto que todavía hoy viene desarrollándose, como es el caso del liderazgo social.

6.2.2. En términos prácticos

Con el objetivo que los resultados obtenidos sirvan como instrumento de optimización y mejora en la gestión del liderazgo de la organización estudiada, se propone:

- a. Se recomienda reevaluar el modelo de gestión del liderazgo que viene aplicando la organización, para incorporar un sustento teórico sólido que se refleje en todo el ciclo de experiencia de los miembros (reclutamiento, formación, evaluación del desempeño, entre otros) y permita favorecer el desarrollo de la efectividad del liderazgo en todos sus programas y toda su membresía.
- b. Se sugiere realizar un estudio más amplio de las características de los miembros que conforman la investigación para determinar el nivel de madurez que cada uno posee con respecto a su rol de la organización, de esta manera, se podrá definir si el tipo de liderazgo que el líder voluntario está aplicando es el adecuado.
- c. Debido a que se ha identificado los programas de voluntariado extranjero como una variable diferencial en el nivel de adaptabilidad del liderazgo, y considerando que un número considerable de los miembros de la

organización no ha podido participar de uno de ellos, se propone la implementación de metodologías alternativas elaboradas a partir de la revisión planteada, como “una escuela de liderazgo” o de programas de *coaching* y/o *mentoring* destinados a todos los miembros de la organización.

- d. Finalmente, se propone incorporar una evaluación de competencias de cada miembro al inicio y término de cada programa en relación al liderazgo, para confirmar en qué sentido y nivel estos programas son efectivos y contribuyen al desarrollo de esta competencia, de esta manera, poder identificar los puntos favorables, así como realizar los ajustes y mejoras necesarias.

REFERENCIAS

- Anampa, C.; Balbin, A. y Egúsqüiza, E. (2016). *Estudio de las diferencias entre hombres y mujeres en los estilos de liderazgo y su efecto en el acceso a puestos de dirección en la empresa Nexsys del Perú S.A.C.* (Tesis de grado). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima – Perú. Recuperado de: https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/622227/AnampaP_C_Tesis.pdf?sequence=5
- Asociación Internacional de Estudiantes de Economía y Contabilidad [AIESEC]. (2014). *Our Programmes*. Recuperado de <http://myaiesec.net/files/content/OurProgrammesELDModel>
- Arbayza, L. (2010). *Comportamiento Organizacional: Bases y fundamentos*. Buenos Aires, Argentina: Cengage Learning (1ª ed.).
- Baquero, C. y Sánchez, E. (2000). Análisis de la fiabilidad del LEAD (descripción de la efectividad y adaptabilidad del líder). *Anales de Psicología*, 169 (2); 167-175. Murcia, España. Recuperado de: https://www.um.es/analesps/v16/v16_2/06-16_2.pdf
- Campoverde, R., Rosero, C., González, V. y Ortiz, E. (2018). Estilos de liderazgo de hombres y mujeres universitarios que estudian ciencias administrativas. *Revista Espacios*, 39(13), 7-15. Recuperado de: <http://www.revistaespacios.com/a18v39n13/a18v39n13p07.pdf>
- Camps, V., Pérez, J. y Martínez, M. (2010). Comparación por género de los estilos de liderazgo en una muestra de gerenciales en Puerto Rico. *Revista Puertorriqueña de Psicología*. 21, 113-132. Recuperado de: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1946-20262010000100005&lng=pt&tlng=es.
- Carrera, I. Leaverton, A. y Sureda, M. (2009). *Líderes para el cambio social: Características y competencias del liderazgo en las ONG*. Barcelona, España: Instituto de Innovación Social de ESADE. Recuperado de: http://www.fceer.org/bdoc/recursos/Lideres_para_el_cambio_social.pdf
- Contreras, F. (2008). Liderazgo: Perspectivas de desarrollo e investigación. *International Journal of Psychological Research*, 1(2), 64-72. Medellín, Colombia. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=299023508008>
- Corral, Y., Corral, I. y Franco, A. (2015). Procedimientos de Muestreo. *Revista de Ciencias de la Educación*, 26(46), 151-167. ISSN: 316-5917. Recuperado de: <http://servicio.bc.uc.edu.ve/educacion/revista/46/art13.pdf>
- Crousillat, S. (2015). *El liderazgo se puede medir: Desarrollo y construcción de validación sobre medición de componentes de liderazgo como valor social - Caso AIESEC Perú* (Tesis de grado). Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima – Perú. Recuperado de: <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/8537>

- D'Alessio, F. (2014). *Liderazgo y atributos gerenciales: Una visión global y estratégica*. México-Lima: Pearson Educación (1ª edición, 2ª reimpresión).
- De Miguel, J., Fernández-Ríos, M. y Rico, R. (1997). Liderazgo situacional: El Modelo de Hersey y Blanchard. En M. Fernández-Ríos y J. Sánchez (Eds.), *Manual de Prácticas de Psicología Organizacional* (pp.116-137). España: Amarú Ediciones.
- Del Castillo, L. (2017). *Identificación del estilo de liderazgo de los directivos de una transnacional de seguros* (Tesis de grado). Facultad de Psicología de la Universidad San Ignacio de Loyola, Lima - Perú. Recuperado de: http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/2758/1/2017_Del_Castillo_Identificaci%C3%B3n-del-estilo-de-liderazgo.pdf
- Escurre, L. (1988). Cuantificación de la Validez de Contenido por Criterio de Jueces. *Revista de Psicología PUCP*, 6(1-2), 103-111. Recuperado de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/psicologia/article/view/4555>
- Federación Antioqueña de ONG (2008-2018). *¿Qué es una ONG?* Medellín, Colombia: FAONG. Recuperado de: <http://www.faong.org/que-es-una-ong/>
- Frías-Navarro, D. (2014). *Alfa de Cronbach y consistencia interna de los ítems de un instrumento de medida*. Universidad de Valencia, España. Recuperado de: <https://www.uv.es/friasnav/ApuntesSPSS.pdf>
- García, M., Salas-Arbeláez, L. y Gaviria, É. (2017). Estilos de liderazgo de hombres y mujeres en las PYMEs. *AD-minister*, (31), 25-46. Universidad EAFIT, Medellín. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/3223/322353489002.pdf>
- Gómez-Rada, C. (2002). Liderazgo: Conceptos, teorías y hallazgos relevantes. *Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología*, 2(2); 61-77. Bogotá, Colombia. Recuperado de http://www.uelbosque.edu.co/sites/default/files/publicaciones/revistas/cuadernos_hispanoamericanos_psicologia/volumen2_numero2/articulo_5.pdf
- Griffin, R. y Moorehead, G. (2010). *Comportamiento Organizacional*. (9º ed.). Ciudad de México, México: Artgraph.
- Mejía, E., Zea, A. y Pérez, G. (noviembre de 2004). Caracterización de los estilos de liderazgo en algunas ONG ambientales en Antioquia. *Dyna*, 71(143), 13-23. Universidad Nacional de Colombia Medellín, Colombia. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/496/49614302.pdf>
- Morales, M. (1996). *Liderazgo: Análisis de los enfoques teóricos y prácticos más relevantes*. Recuperado de: <http://www.topconsultores.cl/img/liderazgo.pdf>
- Noriega, M. (2008). La importancia del liderazgo en las organizaciones. En *Temas de Ciencia y Tecnología*, 12 (36), 25-29. Recuperado de http://www.elfinanciero.com/gerencia/biblioteca/Guadalupe-Noriega-Universidad-Tecnologica-Mixteca_ELFFIL_20140425_0008.pdf

- Organización de las Naciones Unidas (Sin fecha). Día internacional de los voluntarios, 5 de diciembre. Nueva York, EEUU: Naciones Unidas. Recuperado de: <http://www.un.org/es/events/volunteerday/>
- Pedraja-Rejas, L. y Rodríguez-Ponce, E. (2004). Efectos del estilo de liderazgo sobre la eficacia de las organizaciones públicas. *Revista Facultad de Ingeniería - Universidad de Tarapacá*, 12 (2), 63-73. Tarapacá, Chile. Recuperado de <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-13372004000200009>
- Pedraja-Rejas, L. y Rodríguez-Ponce, E. (2008). Estilos de liderazgo, gestión del conocimiento y diseño de la estrategia: Un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas. *Interciencia*, 33 (9); 651-657. Tarapacá, Chile. Recuperado de http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S03781844200800090007&lng=es&tlng=es.
- Pedrosa, I.; Juarros-Basterretxea, J.; Robles-Fernández, A.; Basteiro, J., y García-Cueto, E. (2015). Pruebas de bondad de ajuste en distribuciones simétricas, ¿qué estadístico utilizar? *Universitas Psychologica*, 14 (1), 245-254. Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.11144/Javeriana.upsy13-5.pbad>
- Pérez, G.; Arango, M. y Sepúlveda, L. (2011). Las organizaciones no gubernamentales –ONG–: hacia la construcción de su significado. *Ensayos de Economía*, N° 28. Recuperado de: <http://www.bdigital.unal.edu.co/29490/1/27942-98991-1-PB.pdf>
- Pita, S. y Pértega, S. (2004). *Asociación de variables cualitativas: test de chi-cuadrado*. Recuperado de: <http://www.fisterra.com/mbe/investiga/chi/chi.asp>
- Pradenas, M. (2015). *Análisis de los estilos de liderazgo según teoría situacional y formación de líderes a través de las asignaturas impartidas por la carrera de Ingeniería Comercial, Campus Chillán* (Tesis de grado). Facultad de Ciencias empresariales del Bío-Bío. Bío-Bío – Chile. Recuperado de: <http://repobib.ubiobio.cl/jspui/bitstream/123456789/1629/1/Pradenas%20Canales%20C%20Marcia.pdf>
- Ryfman, P. (2007, marzo). Organizaciones no gubernamentales: un actor indispensable de la ayuda humanitaria. *International Review of the Red Cross*. Recuperado de: https://www.icrc.org/spa/assets/files/other/irrc_865_ryfman.pdf
- Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional (13° ed.)*. Ciudad de México, México: Pearson Educación.
- Sánchez, I. (2009). *Estilos de dirección y liderazgo en las organizaciones: Propuesta de un modelo para su caracterización y análisis*. Cali, Colombia: Editorial Universidad del Valle.
- Santa-Bárbara, E. y Rodríguez-Fernández, A. (2010). 40 Años de la Teoría del Liderazgo Situacional: Una revisión. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 42 (1), 25-39. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=80515880003>

- Silva-Peralta, Y., De Vega, R. y López, A. (2013). Liderazgo y voluntariado en organizaciones no lucrativas. *FACES*, 19 (40-41), 149-157. Buenos Aires, Argentina. Recuperado de http://nulan.mdp.edu.ar/1905/1/FACES_n40-41_149-157.pdf
- Silva-Peralta, Y.; Olsen, C.; Pezzi, L. y Sanjurjo, N. (2016). Liderazgo transaccional y transformacional de voluntarios jóvenes y adultos de Mar del Plata. *Psicoperspectivas*. 15 (3), 146 – 157. Recuperado de: <https://scielo.conicyt.cl/pdf/psicop/v15n3/art14.pdf>
- Tomairo, W. (2013). *Estilos de liderazgo en los internos de la facultad de enfermería de una universidad privada peruana* (Tesis de Grado). Universidad Privada Antenor Orrego, Lima – Perú. Recuperado de: http://repositorio.upch.edu.pe/bitstream/handle/upch/859/Estilos_TomairoGarriazo_Wilmer.pdf?sequence=3&isAllowed=y

APÉNDICE A

Distribución de la muestra total según variables sociodemográficas y sociolaborales recodificadas

Tabla 27
Tabla de frecuencias según sexo

Sexo	F	%
Varón	42	40,8
Mujer	61	59,2
Total	103	100,0

Tabla 28
Tabla de frecuencias según edad

Edad	F	%
18 años	3	2,9
19 años	5	4,9
20 años	10	9,7
21 años	12	11,7
22 años	9	8,7
23 años	10	9,7
24 años	10	9,7
25 años	18	17,5
26 años	14	13,6
27 años	8	7,8
28 años	1	1,0
29 años	3	2,9
Total	103	100,0

Tabla 29
Tabla de frecuencias según grado académico

Grado Académico	F	%
Estudiante	43	41,7
Egresado	60	58,3
Total	103	100,0

Tabla 30
Tabla de frecuencias según tipo de gestión universitaria

Gestión Universitaria	F	%
Privada	37	35,9
Pública	66	64,1
Total	103	100,0

Tabla 31
Tabla de frecuencias según condición laboral

Condición Laboral	F	%
No trabaja	32	31,1
Practicante	28	27,2
Empleado	43	41,7
Total	103	100,0

Tabla 32
Tabla de frecuencias según status de membresía

Status de membresía	F	%
Miembro Activo	36	35,0
Miembro Aliado	67	65,0
Total	103	100,0

Tabla 33
Tabla de frecuencias según tiempo de membresía

Tiempo de Membresía	F	%
Hasta 2 años	50	48,5
De 2 años a más	53	51,5
Total	103	100,0

Tabla 34
Tabla de frecuencias según área

Área	F	%
Soporte	47	45,6
Operaciones	56	54,4
Total	103	100,0

Tabla 35
Tabla de frecuencias según rol de liderazgo

Rol de Liderazgo	F	%
Sí	56	54,4
No	47	45,6
Total	103	100,0

Tabla 36
Tabla de frecuencias según participación en intercambio

Participación en Intercambio	F	%
Sí	39	37,9
No	64	62,1
Total	103	100,0

APÉNDICE B

Consentimiento informado

La presente investigación es conducida por Gavina Pereda, Bachiller de la Facultad de Psicología de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. El objetivo del estudio es conocer el estilo de liderazgo de los miembros de la organización sin fines de lucro “*Nombre de la Asociación*”.

A continuación, se presentan dos cuestionarios, el primero de datos sociodemográficos y, el segundo, el Test LEAD sobre estilos de liderazgo. Es importante señalar que no existen respuestas buenas o malas, correctas o incorrectas, por lo que agradeceremos completar dichos cuestionarios con la mayor sinceridad posible.

La participación en este estudio es estrictamente **voluntaria** y **anónima**, y los datos obtenidos se trabajarán con total **privacidad** y **respeto**. Usted puede retirarse del proceso en cualquier momento, incluso después de iniciada la evaluación. Finalmente, debido a que la información recolectada será tratada de manera confidencial y que los resultados obtenidos tendrán fines académicos y no de intervención psicológica, es necesario indicar que no se brindará una devolución escrita de los resultados a nivel personal.

En caso de estar de acuerdo en participar de la investigación y desear completar los cuestionarios, por favor seleccione la opción correspondiente:

Acepto

No acepto

En caso de dudas, consultas o comentarios, puede contactar al autor de la investigación al correo electrónico: “*correo electrónico del autor*”.

APÉNDICE C

Cuestionario de datos sociodemográficos y sociolaborales

INSTRUCCIONES:

Por favor, lea cuidadosamente cada pregunta y seleccione el casillero que corresponda a su elección.

Sexo:	<input type="checkbox"/> Varón	Universidad de Procedencia:	<input type="checkbox"/> Privada
	<input type="checkbox"/> Mujer		<input type="checkbox"/> Pública
Edad: años	Carrera profesional:
Ciudad de residencia:	<input type="checkbox"/> Lima	Condición Laboral actual:	<input type="checkbox"/> No trabajando
	<input type="checkbox"/> Otro:		<input type="checkbox"/> Practicante (pre o profesional)
			<input type="checkbox"/> Empleado
Grado Académico:	<input type="checkbox"/> Estudiante Universitario	<input type="checkbox"/> Licenciado	
	<input type="checkbox"/> Bachiller	<input type="checkbox"/> Magíster / Doctor (a)	

Con respecto a su participación en la asociación de intercambio cultural “Nombre”:

Status de Membresía:	<input type="checkbox"/> Miembro Activo	Función:	<input type="checkbox"/> Recursos Humanos
	<input type="checkbox"/> Miembro Aliado		<input type="checkbox"/> Finanzas y Legal
¿Cuánto tiempo lleva como miembro de la asociación?	<input type="checkbox"/> Hasta 1 año		<input type="checkbox"/> Marketing y Coms.
	<input type="checkbox"/> Entre 1 y 2 años		<input type="checkbox"/> Intercambios Sociales de Entrada
	<input type="checkbox"/> Entre 2 y 3 años		<input type="checkbox"/> Intercambios Sociales de Salida
	<input type="checkbox"/> Entre 3 y 4 años		<input type="checkbox"/> Intercambios Profesionales de Entrada
	<input type="checkbox"/> Más de 4 años		<input type="checkbox"/> Intercambios Profesionales de Salida
Comité Local:	Área:	<input type="checkbox"/> Soporte
			<input type="checkbox"/> Operaciones
¿Desempeña o ha desempeñado algún rol de liderazgo dentro de la asociación?	<input type="checkbox"/> Sí, EB	¿Participa o ha participado de alguno de los intercambios culturales de la asociación?	<input type="checkbox"/> Sí
	<input type="checkbox"/> Sí, MC		<input type="checkbox"/> No
	<input type="checkbox"/> No		

APÉNDICE D

Cuestionario de estilo y adaptabilidad del estilo de liderazgo de Hersey y Blanchard (1974): Test LEAD (Autopercepción)

INSTRUCCIONES:

Suponga que USTED se halla involucrado en cada una de las doce siguientes situaciones. Cada situación tiene cuatro acciones alternativas que usted puede iniciar. Lea cada punto cuidadosamente, PIENSE lo que USTED haría en cada circunstancia. Luego ESCOJA la alternativa que en su opinión describe con mayor exactitud su comportamiento en la situación que se presenta. Marque sólo una acción, por favor responda todas las preguntas.

SITUACIÓN 1: Los subordinados no están respondiendo últimamente al trato amistoso y preocupación que usted demuestra por su bienestar. El rendimiento va en declive. USTED haría lo siguiente...	
a	Insiste en el uso de procedimientos ya establecidos y en la necesidad del cumplimiento de las tareas.
b	Está disponible para tratar los asuntos pero no presiona para participar en la discusión.
c	Habla con los subordinados y luego establece los objetivos.
d	No interviene intencionalmente.

SITUACIÓN 2: El rendimiento observable del grupo está aumentando. El líder ha venido haciendo lo posible para asegurarse de que todos los miembros conozcan sus responsabilidades y el nivel de rendimiento que de ellos se espera. USTED haría lo siguiente...	
a	Inicia una interacción amistosa, pero continúa asegurándose que todos los miembros estén al tanto de sus responsabilidades y del nivel del rendimiento que de ellos se espera.
b	No realiza ninguna acción determinada.
c	Hace lo que puede para que el grupo se sienta importante e involucrado en los asuntos de la empresa.
d	Recalca la importancia de las tareas y fechas límite.

SITUACIÓN 3: Los miembros del grupo no pueden solucionar el problema por sí solos. Normalmente el jefe les deja trabajar solos. El rendimiento y las relaciones interpersonales han sido buenas. USTED haría lo siguiente...	
a	Trabaja con el grupo, y trata de solucionar el problema en equipo.
b	Deja que el grupo lo resuelva solo.
c	Actúa rápida y firmemente para corregir la situación y dirigir al grupo.
d	Anima al grupo para que trabaje en el problema y está a su disposición para cualquier discusión.

SITUACIÓN 4: El jefe está considerando un cambio. Sus subordinados tienen excelentes antecedentes de logros. Ellos ven también la necesidad de cambiar. USTED haría lo siguiente...	
a	Permite que el grupo se involucre en el desarrollo del cambio, pero no se muestra directivo.
b	Anuncia los cambios y luego hace que se cumplan bajo una estrecha supervisión.
c	Permite al grupo que formule su propia dirección.
d	Incorpora las recomendaciones del grupo, pero dirigiendo el cambio.

SITUACIÓN 5: El rendimiento del grupo se ha deteriorado en los últimos meses. Los miembros no se preocupan por lograr los objetivos. La redefinición de roles y responsabilidades ha ayudado en el pasado, ya que han necesitado que se les recuerde continuamente que tienen que cumplir sus tareas a tiempo. USTED haría lo siguiente...	
a	Permite que el grupo formule su propia dirección.
b	Incorpora a la solución las recomendaciones del grupo, pero vigilando que se alcancen los objetivos.
c	Redefine los roles y responsabilidades y supervisa estrictamente.
d	Permite que el grupo se involucre en la determinación de los roles y responsabilidades pero no se muestra demasiado directivo.

SITUACIÓN 6: Entra a ocupar una posición en una organización donde las operaciones son eficientes. El director anterior controlaba de cerca la situación. Él quiere mantener una situación productiva, pero desearía comenzar a humanizar el ambiente. USTED haría lo siguiente...	
a	Hace lo que puede para que el grupo se sienta importante e involucrado en sus asuntos.
b	Recalca la importancia de las tareas y fechas límite.
c	No interviene intencionadamente.
d	Hace que el grupo se involucre en la toma de decisiones, pero cuida que se alcancen los objetivos.

SITUACIÓN 7: Considera realizar un cambio en la estructura organizativa que será nuevo para su grupo. Los miembros del grupo han hecho sugerencias sobre la necesidad del cambio. El grupo ha sido productivo y ha demostrado flexibilidad. USTED haría lo siguiente...	
a	Define el cambio y/o supervisa de cerca.
b	Participa con el grupo en el desarrollo del cambio pero deja que los miembros organicen la implementación.
c	Se muestra deseoso de hacer los cambios recomendados, pero mantiene el control de la implementación.
d	Apoya al grupo en la discusión de la situación y no se muestra autoritario.

SITUACIÓN 8: El rendimiento del grupo y sus relaciones interpersonales son buenas. Sin embargo usted se siente algo inseguro por falta de dirección del grupo. USTED haría lo siguiente...	
a	Deja al grupo solo.
b	Discute la situación con el grupo, luego inicia los cambios necesarios.
c	Toma medidas para dirigir a los subordinados para que trabajen de una manera determinada.
d	Apoya al grupo en la discusión de la situación y no se muestra autoritario.

SITUACIÓN 9: Le han nombrado jefe de un comité que ha tardado bastante en presentar sus recomendaciones de cambio. El comité además no sabe con claridad cuáles son sus metas. La asistencia a las sesiones ha sido escasa. Sus reuniones se han convertido casi en tertulias sociales. Sin embargo, potencialmente tienen el talento necesario para ayudar. USTED haría lo siguiente...	
a	Deja que el grupo busque sólo las soluciones a sus problemas.
b	Incorpora a la solución las recomendaciones del grupo, pero cerciorándose de que se alcancen los objetivos.
c	Redefine las metas y supervisa cuidadosamente.
d	Permite que el grupo se involucre en el establecimiento de las metas pero sin presionarlos.

SITUACIÓN 10: Usualmente sus subordinados han sido capaces de aceptar responsabilidades, pero ahora no están respondiendo a la reciente redefinición de niveles de calidad. USTED haría lo siguiente...	
a	Permite que el grupo se involucre en la redefinición de los niveles de calidad, y supervisa cuidadosamente.
b	Redefine los niveles de calidad, y supervisa cuidadosamente.
c	Evita la confrontación y no interviene, deja que ellos recuperen su buen nivel anterior.
d	Incorpora a la solución las recomendaciones del grupo, pero vigila que se alcancen los niveles de calidad.

SITUACIÓN 11: Se le ha ascendido a un nuevo cargo. Su antecesor no se ocupaba de los asuntos del grupo. El grupo ha manejado adecuadamente sus tareas y dirección. Las interrelaciones del grupo son buenas. USTED haría lo siguiente...	
a	Toma medidas para dirigir a los subordinados para que trabajen de una manera bien definida.
b	Hace que los subordinados se involucren en la toma de decisiones y refuerza las buenas contribuciones.
c	Discute el rendimiento previo con el grupo y luego examina la necesidad de nuevas actividades.
d	Continúa dejando que el grupo actúe de manera autónoma.

SITUACIÓN 12: Cierta información reciente indica que existen algunas dificultades internas entre los subordinados. El grupo tiene un récord sobresaliente de logros. Los miembros han alcanzado las metas a largo plazo eficazmente. Han trabajado en armonía durante el último año. Todos están bien capacitados para la tarea. USTED haría lo siguiente...

a	Prueba su posición con los subordinados y examina la necesidad de nuevas prácticas.
b	Permite que los miembros del grupo solucionen los problemas.
c	Actúa rápida y firmemente para corregir y dirigir.
d	Participa en la discusión de los problemas y al mismo tiempo respalda a los subordinados.

Plantilla de corrección

			COLUMNA I				COLUMNA II					
			Rango de Estilo				Adaptabilidad de Estilo					
			Estilo Identificado				Probabilidad de Éxito					
			C1	C2	C3	C4	0	+1	+2	+3		
			(1)	(2)	(3)	(4)	(A)	(B)	(C)	(D)		
SITUACIONES	1	S1	A	C	B	D	D	B	C	A	R1	
	2	S2	D	A	C	B	B	D	C	A	R2	
	3	S3	C	A	D	B	C	B	A	D	R3	
	4	S4	B	D	A	C	B	D	A	C	R4	
	5	S1	C	B	D	A	A	D	B	C	R1	
	6	S2	B	D	A	C	C	A	B	D	R2	
	7	S3	A	C	B	D	A	C	D	B	R3	
	8	S4	C	B	D	A	C	B	D	A	R4	
	9	S1	C	B	D	A	A	D	B	C	R1	
	10	S2	B	D	A	C	B	C	A	D	R2	
	11	S3	A	C	B	D	A	C	D	B	R3	
	12	S4	C	A	D	B	C	A	D	B	R4	
			(1)	(2)	(3)	(4)	(a)	(b)	(c)	(d)		
							Multiplicar por :					
			(C1)	(C2)	(C3)	(C4)	-2	-1	+1	+2		
											=	



Colocar aquí el total obtenido de la suma de las cantidades a, b, c y d, multiplicadas por los números señalados.

APÉNDICE E

Tabla de frecuencias del estilo de liderazgo predominante según variables sociodemográficas y sociolaborales

Tabla 37

Tabla de frecuencias del estilo de liderazgo predominante según sexo

Sexo	Estilo de liderazgo predominante			Total
	Persuasivo	Participativo	Persuasivo-Participativo	
Hombre	34 (81,0%)	7 (16,7%)	1 (2,4%)	42 (100%)
Mujer	52 (85,2%)	4 (6,6%)	5 (8,2%)	61 (100%)
Total	86 (83,5%)	11 (10,7%)	6 (5,8%)	103 (100%)

Tabla 38

Tabla de frecuencias del estilo de liderazgo predominante según grado académico

Grado Académico	Estilo de liderazgo predominante			Total
	Persuasivo	Participativo	Persuasivo-Participativo	
Estudiante	37 (86,0%)	3 (7,0%)	3 (7,0%)	43 (100%)
Egresado	49 (81,7%)	8 (13,3%)	3 (5,0%)	60 (100%)
Total	86 (83,5%)	11 (10,7%)	6 (5,8%)	103 (100%)

Tabla 39

Tabla de frecuencias del estilo de liderazgo predominante según gestión universitaria

Tipo de Gestión Universitaria	Estilo de liderazgo predominante			Total
	Persuasivo	Participativo	Persuasivo-Participativo	
Privada	30 (81,1%)	4 (10,8%)	3 (8,1%)	37 (100%)
Pública	56 (84,8%)	7 (10,6%)	3 (4,5%)	66 (100%)
Total	86 (83,5%)	11 (10,7%)	6 (5,8%)	103 (100%)

Tabla 40

Tabla de frecuencias del estilo de liderazgo predominante según condición laboral

Condición Laboral	Estilo de liderazgo predominante			Total
	Persuasivo	Participativo	Persuasivo-Participativo	
No Trabaja	28 (87,5%)	2 (6,3%)	2 (6,3%)	32 (100%)
Practicante	24 (85,7%)	4 (14,3%)	0 (0,0%)	28 (100%)
Empleado	34 (79,1%)	5 (11,6%)	4 (9,3%)	43 (100%)
Total	86 (83,5%)	11 (10,7%)	6 (5,8%)	103 (100%)

Tabla 41

Tabla de frecuencias del estilo de liderazgo predominante según status de membresía

Status de Membresía	Estilo de liderazgo predominante			Total
	Persuasivo	Participativo	Persuasivo-Participativo	
Miembro Activo	31 (86,1%)	3 (8,3%)	2 (5,6%)	36 (100%)
Miembro Aliado	55 (82,1%)	8 (11,9%)	4 (6,0%)	67 (100%)
Total	86 (83,5%)	11 (10,7%)	6 (5,8%)	103 (100%)

Tabla 42

Tabla de frecuencias del estilo de liderazgo predominante según tiempo de membresía

Tiempo de Membresía	Estilo de liderazgo predominante			Total
	Persuasivo	Participativo	Persuasivo-Participativo	
Hasta 2 años	42 (84,0%)	4 (8,0%)	4 (8,0%)	50 (100%)
Más a 2 años	44 (83,0%)	7 (13,2%)	2 (3,8%)	53 (100%)
Total	86 (83,5%)	11 (10,7%)	6 (5,8%)	103 (100%)

Tabla 43
Tabla de frecuencias del estilo de liderazgo predominante según área

Área	Estilo de liderazgo predominante			Total
	Persuasivo	Participativo	Persuasivo-Participativo	
Soporte	37 (78,7%)	6 (12,8%)	4 (8,5%)	47 (100%)
Operaciones	49 (87,5%)	5 (8,9%)	2 (3,6%)	56 (100%)
Total	86 (83,5%)	11 (10,7%)	6 (5,8%)	103 (100%)

Tabla 44
Tabla de frecuencias del estilo de liderazgo predominante según rol de liderazgo

Rol de Liderazgo	Estilo de liderazgo predominante			Total
	Persuasivo	Participativo	Persuasivo-Participativo	
Sí	38 (80,9%)	7 (14,9%)	2 (4,3%)	47 (100%)
No	48 (85,7%)	4 (7,1%)	4 (7,1%)	56 (100%)
Total	86 (83,5%)	11 (10,7%)	6 (5,8%)	103 (100%)

Tabla 45
Tabla de frecuencias del estilo de liderazgo predominante según participación en intercambio

Participación en Intercambio	Estilo de liderazgo predominante			Total
	Persuasivo	Participativo	Persuasivo-Participativo	
Sí	33 (84,6%)	4 (10,3%)	2 (5,1%)	39 (100%)
No	53 (82,8%)	7 (10,9%)	4 (6,3%)	64 (100%)
Total	86 (83,5%)	11 (10,7%)	6 (5,8%)	103 (100%)