

# Estilos de Liderazgo para el Éxito Organizacional: Estudio de Casos Múltiple en Empresas Puertorriqueñas

Zaida I. Berdecía Cruz, Joyce R. González-Domínguez, y Carlos Rubén Carrasquillo Ríos

## Resumen

El presente artículo es científico y su objetivo es identificar los estilos de liderazgo de sus ejecutivos y su relación con el éxito organizacional en periodos de crisis económicas. La metodología aplicada en el estudio principal es de enfoque cualitativa basado en el diseño de estudio de casos, mediante la técnica de grupos focales a los ejecutivos de tres empresas puertorriqueñas reconocidas como parte de los 20 Mejores Patronos. Cada grupo focal fue transcrito y sometido a la técnica de análisis de contenido. Los resultados del estudio muestran que el estilo con mayor presencia en los tres grupos ejecutivos fue el *Liderazgo Transformacional*, seguido por el *Liderazgo Transaccional*, mientras que ninguno de los ejecutivos hizo expresiones que pudieran ser categorizadas bajo el *Liderazgo Laissez-Faire*. Finalmente, el artículo presenta las expresiones que demuestran uno u otro estilo de liderazgo, las diferencias entre los ejecutivos y, el impacto de estos estilos en el éxito organizacional.

*Palabras clave:* Liderazgo, estilos de liderazgo, éxito organizacional, crisis económica, Puerto Rico

## Abstract

This qualitative scientific study identifies the leadership styles of executives and their relationship to organizational success in times of economic crisis. Focusing on executives from three companies recognized as part of Puerto Rico's 20 Best Employers, this study notes the most common leadership styles and their impact on organizational success.

*Keywords:* Leadership, leadership styles, organizational success, economic crisis, Puerto Rico

## Introducción

Estamos en un momento socio-histórico que representa grandes retos para las empresas, algunos de estos son: la competencia global de los mercados, los rápidos cambios tecnológicos, la desregulación, los equipos virtuales y los cambios en la fuerza laboral, entre otros. Estos retos están enmarcados en una recesión económica mundial, definida por dos trimestres consecutivos de decrecimiento económico. Algunos expertos esperaban que la crisis finalizará en el 2010, pero sigue vigente (Crisis, 2010). Puerto Rico ha sido parte de esta situación económica tanto en el sector gubernamental como empresarial. La tasa laboral en el año 2010 se redujo en un 35%, una de las tasas más bajas en veinte años, mientras la fuerza laboral en el 2011 se ha disminuido a los niveles del 1999, con un total de 1,068,000 puestos de trabajo (Junta de Planificación de Puerto Rico, 2011). El sector empresarial ha enfrentado la quiebra de tres instituciones bancarias que resultaron en la desaparición de \$8 mil millones de activos, cierres de decenas de compañías en distintas industrias, entre otras.

Anzorena (s.f.) señala que "en los momentos de crisis e incertidumbre, cuando los manuales para lograr el éxito demuestran su volatilidad, cuando los caminos conocidos no necesariamente conducen al destino deseado y nuestras brújulas nos indican que no siempre hay que ir al norte, emerge con claridad y nitidez la importancia del liderazgo." Aunque el logro de los objetivos organizacionales depende de una enorme cantidad de factores, la literatura señala que el liderazgo resulta decisivo para alcanzar resultados extraordinarios (Bass, 1985). Rost y Baker (2000, p. 14) definen liderazgo como una relación de influencia que ocurre entre los líderes y sus seguidores, mediante

el cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejen los propósitos que comparten. Castro, Miquilena y Peley (2006, p. 83) lo definen como “un fenómeno de interacción social que se manifiesta en todos los grupos de cualquier organización, en el cual el líder eficiente es aquél que logra resultados exitosos al dirigir a los seguidores.”

Ambas definiciones señalan varios elementos básicos del liderazgo, entre los que se destacan los siguientes: a) implica influencia, lo que significa que la relación entre las partes no es *pasiva ni coercitiva*; b) tienen la *intención* de realizar *cambios*, y éstos reflejan los *propósitos compartidos* entre los líderes y sus seguidores y el logro de las metas de la organización. Esto concuerda con los resultados de varios estudios con enfoques cuantitativos en los que muestran que existe una relación positiva entre ciertos tipos de liderazgo y los resultados organizacionales (Bass, 1999; Gardner y Avolio, 1998; Howell y Costley, 2001; Sosik, Potosky y Jung, 2002; Avolio y Bass, 2004; Walumbwa, Wang, Lawler y Shi, 2004; Agle, Nagaraja, Sonnenfeld y Srinivasan, 2005; Zhu, Chew y Spangle, 2005; Bass y Riggio, 2006; Pedraja, Rodríguez y Rodríguez, 2008).

Sin embargo, a pesar de estas contribuciones intelectuales no se ha encontrado investigación cualitativa ni conceptualización en la que se analice cómo y por qué se da la relación entre los estilos de liderazgo y el éxito organizacional. La mayoría de los estudios previos sobre el liderazgo y el éxito empresarial en Puerto Rico se han enfocado en evaluar los factores que se observan en los líderes y no en analizar cómo los estilos de liderazgo pueden ser motores de éxito organizacional. Si integramos al estudio de las empresas nacionales exitosas elementos básicos del liderazgo mencionado por Rost y Baker (2000), y Castro et al. (2006), correspondería contestar la siguiente pregunta: *¿Qué estilos de liderazgo prevalecen más en los ejecutivos y gerenciales de las empresas nativas?* Este artículo pretende ofrecer esta respuesta presentando las opiniones y experiencias de los altos ejecutivos y gerenciales de tres empresas nacionales reconocidas como uno de *Los 20 Mejores Patronos en Puerto Rico*, según los estudios auspiciados por AON Hewitt.

## Fundamentos Teóricos

El tema del liderazgo ha despertado el interés en diversas disciplinas y perspectivas desde la antigüedad, pero su estudio científico comenzó apenas en el siglo XX (Kroeck, Lowe, y Brown, 2004; Daft, 2008). El desarrollo y evolución del estudio del liderazgo ha estado marcado por el transcurso de los tiempos como un reflejo del desarrollo de las sociedades, y las teorías han evolucionado a medida que las normas, las actitudes y las nociones del mundo han cambiado. Su evolución se enmarca desde los modelos más tradicionales basados en los rasgos de los líderes y las *teorías del gran hombre* (Carlyle, 1993), o los modelos conductuales como los de la Universidad de Ohio (Stogdill, Good, y Day, 1962), hacia modelos más dinámicos, tales como: la *teoría del intercambio líder-seguidor* (Schriesheim, Castro, y Cogliser, 1999), el modelo camino meta (Evans, 1970; Fiedler, 1967; House, 1971; House y Mitchell, 1974), y el *modelo de liderazgo situacional* (Hersey y Blanchard, 1969), entre otros.

Actualmente, uno de los modelos emergente de liderazgo con mayor cantidad de investigaciones es el modelo de *Liderazgo de Rango Completo*. Este modelo expone que las relaciones interpersonales es uno de los aspectos más importante del liderazgo eficaz (Daft, 2008), y se origina en los conceptos fundamentales que Burns planteó en 1978, donde distinguió dos tipos de liderazgo opuestos: *Liderazgo Transaccional* y el *Liderazgo Transformacional*. Su principal precursor es Bass (1985, 1999) quien recoge el planteamiento de House (1971) y Burns (1978) sobre el liderazgo carismático y transformacional, respectivamente, y lo operacionaliza para generar uno de los modelos actuales con mayor cantidad de investigación al proveer una perspectiva más comprensiva y abarcadora que el resto de las teorías antes descritas.

Burns visualiza el *liderazgo transaccional* como un intercambio entre el líder y sus seguidores, donde éstos reciben un valor a cambio de su trabajo, o sea, la existencia de una relación costo-beneficio (Bass, 1999). El líder transaccional reconoce las necesidades y los deseos de los seguidores, luego les explica con claridad cómo podrán satisfacer dichas necesidades a cambio de que cumplan con los objetivos o tareas específicas. Por lo que, los seguidores reciben premios por su

desempeño laboral y el líder se beneficia porque los seguidores cumplen con las tareas. Las características principales que configuran el liderazgo transaccional son que utiliza los intercambios y la negociación con los seguidores a cambio del logro de los objetivos y metas organizacionales (*recompensa contingente*) y, suelen supervisar muy de cerca las actividades de los seguidores con el propósito de evitar posibles errores o desviaciones de los procedimientos y normas establecidas (*dirección por excepción*) (Bass, 1999; Bass y Riggio, 2006).

Algunas de las ventajas de este estilo de liderazgo es que se concentra en el presente y son muy buenos para lograr que la organización funcione eficientemente. Además, son excelentes en las funciones tradicionales de la administración, como la planificación y preparación de presupuesto. En adición, se concentran en los aspectos impersonales del desempeño de los trabajos, tienden a mejorar la productividad y la confianza en los seguidores. Sin embargo, una desventaja es que “como el liderazgo implica el cumplir con las reglas, estos líderes tienden a conservar la estabilidad dentro de la organización en lugar de propiciar el cambio” (Daft, 2008, p. 356).

Una de las características del liderazgo transformacional es la capacidad para producir cambios sustantivos en los seguidores a partir de la concientización acerca de la importancia y el valor que tienen los resultados obtenidos con el cumplimiento de las tareas asignadas. Algunos autores como Bennis (1998), Saiz (2000) y Daft (2008) consideran al liderazgo transformacional como el liderazgo más efectivo para dirigir a la organización hacia el logro de su visión, además, suele estar ligado a situaciones de cambio o crisis en la organización. Bass y Riggio (2006) señalan que entre las características de los líderes transformacionales se encuentran que estos líderes se proyectan como ejemplos a seguir (*carismáticos*), proveen significado a las acciones de sus subordinados (*inspiradores*), promueven la búsqueda de soluciones a problemas cotidianos (*estimulación intelectual*), y tienden a preocuparse por las necesidades individuales de sus seguidores (*consideración individualizada*).

El liderazgo transformacional, en lugar de analizar y controlar transacciones específicas con los seguidores mediante el uso de reglas, normas e incentivos, se concentra en cualidades intangibles, como la visión, los valores y la motivación, con el propósito de crear ambientes efectivos en los procesos de cambios. De acuerdo a Daft (2008), algunas de las diferencias entre el estilo de liderazgo transaccional y el transformacional son: a) el liderazgo transformacional lleva a los seguidores a convertirse en líderes ya que gozan de mayor libertad para controlar su conducta y alcanzar las metas de la organización; b) presta más atención a las necesidades de crecimiento y desarrollo (autoestima y autorrealización) de sus seguidores que satisfacer sus necesidades básicas (estabilidad, seguridad, salarios, etc.); c) los líderes transformacionales tienden a inspirar a los seguidores a crear consciencia de la importancia de las metas y los resultados del cambio de manera colectiva y no individualista.; y d) por último, el liderazgo transformacional enfatiza en sus seguidores una visión organizacional deseable y la comunica de modo que valga la pena el esfuerzo y sacrificio; debido a que el cambio solo ocurre cuando las personas encuentran sentido hacia un fin en común, y por ende puede ocurrir una transformación (Daft, 2008, p. 357).

Bass y Riggio (2006) afirman que el modelo de liderazgo transformacional ha evolucionado hacia un modelo denominado “Liderazgo de Rango Completo” (*Full Range Leadership*), el cual contempla, además de las dimensiones del liderazgo transaccional y transformacional, la dimensión del liderazgo *Laissez Faire*. Este último, es la dimensión negativa del liderazgo ya que este tipo de líderes evitan tomar decisiones, no realizan intercambios de ningún tipo para el logro de los objetivos y no hacen uso de la autoridad que su puesto les concede.

A diferencia del modelo propuesto por Burns (1978) y adaptado por Bass (1985), el modelo de liderazgo de rango completo establece que un mismo líder puede mostrar comportamientos de un líder transaccional o de uno transformacional, pero que dependerá de la capacidad que tenga para interpretar correctamente las características de la situación, del contexto organizacional, de los seguidores y de las tareas a realizarse para lograr las metas de la organización (Bass

y Riggio, 2006). En resumen, tanto la literatura como estudios previos muestran que existe una relación positiva significativa entre un estilo de liderazgo en comparación con otros estilos, a pesar de esto, hasta el momento han sido escasos los esfuerzos realizados para identificar cómo los estilos del liderazgo influyen en el éxito de las organizaciones.

Estudios muestran que existe una correlación positiva entre el estilo de liderazgo transformacional y el éxito organizacional (Avolio y Bass, 2004). Mientras que la relación de estas variables con el estilo de liderazgo transaccional también es positiva pero en menor grado. Por el contrario, no existe relación alguna con los estilos de liderazgo pasivos (*Laissez-faire*) y el éxito de la organización (Avolio y Bass, 2004).

### **Objetivo de Investigación**

Teniendo como base los fundamentos teóricos presentados, procuramos identificar los estilos de liderazgo dominantes en tres empresas puertorriqueñas que han sido exitosas en periodos de crisis económica. En este estudio definimos empresas exitosas como aquellas reconocidas como uno de Los 20 Mejores Patronos en Puerto Rico durante el periodo de 1999 al 2009 y que han mantenido un margen de ganancia por los pasados años.

### **Metodología de Investigación**

Utilizamos una metodología cualitativa con un diseño de estudio de casos múltiples, ya que produce información descriptiva, en la cual las personas se expresan de manera oral o escrita y cuyo comportamiento es observado (Lucca y Berrios, 2009). Además, permiten entender aspectos multifacéticos y la complejidad de la experiencia humana desde la perspectiva de los participantes, ya que se quiere entender la formación y los cambios de sus respectivas experiencias (Gubrium y Sankar, 1994). Según Lucca y Berrios (2009), este diseño permite el estudio intensivo y profundo de diversos aspectos de un mismo fenómeno. Mientras que Punch (2008, citado en Lucca y Berrios, 2009, p. 90), señala que mediante los estudios de caso “se puede derivar un aprendizaje profundo del caso en particular; puede ser el mejor camino para lograr el entendimiento de problemas

nuevos o problemas antiguos que se resisten a ser comprendidos mediante el uso de otras metodologías; y puede contribuir con valiosas aportaciones.” Para efectos de este estudio, cada empresa es un caso y será representada por su grupo de ejecutivos.

Este artículo presenta parte de los hallazgos de un estudio más amplio, el estudio principal contestó las siguientes preguntas centrales: ¿Qué estilos de liderazgo de liderazgo prevalecen más en los ejecutivos y gerenciales de las empresas nativas? y ¿Cuáles son las estrategias y prácticas más utilizadas, en tiempos de crisis económica, para ser considerados por sus empleados como uno de los mejores patronos del país?

### **Unidad de Análisis**

Los participantes del estudio son ejecutivos y gerenciales de tres empresas nativas reconocidas como uno de Los 20 Mejores Patronos de Puerto Rico. La composición sociodemográfica de los participantes del estudio es la siguiente: a) *Género*: cinco de los participantes son de género masculino y cinco son de género femenino; b) *Edad*: tres de los participantes se encuentran entre el grupo de 30 a 39 años de edad, seis entre el grupo de 40 a 49 años de edad, y uno en el grupo de 50 a 59 años de edad; c) *Nivel académico*: cinco poseen Bachillerato (4-Administración de empresas; 1-Ciencias Sociales), cuatro poseen Maestría en Administración de Empresas, y uno posee Juris Doctor; d) *Puesto*: dos son Presidentes, uno es Vice-Presidente, dos son Gerentes de Operaciones, y cinco son Gerentes de Recursos Humanos; e) *Años de experiencia en el puesto*: seis poseen entre 5 a 10 años de experiencia, dos poseen entre 11 a 15 años, y dos sobre 20 años de experiencia en el puesto.

### **Recopilación de datos**

Para la recopilación de datos se utilizó la técnica cualitativa de grupo focal para lo cual se organizaron tres grupos focales constituido por ejecutivos y gerenciales de las tres empresas participantes. Los grupos focales facilitan la obtención de una amplia gama de información y poder constatarla (Lucca y Berrios, 2009). Establecimos el proceso de manera sistemática para poder categorizar los hallazgos y responder a las preguntas de investigación. Utilizamos

múltiples fuentes para la recopilación de la información para triangular la misma y cumplir con el criterio de totalidad o visión holística que requiere un estudio de caso múltiple (Lucca y Berrios, 2009). Las fuentes para la recopilación de los datos fueron: la revisión de literatura, el análisis de documentos y la entrevista semi-estructurada de un grupo focal influida por las experiencias y opiniones de los participantes.

### Procedimiento

Obtuvimos la autorización del Comité de Revisión Institucional (IRB, por sus siglas en inglés) de la Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras (Comité Institucional para la Investigación con Sujetos Humanos, CIPSHI). Luego, coordinamos una reunión inicial con un representante de cada empresa para explicar en detalle el propósito de la investigación y los beneficios de participar en el mismo. La selección de las empresas participantes fue de acuerdo a la disponibilidad de los ejecutivos y gerentes para participar del estudio. Luego enviamos una invitación oficial para asegurar la participación de la empresa y coordinar la fecha y lugar de las entrevistas con el grupo focal.

Una guía de preguntas abiertas fue utilizada para facilitar la recopilación de datos en los grupos focales. Las preguntas se basaron en la revisión de literatura y estudios sobre los estilos de liderazgo corporativo. También, atendieron preguntas sobre las experiencias personales como líderes empresariales, sus rasgos y comportamientos como líderes, y sobre las prácticas y estrategias gerenciales como líderes en momentos de crisis económicas. Cada grupo focal tuvo una duración de 60 a 90 minutos y fueron transcritas textualmente mediante el uso de un procesador de palabras. La grabación fue escuchada por segunda ocasión para garantizar lo correspondiente entre lo grabado y los datos transcritos. Las transcripciones de cada grupo focal fueron enviadas a los participantes para asegurar la validez y confiabilidad de los datos recopilados. En adición, realizamos algunas consultas telefónicas y mediante correo electrónico para recopilar información adicional sobre los/as participantes y las empresas.

### Análisis de datos

Los datos de las entrevistas y documentos fueron

analizados mediante el modelo de análisis cualitativo de Harry F. Wolcott (1994, citado en Lucca y Berrios, 2009, p. 484). "Este modelo consta de tres componentes principales: la *descripción*, el *análisis* y la *interpretación*." La técnica analítica general fue leer primero los datos de los temas que surgen de inducción en relación con las áreas claves examinados en el estudio.

Desarrollamos una lista de códigos deductivos de acuerdo a la literatura revisada, el objetivo y preguntas de investigación, al igual que el texto analizado. Cada transcripción fue analizada de acuerdo a estos códigos por un juez neutral, experto en investigación cualitativa y comportamiento organizacional, que no participó de los grupos focales. Las categorizaciones fueron analizadas por dos jueces adicionales, hasta llegar a un acuerdo sobre las distintas categorizaciones. Los hallazgos de este artículo presentan el resultado del análisis e interpretación de los códigos deductivos relacionados con la revisión de literatura respecto los estilos de liderazgo transformacional, transaccional y *Laissez-faire*. Cabe señalar que durante los grupos focales no formulamos preguntas directas a los participantes sobre los estilos de liderazgo, en su lugar realizamos preguntas sobre las estrategias y enfoques utilizados.

De acuerdo a la literatura, definimos cuatro categorías para el estilo transaccional: 1) recompensa contingente - utiliza los intercambios y la negociación con los seguidores a cambio del logro de los objetivos y metas organizacionales, 2) dirección por excepción activa – enfoque proactivo en la corrección de situaciones que atentan contra el buen funcionamiento y logro de resultados de la empresa, utiliza la observación y anticipación, 3) dirección por excepción pasiva – enfoque reactivo para la solución de excepciones, son atendidas luego de que ocurren y, 4) enfatiza cumplimiento: el fin deseado es el logro de metas organizacionales.

Identificamos otras cinco categorías para el estilo carismático: 1) carisma y ejemplo – lidera a través de su ejemplo, practica lo que dice, es parte indispensable de su carisma, 2) inspira-motiva - hace uso de significados, fomenta el sentido de propósito y valor positivo del esfuerzo, apoya iniciativas y dedicación, incluso en momentos difíciles, 3) estimula



intelecto: promueve la búsqueda de soluciones a problemas, 4) ofrece consideración individualizada: muestra preocupación por las necesidades individuales de sus seguidores y, 5) promueve esfuerzo extra: trasciende los criterios de cumplimiento y esfuerzo para alcanzar misión, visión y metas organizacionales. Por último, identificamos dos categorías para el estilo *Laissez-faire*: evita tomar decisiones y no asume responsabilidad.

ejecutivos entrevistados manifestó expresiones o conductas relacionadas con el estilo *Laissez-faire*.

Fuente: *Elaboración propia*

El estilo transformacional fue el de mayor presencia en las tres empresas, Empresa 1 (20 citas), Empresa 2 (19 citas) y la Empresa 3 (28 citas). La categoría con mayor cantidad de citas fue la de consideración individualizada, particularmente para las Empresas 1 y 3. Algunos ejemplos de estas citas son:

“Así como yo estando ahí dentro, con esos muchachos les voy comunicando y dejándole saber lo que está ocurriendo, como los voy motivando con nuevas asignaciones, trabajos, adiestramientos, que ellos se sientan “mira, la compañía está invirtiendo en mí, se están comunicando y dejando saber lo que viene más adelante, así que yo puedo estar más tranquilo y cuando llegue a mi casa le voy a decir a la doña (esposa) o a mi esposo: mira yo creo que esto va en mejor dirección.” Y si algo está mal, pues uno también lo puede decir (Empresa 1).”

“Yo creo que la de saber escuchar...es importante escuchar que es lo que el empleado le ocurre (Empresa 3).”

La otra categoría con mayor cantidad de citas fue inspira-motiva, particularmente para las Empresas 2 y 3.

“Me gusta comunicar con mis compañeros de trabajo pues cuales son mis objetivos, cuáles son mis ideas. Me gusta también, darle la participación a ellos que me brinden sus ideas para ver cómo compaginamos, cómo hacemos de la idea del grupo la que va hacer exitosa para realizarlo (Empresa 2).”

Tabla 1: Cantidad de citas por estilo de liderazgo y empresas

Estilo	Sub-categorías	Cantidad de citas		
		Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3
<i>Transaccional</i> - tradicional y sistemático, muestra poca o ninguna flexibilidad, está adscrito a procesos y a la documentación muy detallada.	recompensa contingente	1	3	3
	dirección por excepción activa	8	2	6
	dirección por excepción pasiva	0	1	2
	enfatisa cumplimiento	3	3	12
	<b>Totales</b>	<b>12</b>	<b>9</b>	<b>23</b>
<i>Transformacional</i> - trasciende oportunidades en busca de lo intangible para que alcanzar el desarrollo de sus seguidores, en consistencia con la visión, misión y metas organizacionales	carismático ejemplar	3	5	8
	inspirador motivador	4	7	8
	estimula intelecto	1	1	2
	consideración individualizada	8	4	9
	promueve esfuerzo extra	4	2	1
	<b>Totales</b>	<b>20</b>	<b>19</b>	<b>28</b>
<i>Laissez-faire</i> - no asume la autoridad que su puesto confiere caracterizado por pasividad y evitación	evita tomar decisiones	0	0	0
	no asume responsabilidad	0	0	0
	<b>Totales</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

## Resultados

Para elaborar los objetivos de esta investigación desarrollamos varias categorías que dirigieron el análisis. Para efectos de este artículo sólo destacaremos los resultados relacionados con los estilos de liderazgo discutidos en la sección de fundamentos teóricos: *Transaccional*, *Transformacional* y *Laissez-faire*. Según demuestra la Tabla 1, el estilo dominante en el estudio fue el transaccional, seguido por el transformacional. Ninguno de los grupos

“He ayudado a que ellos se vayan reflexionando si realmente, este es el trabajo que yo quiero hacer; llevo a reflexionar de que hagas un trabajo que te llene de pasión, que te llene de felicidad porque si lo que tú haces no te llena pues realmente debes enfocarte en otra cosa que realmente te llene, y entonces, los llevo a esa parte del ser interior; del propio yo, como nosotros debemos hacer cosas que realmente nos llene (Empresa 3).” La tercera categoría con mayor presencia fue la de carisma y ejemplo, particularmente para las Empresas 2 y 3:

“Me gusta enrollarme las mangas y trabajar con ellos, estar presente con ellos, involucrarme en los asuntos que son críticos y me gusta compartir con ellos y me gusta dar el ejemplo; un ejemplo de compromiso, de que las cosas hay que hacerla dentro del tiempo y tratar de ayudarlo para que se consigan los objetivos (Empresa 2).”

“Para poder seguir hacia adelante necesitamos hacer muchos ajustes, comenzando por uno mismo, pero es bien importante saber a donde yo me quiero dirigir, pues ayudándonos nosotros nos convertimos en un escalón para los empleados (Empresa 3).”

El segundo estilo con mayor cantidad de citas en las tres empresas, fue el Transaccional: Empresa 1 (12 citas), Empresa 2 (9) y Empresa 3 (23). Las empresas que presentaron mayor cantidad de citas en la categoría dirección por excepción activa, fueron la 1 y 3:

“Así mejor me voy buscando ese recurso y conociendo quien puede hacer y si es alguien interno como yo lo voy adiestrando antes (Empresa 1).”

“También se hacen visitas constantes a las localidades, porque hay que verlos en la práctica. También entendemos de que si hay que darle un seguimiento continuo y sobretodo un adiestramiento constante (Empresa 3).”

La categoría enfatiza cumplimiento fue la de mayor cantidad de citas para la Empresa 3 (12 citas):

“Pero siempre al final del camino lo que queremos

llevar es que a pesar de que hay una situación económica difícil en el país nosotros tenemos que seguir haciendo los números, para continuar operando (Empresa 3).”

### Consideraciones Finales

Las tres empresas estudiadas son consideradas exitosas según AON Hewitt y de acuerdo al margen de ganancia que han mantenido por los pasados años. Este estudio encontró que el grupo de ejecutivos de cada una de estas empresas manifiesta los estilos Transformacional y Transaccional, en sus opiniones, comportamientos y prácticas. Entonces, los resultados de este estudio confirman, para tres empresas puertorriqueñas, que estos estilos poseen relación con el éxito organizacional. Por otro lado, pudiéramos inferir que el éxito organizacional de estas ha sido posible, en parte, debido a la ausencia del estilo Laissez-faire, ya que ninguno de los grupos ejecutivos manifestó expresión alguna que pudiéramos vincular al mismo.

El estilo Transformacional fue el de mayor presencia en las tres empresas, lo que implica que los tres grupos de ejecutivos parten de cualidades intangibles, como la visión, los valores, la motivación, para crear ambientes efectivos en los procesos de cambios. Este estilo requiere unas destrezas y comportamientos que van más allá de ser buenos administradores, lo que es más evidente en el estilo Transaccional. El Transformacional implica la cualidad de ser líder, ya que de acuerdo a Daft (2008) este estilo fomenta participación, autonomía en sus seguidores y, por ende, desarrollarles como líderes. Además, presta atención a las necesidades de los empleados y empleadas, como personas y no sólo en función a las metas organizacionales. Por último, Daft (2008) señala que los líderes con el estilo Transformacional crean una visión organizacional e inspiran la motivación al cambio, aportando a una posible transformación.

Daft (2008) argumenta que el cambio de un planteamiento administrativo racional tradicional, que enfatiza la estabilidad y el control a uno que valora el cambio, la atribución de facultades y las relaciones, requiere que los administradores también sean líderes eficaces. Esto pudiera explicar por qué estas tres

empresas han tenido éxito, tienen un equipo ejecutivo compuesto por líderes. Esta cualidad de ser líder es uno de los factores cruciales en la implementación e inicio de cualquier transformación o cambios (Chan y Drasgow, 2001; Carss, 2010) y las organizaciones deben manifestar la capacidad de adaptarse a las exigencias externas, incluyendo las necesidades de los clientes, competencia global, cambios tecnológicos, entre otros (Senge, 2006; Champoux, 2011). Es por esto que pudiéramos interpretar que el estilo de liderazgo Transformacional en estos grupos ejecutivos ha sido pieza esencial para que estas empresas se adaptaran a la situación económica mundial y de Puerto Rico, de tal forma que han mantenido un margen de ganancias cuando otras compañías han cesado funciones.

De esta manera el estilo de liderazgo Transformacional representa un balance a la estabilidad que conserva y promueve el Transaccional. Desde la perspectiva del liderazgo de rango completo ambos estilos pueden coexistir y lo importante es saber cuál aplicar de acuerdo al contexto organizacional, los seguidores y las tareas a realizar para lograr las metas de la organización (Bass y Riggio, 2006). El estilo de liderazgo Transaccional también fue identificado en los tres grupos ejecutivos de este estudio. De esta manera la organización cuenta con líderes que inspiran y facilitan el cambio, al mismo tiempo con buenos administradores y administradoras que pueden establecer reglas y metas organizacionales. También pueden supervisar, prevenir y atender errores, mientras reconocen la interdependencia que la organización tiene de sus empleados y empleadas. Al reconocer esta interdependencia pueden negociar y demostrar la existencia de una relación costo-beneficio. Las características de este estilo permiten interpretar que también aporta al éxito de las empresas estudiadas, debido a que su existencia demuestra la existencia de líderes capaces de administrar de tal forma que logren el funcionamiento eficiente de la organización. Los mejores líderes poseen destrezas en distintos estilos y pueden asumir el que mejor se ajuste a las exigencias de una situación en particular (Goleman, 2000). De alguna manera la coexistencia de ambos estilos en los grupos ejecutivos de nuestro estudio apoya la importancia del liderazgo situacional.

Un estudio reciente, con una muestra aleatoria de 3, 871 ejecutivos de una base de datos mundial, realizado por la firma de consultoría Hay/MacBer (citado en Goleman, 2000), demostró la importancia de que el estilo de liderazgo pueda ajustarse a las características de la situación, en vez de a personalidad del líder.

Por otro lado, a pesar de que el estilo con mayor presencia para los tres grupos ejecutivos fue el Transformacional, cada uno presentó distribuciones distintas en términos de las categorías. Sólo dos empresas expresaron una mayor cantidad de comentarios alineados con la categoría de consideración individualizada, otras dos con la categoría inspira-motiva y otras dos para la de carisma-ejemplo, aunque cabe señalar que la Empresa 3 manifestó un alto número en estas tres categorías.

La Empresa 3, que demostró un alto nivel en las tres categorías antes mencionadas, cuenta con un equipo bien diverso en términos de preparación académica y al mirar las expresiones de cada participante, observamos diferencias en estilos de liderazgo. Sin embargo, su principal ejecutivo fue quien consistentemente añadió expresiones vinculadas al liderazgo Transformacional y de acuerdo a observaciones variadas podemos concluir que su estilo permea en la organización. Goleman (2000) destaca el impacto de los estilos de liderazgo en el clima organizacional y cómo unos estilos aportan más a éste, así como a los resultados que logre la organización. Comparando las expresiones de este principal ejecutivo con el análisis de Goleman, podemos concluir que manifiesta comportamientos consistentes con estilos que logran resultados: movilizándolo a las personas a una visión, trabajando con ellos y demostrando cualidades como autoconfianza y empatía. En el caso de la Empresa 3, son otros miembros del grupo ejecutivo quienes traen el estilo Transaccional y complementan el del principal ejecutivo. Esto explica por qué esta misma empresa tuvo fue la que presentó mayor cantidad de citas en ambos estilos. Este aspecto es similar en las otras dos empresas, pero en las otras dos existe mayor uniformidad. Prácticamente todos los miembros de cada grupo manifiestan expresiones de ambos estilos. Esto nos hace volver al aspecto de las diferencias en las distribuciones de las categorías. En las



Empresas 1 y 2, no es tanto un asunto de diversidad de estilos de ejecutivo a ejecutivo, pero al mirar los datos de la organización, vemos que el aspecto de características del grupo y organizacionales pudiera explicar la diferencia en estas distribuciones. Por ejemplo, los ejecutivos y empleados de la Empresa 1 son sumamente técnicos y especializados, el tipo de trabajo que realizan también lo es y la estrategia organizacional está basada y requiere mucha estructura. Mientras que la Empresa 2 es una con valores sociales (participación comunitaria), con un fuerte enfoque en el cliente y cuya estrategia organizacional es lo suficientemente flexible para adaptarse a las distintas necesidades del cliente e incluir a los empleados y empleadas en el desarrollo de la misma. Son estas características de cada empresa las que evocan y requieren categorías particulares de cada estilo, por lo que puede explicar la diferencia en las distribuciones dentro de cada estilo.

Este estudio requiere profundizar con metodología cualitativa y cuantitativa en los hallazgos presentados. De tal forma que sea posible continuar evidenciando el impacto de los estilos Transformacional y Transaccional en el éxito organizacional, al mismo tiempo que una mayor cantidad de datos que sustenten la importancia de la presencia de ambos y sugerir desde una perspectiva situacional, cuándo es que amerita utilizar uno u otro. Entendemos que este estudio aporta una mirada multidisciplinaria al estudio de los estilos de liderazgo en relación con el éxito organizacional en compañías puertorriqueñas, lo que representa un primer paso científico en esta dirección.

<sup>i</sup> (1011-205) Número de aprobación del Comité Institucional para la Investigación con Sujetos Humanos de la Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras (Institutional Review Board de esta institución).

---

#### **Autora Principal**

**Zaida I. Berdecía Cruz, Ph.D.**

**Celular:** 787.905.5400

**Email:** zaida.berdecial@upr.edu;  
zberdeciafae@gmail.com

**Universidad:** Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras (San Juan, Puerto Rico)

**Cargo:** Catedrática Auxiliar y Asesora Académica en la Facultad de Administración de Empresas

Posee un doctorado en Desarrollo Empresarial y Gerencial de la Universidad Interamericana de Puerto Rico. Durante los pasados ocho años ha sido Profesora / Conferenciante en la Escuela de Estudios Profesionales para Adultos, Programa AHORA, en el Sistema Universitario Ana G. Méndez (Universidad del Este y Universidad Metropolitana). Es Mediadora (Núm. 1317) certificada por el Tribunal General de Justicia de Puerto Rico.

**Áreas de investigación:** Andragogía, Gerencia de Recursos Humanos, Capacitación y Desarrollo Organizacional, Liderazgo y Empresarismo.

#### **Co-Autora**

**Joyce R. González-Domínguez, Ph.D.**

**Email:** gonzalezjoyce@gmail.com

**Universidad:** Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras (San Juan, Puerto Rico)

**Cargo:** Docente en la Facultad Ciencias Sociales, Departamento de Psicología y Consultora organizacional

Posee un doctorado en Psicología Industrial-Organizacional de la Universidad de Puerto Rico. Durante los pasados siete años ha trabajado como consultora interna y externa de desarrollo organizacional en más de 20 compañías públicas y privadas de distintos sectores industriales. Por más de diez años se ha desempeñado en la investigación y los pasados tres años en la cátedra. Posee certificaciones en Mediación de Conflictos, Mediación Laboral de Conflictos, Desarrollo Organizacional y Manejo de Talentos de DePaul University, Chicago.

**Áreas de investigación:** Noción trabajo, Psicología de la Salud Ocupacional (Estrés, Interacción Trabajo-Vida, Violencia,

Calidad de vida, entre otros), Desarrollo organizacional, Aprendizaje de equipo, Liderazgo, entre otros.

### Co-Autor

**Carlos Rubén Carrasquillo Ríos, Ph.D.**

**Email:** carlos.carrasquillo@upr.edu

**Universidad:** Universidad de Puerto Rico en Humacao, Humacao, Puerto Rico

**Cargo:** Investigador Asociado, Institucional y Profesor de Psicología General, Psicología Industrial y Ciencias Sociales.

Posee un doctorado en Psicología Social-Comunitaria de la Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras. Ha sido director de su propio centro de servicios psicológicos preventivos Centro Girasol, conferenciante en el Sistema Ana G. Méndez, en la Universidad Metropolitana y del Turabo. Facilitador de microempresarios con grupos de deambulantes en la Fundación para el Desarrollo Comunal ( FUNDESCO). Miembro del grupo de interés de psicología del deporte de la Asociación de Psicología de Puerto Rico. Áreas de investigación: Estrés y liderazgo del personal organizacional, factores de éxito en el estudiantado universitario y elementos que facilitan el alto rendimiento en atletas olímpicos, juveniles e infantiles.

### Referencias

Agle, B., Nagaraja, N., Sonnenfeld, J., y Srinivasan, D. (2005). Does CEO charisma matter?: An empirical analysis of the relationship among organizational performance, environmental uncertainty, and top management team perception of CEO charisma. *Academy of Management Journal*, 49, 161-74.

Anzorena, O. (s.f.). Liderazgo en tiempos de crisis e incertidumbre. Recuperado de: [http://www.sht.com.ar/archivo/liderazgo/lider\\_crisis.htm](http://www.sht.com.ar/archivo/liderazgo/lider_crisis.htm)

Avolio, B., y Bass, B. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire*. (3rd ed.). Manual and Sample Set. Menlo Park, CA: Mind Garden, Inc.

Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.

Bass, B. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-13.

Bass, B. M., y Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Mahwah, NJ: Erlbaum.

Bennis, W. (1998). *Cómo llegar a ser líder*. Colombia: Editorial Norma.

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York, NY: Harper y Row.

Carlyle, T. (1993). *On heroes, hero worship, and the heroic in history*. Lincoln, NE: University of Nebraska Press.

Carss, B. W. (2010). *The measurement of transformational leadership skills in the workplace: The path towards innovative and high performance teams*. Recuperado de <http://www.ufv.ca/Assets/Writing+Centre/The+Measurement+of+Transformational+Leadership+Skills+in+the+Workplace+The+Path+towards+Innovative+and+High+Performance+Teams.pdf>

Castro, E., Miquilena, E., y Peley, R. (2006). Las nuevas tendencias del liderazgo: Hacia una nueva visión de las organizaciones educativas, *Omnia*, 12(1), 83 – 96.

Champoux, J. E. (2011). *Organizational behavior: Integrating individuals, groups and organizations*. (4th ed.). New York, NY: Routledge Taylor y Francis Group.

Chan, K. Y., y Drasgow, F. (2001). Toward a theory of individual differences and leadership: Understanding the motivation to lead. *Journal of Applied Psychology*, 83(3), 481-498.

Crisis Económica Mundial 2008. (2010). *BuenasTareas.com*. Recuperado de <http://www.buenastareas.com/ensayos/Crisis-Economica-Mundial-2008/1295979.html>

- Daft, R. L. (2008). *The leadership experience* (4th ed.). Mason, OH: Thomson South-Western.
- Evans, M. G. (1970). The effects of supervisory behavior on the path-goal relationship. *Organizational Behavior and Human Performance*, 5, 277-298.
- Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York, NY: McGraw Hill.
- Gardner, W. L., y Avolio, B. J. (1998). The charismatic relationship: A dramaturgical perspective. *Academy of Management Review*, 23, 32-58.
- Goleman, D. (2000, March - April). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*. 1-15.
- Gubrium, J., y Sankar, A. (1994). *Qualitative methods in aging research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hersey, P., y Blanchard K. H. (1969). Life cycle theory of leadership. *Training and Development Journal*, 23, 26-34.
- Hersey, P. y Blanchard K. H. (1982). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*, (4th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Howell, J. P., y Costley, D.L. (2001). *Understanding behavior for effective leadership*. Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- House, R. J. (1971). A path goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16, 321-338.
- House, R. J., y Mitchell, T. R. (1974), Path-goal theory of leadership. *Journal of Contemporary Business*, 3, 81-97.
- Junta de Planificación de Puerto Rico. (2011). Recuperado de <http://www.jp.gobierno.pr>
- Kroeck, K. G., Lowe, K. B., y Brown, K. W. (2004). The assessment of leadership. In J. Antonakis, A. T. Cianciolo y R. J. Stenberg (eds.). *The Nature of Leadership* (71-98). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Lucca Irizarry, N., y Berrios Rivera, R. (2009). *Investigación cualitativa: Fundamentos, diseños y estrategias*. (2da. Ed.). Cataño, PR: Ediciones SM.
- Pedraja, L., Rodríguez, E., y Rodríguez, J. (2008). Importancia de los estilos de liderazgo sobre la eficacia: Un estudio comparativo entre grandes y pequeñas y medianas empresas privadas. *Revista de Ciencias Sociales*, XIV(1), 20-29.
- Punch, K. F. (1998). *Introduction to social research: Quantitative and qualitative approaches*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Rost, J. C. y Baker, R. A. (2000). Leadership education in colleges: Toward a 21st century paradigm. *The Journal of Leadership Studies*, 7(1), 3-12.
- Saiz, M. (2000). *Clave para analizar el liderazgo en las organizaciones*. Recuperado de <http://www.canalwork.com/directivos/liderazgo/tipos.html>
- Schriesheim, C. A., Castro, S. L., y Cogliser, C. C. (1999). Leader-member exchange (LMX) research: A comprehensive review of theory, measurement, and data-analytic practices. *Leadership Quarterly*, 10, 63-113.
- Senge, P. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York, NY: Crown Publishing Group.
- Sosik, J., Potosky, D., y Jung, D. (2002). Adaptive self regulation: Meeting others expectations of leadership and performance. *The Journal of Social Psychology*, 142(2), 211-232.
- Stogdill, R., Good, O., y Day, D. (1962), New leader behavior description subscales. *Journal of Psychology*, 54, 259-269.

Walumbwa, F., Wang, P., Lawler, J., y Shi, K. (2004).  
The role of collective efficacy in the relations between  
transformational leadership and work outcomes.  
*Journal of Occupational and Organizational Psychology*,  
77, 551-530.

Zhu, W., Chew, I., y Spangle, W. (2005), CEO  
transformational leadership and organizational  
outcomes: The mediating role of human-capital-  
enhancing human resource management. *Leadership  
Quarterly*, 16, 39-52.