

Aplicación del MLQ a Formadores de RRHH: Un estudio descriptivo

Yamila Fernanda SILVA PERALTA
Doctoranda del Programa “Psicología de los Recursos Humanos”
Departamento de Psicología Social
Universidad de Barcelona
yasilpe@hotmail.com

Recibido: 18-08-2010

Aceptado: 20-11-2010

RESUMEN

Se presenta un estudio descriptivo en el que un grupo de Formadores en el área de RRHH autoevalúan su liderazgo. Fueron administradas las 12 escalas del MLQ (*Multifactor Leadership Questionnaire*) a 41 Formadores de RRHH en Barcelona. Se analizaron los resultados obtenidos en las escalas y se indagaron las diferencias según género, tipo de Formador (Interno-Externo) y años de experiencia como Formador. Los resultados muestran que los Formadores se autoevalúan como transaccionales y transformacionales prevaleciendo los niveles medios en ambos tipos de liderazgo para los Formadores Internos y los niveles altos de liderazgo transaccional en los Formadores Externos. No se han encontrado diferencias importantes respecto al género de los Formadores. Los Formadores con mayor experiencia acumulan más casos de liderazgo transformacional. Los Formadores Internos se concentran en niveles medios de esfuerzo extra. Efectividad y satisfacción obtienen puntajes similares ara ambos tipos de Formadores.

Palabras clave: Formador, Laissez faire, Liderazgo transaccional, Liderazgo transformacional, Efectividad, Satisfacción, Esfuerzo Extra.

MLQ application to HR Trainers: A descriptive study

ABSTRACT

A descriptive study is presented in which a group of HR Trainers self-assess their leadership. The 12 MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) scales were administered to 41 HR Trainers in Barcelona. Results obtained in each scale were analyzed and differences regarding gender, Trainer type (Internal-External) and years of experience as a Trainer, too. Results show that Trainers assess themselves as transactional and transformational emphasizing in middle levels of both leadership types in Internal Trainers and transactional high levels in External Trainers. No important differences regarding Trainers' gender were found. Trainers with more years of experience accumulate more cases of transformational leadership. Internal Trainers are concentrated in middle levels of extra effort. Effectiveness and satisfaction obtain similar scores for both types of Trainers.

Keywords: Trainer, Laissez Faire, Transactional leadership, Transformational leadership, Effectiveness, Satisfaction, Extra Effort.

SUMARIO: 1. Introducción. 2. Revisión de la literatura. 3. Método. 4. Resultados. 5. Discusión y conclusiones. Bibliografía

1. INTRODUCCIÓN

El modelo de rasgos, el modelo conductual y el modelo de contingencias han contribuido a la comprensión del liderazgo, sin embargo ninguno de ellos ha proporcionado una explicación completamente satisfactoria del liderazgo y su efectividad. Los últimos modelos, integrados bajo el nombre “el nuevo liderazgo”, contemplan aspectos relacionados con la transformación de los individuos, grupos y organizaciones, el *Modelo de Liderazgo de Rango Total* (en adelante MLRT) de Bass y Avolio (1990) y Avolio y Bass (2004) se incluye en esta perspectiva. Este modelo incluye un conjunto de variables *laissez faire*, transaccionales, transformacionales y de resultados que han dado forma al MLQ (Multifactorial Leadership Questionnaire).

Según Bass y Avolio (1994) el perfil óptimo de liderazgo incluye una mínima frecuencia de *laissez faire* y un gradual incremento de la frecuencia de las variables transaccionales para llegar a una elevada frecuencia de las variables transformacionales. Bass y Avolio (2000) postulan que un líder efectivo exhibirá todos los estilos en algún grado. El liderazgo transformacional no es opuesto al transaccional, el liderazgo transformacional no reemplaza al transaccional, todo lo contrario, lo incrementa (Howell y Avolio, 1989; Waldman, Bass y Einstein, 1985). Veamos en detalle cada una de las variables del modelo.

2. REVISIÓN DE LA LITERATURA

2.1. Liderazgo transformacional

El liderazgo transformacional según Bass (1985) y Bass y Avolio (1994) conduce a un desempeño más allá de las expectativas establecidas ya que este tipo de líderes elevan los deseos de logro y superación de sus seguidores haciéndolos trascender sus propios intereses, a la vez que promueven el desarrollo de las organizaciones, despliegan un sentido fuerte de confianza y estimulan a sus seguidores para auto-superarse y aumentar los niveles morales y éticos significativamente. Son cuatro las dimensiones transformacionales comprendidas en el MLRT: *Influencia Idealizada* (como Atributo y como Comportamiento), *Motivación Inspiracional*, *Estimulación Intelectual* y *Consideración Individual*.

La *Influencia Idealizada como Atributo* (IIA) se refiere a cómo el líder influirá en los seguidores inspirándoles orgullo, respeto y promoviendo una profunda identificación (al ser tomado por sus seguidores como un modelo a seguir). La *Influencia Idealizada como Comportamiento* (IIC) refiere a un líder que se comporta de manera ética, moral y consistente, transmitiendo valores congruentes con sus acciones y promoviendo la importancia de una misión colectiva. La *Motivación*

Inspiracional (MI) estaría relacionada con la comunicación de una visión de futuro clara, deseable y significativa, persuadiendo con entusiasmo y optimismo que esta visión es posible. El líder desafía a los seguidores y despierta el espíritu de equipo, obteniendo como resultado seguidores involucrados y comprometidos en un proyecto compartido. La *Estimulación Intelectual* (EI) representa a un líder que potencia la creatividad e innovación en los seguidores, lo cual se logra mediante el cuestionamiento constante por parte del líder y de los seguidores de suposiciones y problemas. La *Consideración Individual* (CI) representa el trato del líder hacia cada uno de sus seguidores de manera individual, única y particular, identificando sus necesidades particulares de apoyo y desarrollo, Bass (1985) incluye en esta dimensión: una comunicación informal personalizada cara a cara, la información constante de los seguidores respecto a su situación y el contexto organizacional, el trato diferenciado (que hace que los seguidores se sientan únicos), el consejo, el apoyo, la escucha activa, la empatía y el *mentoring*.

2.2. Liderazgo transaccional

La base del liderazgo transaccional es el intercambio, la relación costo-beneficio (Bass, 1999). Este liderazgo se caracteriza por comportamientos asociados con transacciones constructivas o bien correctivas en las que los premios administrados por el líder estarían condicionados por el desempeño de los seguidores. El líder ofrece incentivos a cambio de lealtad y esfuerzo en el trabajo animando e implicando a sus seguidores en conseguir el desempeño requerido y clarifica las tareas necesarias para alcanzar los resultados. Las tres dimensiones de este liderazgo son *Reconocimiento Contingente*, *Dirección por Excepción Activa* y *Pasiva*.

El *Reconocimiento Contingente* (RC) incluye recompensas o promesas de recompensas por parte del líder a cambio del cumplimiento de los requerimientos a los seguidores, líder y seguidor negocian roles y responsabilidades, acordando lo que el seguidor tiene que alcanzar para recibir una recompensa (material o no material), o bien evitar la sanción que se fije por contrato. Si el líder sólo interviene ante la ocurrencia de fracasos, averías y desviaciones está practicando la *Dirección por Excepción Activa* (DxEA), según la cual el líder se concentra en las irregularidades, los errores y llama la atención sobre ellos, los monitorea activamente. Básicamente la diferencia entre la *Dirección por Excepción Activa* y la *Pasiva* (DxEA y DxEP) es el tiempo o anticipación con la que el líder interviene: en la primera hay un monitoreo continuo, en la segunda se interviene cuando los estándares no han sido alcanzados o bien cuando el error ya ha sido cometido (Hater y Bass, 1988).

2.3. Laissez faire

Bass y Avolio (2000) también incluyen en su modelo un *no-liderazgo* o *laissez faire* similar al planteado por Lewin y Lippitt (1938) en sus estudios. En este caso, el líder evita todo tipo de influencia a sus subordinados eludiendo su responsabilidad de supervisión, no interviene en las actividades grupales, se abstiene de guiar, es pasivo

por excelencia, se limita a proporcionar información sólo cuando los miembros de su organización se lo solicitan, no establece metas claras de trabajo y no ayuda a su grupo a tomar decisiones.

2.4. Resultados de liderazgo

Las variables de resultado son: (1) *Efectividad* (EF): el líder optimiza recursos materiales y humanos del grupo obteniendo óptimos resultados al menor coste, promueve el logro de los objetivos y metas, representa su grupo en instancias superiores; (2) *Satisfacción* (SAT): las acciones del líder provocan gratificación en el grupo de trabajo, los seguidores se sienten muy bien con el líder y el clima organizacional permite el buen desarrollo de las actividades y (3) *Esfuerzo Extra* (EE): el líder promueve una mayor participación y un aumento de las expectativas de logro de los seguidores, los seguidores están estimulados a participar de forma activa.

2.5. Liderazgo del formador

No se han encontrado antecedentes del estudio de liderazgo en Formadores en el área de RRHH, sin embargo sí se han encontrado estudios sobre líderes educacionales llevados a cabo con Maestros y Profesores que fueron incluidos en el marco teórico de la presente investigación.

Diferentes investigaciones han puesto de manifiesto la relación entre el liderazgo, los resultados y los logros de los estudiantes (Hallinger & Heck, 1998; Witziers, Bosker & Kruger, 2003; entre otros). Según Robbinson (2006) un buen líder educacional tendrá habilidades, conocimientos y actitudes para iniciar y sostener el aprendizaje y la gestión del conocimiento. Para Bernal Agudo (2001) actualmente los Profesores superan el rol de transmisores de conocimiento o de información para alcanzar un rol de conductores de alumnos en la selección de contenidos relevantes, en su asimilación, en su relación y en su puesta en práctica. Vettorello (1999) puso en evidencia con su estudio que educadores especiales asumen cada vez con mayor frecuencia roles y responsabilidades de liderazgo, teniendo que gestionar diferentes tipos de demandas y generar credibilidad a través de sus prácticas. Según Larocca (2003) el estilo de liderazgo eficaz del Profesor es democrático desde el punto de vista de los estudiantes.

Berry y Ginsburg (1990), Crowther, (1997), Leithwood y Jantzi (2006) y Silva, Gimbert & Nolan (2000) relacionaron el liderazgo del Maestro con características transformacionales como promover el cambio en el status quo, estimular la creatividad e innovación, comportarse de una manera ética y mejorar el aprendizaje de los estudiantes. Kirby, Paradise y King (1992) desarrollaron dos estudios en el campo educativo con Profesores demostrando que el liderazgo efectivo estaría relacionado con el carisma, la estimulación intelectual, la creación de oportunidades de desarrollo para los seguidores y el incremento de la motivación de los seguidores para obtener mayores niveles de desempeño.

En España, Pascual, Villa y Auzumendi (1993) demuestran que tanto las dimensiones transformacionales como las transaccionales correlacionan positivamente con el desempeño, la satisfacción de los Profesores y el esfuerzo extra, si bien las dimensiones transaccionales tienen correlaciones más débiles.

Del Cerro (2008) estudió el estilo de liderazgo de un grupo de tutores en una universidad privada de Barcelona encontrando que *Influencia Idealizada*, bien como atributo o bien como comportamiento, fueron las dos dimensiones transformacionales que más bajo puntuaron. Mientras que para el resto de las dimensiones transformacionales las puntuaciones de estos tutores superan el percentil 50. De las dimensiones transaccionales, la *Dirección por Excepción Pasiva* es la más baja. Las puntuaciones para *laissez faire* han sido bajas en todos los casos. Según la autora, el tutor no puede desprenderse fácilmente de su rol transaccional vinculado a la cuestión evaluativa y que quizás esté podría ser un elemento limitante de un liderazgo de características más transformacionales.

En Brasil, Borrel y Severo (2000) investigaron el liderazgo en un grupo de Directivos y Profesores demostrando que la dimensión *Reconocimiento Contingente* presenta correlaciones elevadas similares a las obtenidas con las dimensiones transformacionales. En Chile Thieme Jara (2005) investigó el liderazgo en un grupo de Directores de escuela primaria a partir de la auto-evaluación y la evaluación de Profesores a su cargo. Tanto los factores transaccionales como el *laissez faire* cargaban como factores independientes tal y como plantea el MLRT. El autor concluye que en los Directores de escuela primaria el factor que más se asocia con las variables de desempeño es el carisma o *Influencia Idealizada*.

Esta investigación descriptiva se concentra en la auto-evaluación del liderazgo del Formador en el área de RRHH, sus objetivos son conocer los puntajes obtenidos en las escalas *laissez faire*, transaccionales, transformacionales y de resultados del MLQ (*Multifactor Leadership Questionnaire*) e indagar diferencias entre Formadores según el género, el tipo de Formador y los años de experiencia de cada Formador.

3. MÉTODO

3.1. muestra

La muestra de este estudio es intencional, la integran 41 Formadores en el área de RRHH quienes voluntariamente decidieron participar del estudio. El 48.78% son mujeres y el 51.22% varones.

Para diferenciar Formadores Internos de Externos se consideraron las definiciones planteadas por Dawe (2003), Jiménez Jiménez (1999) y Schaafsma (1997) quienes diferencian entre la *formación interna*, endogámica o en el lugar de trabajo que es impartida por personal de la organización, y la *formación externa* que se imparte por expertos en un tema pero que no son personal interno de la organización.

En esta muestra 19 son Formadores Internos y 22 son Externos. De los 41 Formadores 13 (el 37.71%) se definen como Formadores-Instructores, 18 (el 43.90%) son Formadores-Consultores y 6 (el 14.63%) son Responsables del Área Formación. Sólo 3 Formadores tienen cargo Directivo y 1 es Responsable de Administración de Personal con funciones en el área de formación (ver Tabla 1).

Las tres empresas en la que trabajan los Formadores Internos de la muestra de esta investigación pertenecen al sector "Gran Consumo". La Empresa A es una red multinacional de supermercados distribuida en toda Europa. En España, su Departamento de Formación y Desarrollo se integra por: (a) el *Director de Formación*, responsable del establecimiento de pautas de formación, de la alineación de la formación a la estrategia de la organización y de formar (en algunos casos) a los Mandos Intermedios y Altos Directivos de cada área, (b) el *Responsable de Formación*, cuya función es controlar proyectos específicos, diseñar material, coordinar y supervisar a los Formadores en cada área y (c) 9 *Formadores*, profesionales en su mayoría de ciencias empresariales con una experiencia de 1 a 5 años en sus funciones actuales, básicamente realizan visitas semanales o quincenales de sus Formandos en cada una de las tiendas, repasando contenidos técnicos y prácticos vinculados a la venta y la administración de la tienda. También se incluyó al *Responsable de Administración de Personal* ya que imparte formaciones específicas a los 9 Formadores.

La Empresa B es una red de supermercados distribuida en toda España cuyo Departamento de Formación es más complejo que el anterior porque incorpora formación externa y *e-learning*. En esta empresa fue posible entrevistar a: (a) el *Responsable de Formación* en las tiendas, encargado de la detección de necesidades de formación, la planificación, la definición de las estrategias, el control de las acciones de formación y el análisis de costes, también participa en acciones de formación puntuales; (b) el *Responsable del Personal Técnico*, cuyas funciones se enfocan a la detección de necesidades de formación y desarrollo, la planificación, la evaluación de satisfacción de los Formandos y recientemente de la transferencia al puesto de trabajo, el Responsable realiza formación en los temas: "Atención del Cliente" y "Conocimiento de la Compañía" y (c) un *Formador* de tienda cuyas responsabilidades se enfocan a la impartición y supervisión de las acciones de formación en cada área.

La Empresa C es una red de supermercados y tiendas de ropa en toda España en creciente expansión hacia otros países europeos. Esta empresa incluye la formación a distancia y la combinación presencial y online. Fue posible entrevistar a: (a) el *Responsable de Formación*, (b) un *Formador Senior*, ambos participan del proceso completo (la detección de necesidades en cada tienda, la planificación de la formación, la impartición y la evaluación según criterios de calidad establecidos a nivel corporativo), sus formaciones se basan en contenidos económico-administrativos, comerciales y de atención al cliente. Finalmente, fue posible entrevistar a (c) un *Formador Semi-senior* (con 5 años de experiencia) y (d) un *Formador Junior* de reciente incorporación, ambos participan en la impartición de cursos, colaboran y apoyan al Responsable del área.

Los 22 Formadores restantes son en su mayoría “Formadores-Consultores” que prestan servicio a diferentes empresas como externos. Los “Responsables Externos” y “Directivos Externos” están vinculados laboralmente a una Consultoría que presta servicios de formación específica a otras empresas.

Respecto a la experiencia laboral previa los Formadores entrevistados tienen desde menos de un año a más de 10 años de experiencia, siendo estos últimos los más frecuentes. De acuerdo a los años de experiencia los Formadores se han clasificado en: “Formadores de reciente incorporación”, “Formadores Junior”, Formadores Semi-Senior” y “Formadores Senior”. En la Tabla 2 es posible apreciar dicha distribución.

Tabla 1 Tipo de Formadores

Tipo de Formador	Internos en cada			Externos	Total	%
	Empresa					
	A	B	C			
Formador-Instructor Interno	9	1	3	0	13	31.71
Responsable Interno	2	2	1	0	5	12.20
Directivo Interno	1	0	0	0	1	2.44
Formador-Consultor Externo	0	0	0	18	18	43.90
Responsable Externo	0	0	0	2	2	4.88
Directivo Externo	0	0	0	2	2	4.88
Total	12	3	4	22	41	100

Tabla 2 Años de experiencia de los formadores en el área de RRHH

Categorías	Años experiencia	F	%
Formadores de reciente incorporación	Menos de 1 año	4	9.76
Formadores Junior	1 a 4 años	14	34.15
Formadores Semi-Senior	5 a 9 años	4	9.76
Formadores Senior	Más de 10 años	19	46.34
Total		41	100

3.2. Instrumento

Se administró el MLQ (*Multifactor Leadership Questionnaire*) a los 41 Formadores. Entre mayo y julio 2007, se administró a los Formadores Internos en

cada una de las empresas de pertenencia y entre diciembre 2008 y marzo 2009 a los Formadores Externos, en este último caso cada Formador Externo fue contactado y entrevistado en su despacho/consultora.

El MLQ mide el *liderazgo transformacional* a partir de 5 sub-escalas, el *liderazgo transaccional* a partir de 3 sub-escalas, el *laissez Faire* a través de una escala y las variables de resultados a través de 3 escalas (*efectividad, satisfacción y esfuerzo extra*). Suman un total de 45 ítems que se responden siguiendo una escala Likert de graduación de frecuencias. El MLQ ha sido sometido a evaluaciones psicométricas (Avolio, Bass & Jung, 1999; Antonakis, Avolio & Sivasubramaniam, 2003) demostrando validez y confiabilidad adecuadas.

4. RESULTADOS

El análisis de respuestas obtenidas en el MLQ permitió identificar que los Formadores encuestados son tanto transaccionales como transformacionales.

Casi el 50% de los encuestados presentan bajos niveles de *laissez faire*, el restante 50% se reparte equitativamente entre los niveles medio y alto de esta variable.

Respecto a las escalas transaccionales, en estos Formadores predomina sobre todo la dimensión *Dirección por Excepción Activa* (con más del 80% de las respuestas en los percentiles superiores a 66), *Dirección por Excepción Pasiva* concentra más del 45% de las respuestas en percentiles inferiores a 33, *Reconocimiento Contingente* también ha tenido más del 50% de presencia en percentiles inferiores a 33 (ver Tabla 3).

Tabla 3 Distribución de porcentajes de las escalas *laissez faire* y transaccionales

Niveles	Laissez faire	Liderazgo transaccional		
		RC	DxE A	DxE P
Bajo	46.34	51.22	2.44	46.34
Medio	26.83	34.15	17.07	19.51
Alto	26.83	14.63	80.49	34.15
Total	100	100	100	100

Nota. El nivel bajo representa respuestas entre los percentiles 0 y 33, el nivel medio respuestas entre los percentiles superiores a 33 y 66, el nivel alto incluye las respuestas superiores a 66, RC es Reconocimiento Contingente, DxEA es Dirección por Excepción Activa y DxE P es Dirección por Excepción Pasiva

Las escalas de liderazgo transformacional *Motivación Inspiracional, Estimulación Intelectual y Consideración Individual* son las que más presencia tienen en percentiles superiores a 66 (ver Tabla 4). La dimensión transformacional

Influencia Idealizada (como Atributo) ha concentrado más del 65% de las respuestas en los percentiles más bajos, mientras que la *Influencia Idealizada (como Comportamiento)* se ha repartido sobre todo entre los niveles medio y alto.

Tabla 4 Distribución de porcentajes de las escalas transformacionales

Niveles	Liderazgo transformacional				
	II A	II B	MI	EI	CI
Bajo	65.85	26.83	7.32	24.39	26.83
Medio	24.39	36.59	19.51	24.39	34.15
Alto	9.76	36.59	73.17	51.22	39.02
Total	100	100	100	100	100

Nota. El nivel bajo representa respuestas entre los percentiles 0 y 33, el nivel medio respuestas entre los percentiles superiores a 33 y 66, el nivel alto incluye las respuestas superiores a 66, *CG* es Consideración Grupal, *CI* es Consideración Individual, *EI* es Estimulación Intelectual, *EE* es Estimulación Emocional, *MI* es Motivación Inspiracional, *IIC* es Influencia Idealizada como Comportamiento, *IIA* es Influencia Idealizada como Atributo.

Las variables de resultados se distribuyen en niveles medio y alto, siendo efectividad la que acumula el mismo porcentaje elevado entre nivel alto y medio, satisfacción se concentra en el nivel alto y esfuerzo extra en niveles medios (Ver Tabla 5).

Tabla 5 Distribución de porcentajes de las escalas de resultados

Niveles	Resultados		
	EF	SAT	EE
Bajo	7.32	19.51	34.15
Medio	46.34	36.59	48.78
Alto	46.34	43.90	17.07
Total	100	100	100

Nota. El nivel bajo representa respuestas entre los percentiles 0 y 33, el nivel medio respuestas entre los percentiles superiores a 33 y 66, el nivel alto incluye las respuestas superiores a 66, *EF* es Efectividad, *SAT* es Satisfacción y *EE* es Esfuerzo Extra.

En otro orden de análisis se agruparon los Formadores según sus resultados en las siguientes categorías: (a) alto en liderazgos transformacionales y transaccionales, (b) alto en liderazgo transformacional y bajo en transaccional, (c) alto en liderazgo transaccional y bajo en transformacional, (d) alto en *laissez faire* y bajo en transformacional y transaccional y (e) bajo en *laissez faire* y alto en liderazgo transaccional y transformacional (Ver Tabla 6).

Más de 60% de los Formadores ha presentado nivel medio de liderazgo transformacional y transaccional (entre los percentiles superiores a 33 y 66). Sólo tres Formadores han presentado alto liderazgo transformacional y alto liderazgo transaccional, sólo un Formador ha presentado alto liderazgo transformacional y bajo transaccional y viceversa. De los 19 Formadores que han presentado niveles bajos de *laissez faire*, casi la mitad presentan paralelamente niveles medios de liderazgo transaccional y transformacional. No se han encontrado casos de *laissez faire* alto y liderazgo transformacional y transaccional bajos a la vez. Sólo 3 Formadores presentan bajos niveles de *laissez faire* y altos en liderazgo transaccional y transformacional.

Tabla 6 Distribución de frecuencias y porcentajes según tipos de liderazgo *laissez faire*, transaccional y transformacional

Laissez faire			Liderazgo Transaccional						Total	
			Bajo		Medio		Alto			
			F	%	F	%	F	%	F	%
Bajo	Liderazgo Transformacional	Bajo	0	0	2	16.67	1	20	3	15.79
		Medio	1	50	8	66.67	1	20	10	52.63
		Alto	1	50	2	16.67	3	60	6	31.58
Sub-total			2	100	12	100	5	100	19	100
Medio	Liderazgo Transformacional	Bajo	0	0	2	22.22	0	0	2	18.18
		Medio	1	100	6	66.67	1	100	8	72.73
		Alto	0	0	1	11.11	0	0	1	9.09
Sub-total			1	100	9	100	1	100	11	100
Alto	Liderazgo Transformacional	Bajo	0	0	0	0	0	0	0	0
		Medio	1	100	3	42.86	3	100	7	63.64
		Alto	0	0	4	57.14	0	0	4	36.36
Sub-total			1	100	7	100	3	100	11	100

Nota. El nivel bajo representa respuestas entre los percentiles 0 y 33, el nivel medio respuestas entre los percentiles superiores a 33 y 66, el nivel alto incluye las respuestas superiores a 66.

Respecto a las diferencias entre tipos de liderazgo según el género de los Formadores (ver Tabla 7), los Formadores se distribuyen sobre todo en niveles medios de liderazgo transaccional y de liderazgo transformacional. En las mujeres se observa un mayor porcentaje de niveles altos de altos de liderazgo transformacional (35%) respecto a los varones (19%) y en los varones se observa una frecuencia superior de liderazgo transaccional respecto a las mujeres. No se encontraron diferencias interesantes por género en *laissez faire* (ver Tabla 8).

Tabla 7 Distribución de frecuencias y porcentajes según liderazgo transformacional y transaccional y género de los Formadores

Género	Liderazgo Transaccional						Total			
	Bajo		Medio		Alto					
	F	%	F	%	F	%	F	%		
Masculino	Liderazgo Transformacional	Bajo	0	0	3	23.08	1	12.50	4	19.05
		Medio	0	0	8	61.54	5	62.50	13	61.90
		Alto	0	0	2	15.38	2	25	4	19.05
Sub-total			0	0	13	100	8	100	21	100
Femenino	Liderazgo Transformacional	Bajo	0	0	1	6.67	0	0	1	5
		Medio	3	75	9	60	0	0	12	60
		Alto	1	25	5	33.33	1	100	7	35
Sub-total			4	100	15	100	1	100	20	100

Nota. El nivel bajo representa respuestas entre los percentiles 0 y 33, el nivel medio respuestas entre los percentiles superiores a 33 y 66, el nivel alto incluye las respuestas superiores a 66.

Tabla 8. Distribución de frecuencias y porcentajes según *laissez faire* y género de los Formadores

Género	Laissez faire						Total	
	Bajo		Medio		Alto			
	F	%	F	%	F	%	F	%
Masculino	10	52.63	6	54.55	5	45.45	21	51.22
Femenino	9	47.37	5	45.45	6	54.55	20	48.78
Total	19	100	11	100	11	100	41	100

Nota. El nivel bajo representa respuestas entre los percentiles 0 y 33, el nivel medio respuestas entre los percentiles superiores a 33 y 66, el nivel alto incluye las respuestas superiores a 66.

En la Tabla 9 se puede ver que los Formadores Internos se concentran en los niveles medios de liderazgo transaccional y transformacional. Los Formadores Externos concentran más frecuencias en los niveles medios de liderazgo transaccional y, paralelamente, niveles bajos de liderazgo transformacional. Comparativamente, hay más Formadores Externos con liderazgo transaccional alto que Formadores Internos. No se han encontrado casos de Formadores Internos con niveles bajos en ambos tipos de liderazgo y tampoco se ha encontrado Formadores Externos con niveles de liderazgo transaccional bajos y, paralelamente, niveles de liderazgo transformacional medios o altos.

Tabla 9 Distribución de frecuencias y porcentajes según liderazgo transformacional, transaccional y tipos de Formador

Tipo de Formador		Liderazgo Transaccional						Total		
		Bajo		Medio		Alto				
		F	%	F	%	F	%	F	%	
Formador Interno	Liderazgo Transformacional	Bajo	0	0	4	25	1	100	5	26.32
		Medio	1	50	8	50	0	0	9	47.37
		Alto	1	50	4	25	0	0	5	26.32
Sub-total			2	100	16	100	1	100	19	100
Formador Externo	Liderazgo Transformacional	Bajo	2	100	9	56.25	5	55.56	16	59.26
		Medio	0	0	3	18.75	3	33.33	6	22.22
		Alto	0	0	4	25	1	11.11	5	18.52
Sub-total			2	100	16	100	9	100	27	100

Nota. El nivel bajo representa respuestas entre los percentiles 0 y 33, el nivel medio respuestas entre los percentiles superiores a 33 y 66, el nivel alto incluye las respuestas superiores a 66.

En la Tabla 10, los Formadores se distribuyen según sean Internos o Externos y según los niveles de *laissez faire*. Cerca del 50% de los Formadores Internos y Externos tienen niveles bajos de *laissez faire*, sin embargo, si analizamos comparativamente las frecuencias, haciendo una lectura vertical de la tabla, los Formadores Externos casi duplican los casos con *laissez faire* en niveles altos respecto a los Formadores Internos.

Tabla 10. Distribución de frecuencias y porcentajes según *laissez faire* y tipos de Formador

Tipo de Formador	Laissez faire						Total	
	Bajo		Medio		Alto			
	F	%	F	%	F	%	F	%
Formador Interno	10	52.63	5	45.45	4	36.36	19	46.34
Formador Externo	9	47.37	6	54.55	7	63.64	22	53.66
Total	19	100	11	100	11	100	41	100

Nota. El nivel bajo representa respuestas entre los percentiles 0 y 33, el nivel medio respuestas entre los percentiles superiores a 33 y 66, el nivel alto incluye las respuestas superiores a 66.

Si consideramos el análisis del tipo de liderazgo y los años de experiencia del Formador, vemos que las frecuencias se dispersan aún más (ver Tabla 11). Las frecuencias más altas se encuentran en los Formadores con 1 a 4 años de experiencia y con más de 10 años de experiencia. En el primer caso son 8 los Formadores que tienen niveles medios en ambos tipos de liderazgo y, en el segundo caso, son 6 los

Formadores que tienen niveles medios de liderazgo transaccional y transformacional. Si consideramos los totales horizontales de la Tabla 11 vemos que los Formadores con más de 10 años de experiencia más porcentaje de casos de liderazgo transformacional alto (42.11%) respecto a los demás grupos.

Tabla 11 Distribución de frecuencias y porcentajes según tipo de liderazgo y años de experiencia del Formador

Años de experiencia			Liderazgo Transaccional						Total	
			Bajo		Medio		Alto			
			F	%	F	%	F	%	F	%
< 1 año	Liderazgo Transf	Bajo	0	0	0	0	0	0	0	0
		Medio	1	100	2	66.67	0	0	3	75
		Alto	0	0	1	33.33	0	0	1	25
Sub-total			1	100	3	100	0	0	0	100
1 a 4 años	Liderazgo Transf	Bajo	0	0	3	25	1	100	4	28.57
		Medio	0	0	8	66.67	0	0	8	57.14
		Alto	1	100	1	8.33	0	0	2	14.29
Sub-total			1	100	12	100	1	100	14	100
5 a 9 años	Liderazgo Transf	Bajo	0	0	1	50	0	0	1	25
		Medio	2	100	1	50	0	0	3	75
		Alto	0	0	0	0	0	0	0	0
Sub-total			2	100	2	100	0	0	4	100
> 10 años	Liderazgo Transf	Bajo	0	0	0	0	0	0	0	0
		Medio	0	0	6	54.55	5	62.50	11	57.89
		Alto	0	0	5	45.45	3	37.50	8	42.11
Sub-total			0	0	0	100	8	100	19	100

Nota. El nivel bajo representa respuestas entre los percentiles 0 y 33, el nivel medio respuestas entre los percentiles superiores a 33 y 66, el nivel alto incluye las respuestas superiores a 66, *Transf* es Transformacional.

Respecto a las diferencias entre tipos de Formadores por variables de resultados (ver Tablas 12, 13 y 14), encontramos que la variable efectividad se distribuye similarmente en ambos tipos de Formadores, siendo los niveles medio y alto los más frecuentes ya que acumulan casi el 50% del total de Formadores. Lo mismo ocurre con la variable satisfacción, pero en este último caso la frecuencia de Formadores con nivel alto de satisfacción es superior respecto a los demás niveles. Finalmente la variable esfuerzo extra concentra más casos de Formadores Internos en el nivel medio

y la frecuencia de Formadores con nivel bajo de esfuerzo extra duplica a la frecuencia de Formadores con nivel alto.

Tabla 12 Distribución de frecuencias y porcentajes según tipo de formador y variable *Efectividad*

Tipo de Formador	Efectividad						Total	
	Bajo		Medio		Alto			
	F	%	F	%	F	%	F	%
Formador Interno	1	33.33	9	47.37	9	47.37	19	46.34
Formador Externo	2	66.67	10	52.63	10	52.63	22	53.66
Total	3	100	19	100	19	100	41	100

Nota. El nivel bajo representa respuestas entre los percentiles 0 y 33, el nivel medio respuestas entre los percentiles superiores a 33 y 66, el nivel alto incluye las respuestas superiores a 66.

Tabla 13 Distribución de frecuencias y porcentajes según tipo de formador y variable *Satisfacción*

Tipo de Formador	Satisfacción						Total	
	Bajo		Medio		Alto			
	F	%	F	%	F	%	F	%
Formador Interno	4	50	7	46.67	8	44.44	19	46.34
Formador Externo	4	500	8	53.33	10	55.56	22	53.66
Total	8	100	15	100	18	100	41	100

Nota. El nivel bajo representa respuestas entre los percentiles 0 y 33, el nivel medio respuestas entre los percentiles superiores a 33 y 66, el nivel alto incluye las respuestas superiores a 66.

Tabla 14 Distribución de frecuencias y porcentajes según tipo de formador y variable *Esfuerzo Extra*

Tipo de Formador	Esfuerzo Extra						Total	
	Bajo		Medio		Alto			
	F	%	F	%	F	%	F	%
Formador Interno	5	35.71	11	55	3	42.86	19	46.34
Formador Externo	9	64.29	9	45	4	57.14	22	53.66
Total	14	100	20	100	7	100	41	100

Nota. El nivel bajo representa respuestas entre los percentiles 0 y 33, el nivel medio respuestas entre los percentiles superiores a 33 y 66, el nivel alto incluye las respuestas superiores a 66.

5. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

En esta investigación se ha podido demostrar que los Formadores encuestados se auto-evalúan como transaccionales y transformacionales a la vez. Este resultado apoya las conclusiones de Bass y Avolio (2000) cuando postulan que un líder efectivo exhibirá todos los estilos en algún grado.

En esta investigación, prevalecen los niveles medios de ambos liderazgos en Formadores Internos. Este resultado se adecua a lo esperado en cuanto al ejercicio del liderazgo en Formadores Internos en las empresas consideradas donde cobra importancia el *Reconocimiento Contingente* y la *Dirección por Excepción* del Formador ya que estos Formadores Internos tienen la función de detectar fallos, dificultades, errores y hacer un seguimiento del desarrollo de los Formandos, pero por otro lado tienen que ser capaces de motivar, estimular y considerar a cada Formando.

Los niveles bajos de liderazgo transformacional y altos de transaccional están más presentes en Formadores Externos que Internos. ¿Será que los Formadores Externos al no poder trabajar a largo plazo con sus Formandos (haciendo una especie de *coaching* o *mentoring* con ellos) se focalizan ante todo en la transacción más que en la transformación? ¿Será que es más fácil para los Formadores Internos actuar como motivadores, estimuladores y consideradores porque ya han pasado por los puestos en los que forman a sus Formandos y porque los conocen muy bien?

Tanto Formadores Internos como Externos acumulan la misma cantidad de casos con niveles altos de liderazgo transformacional. Las variables transformacionales con menor frecuencia de aparición es *Influencia Idealizada como Atributo*. Este resultado coincide con los obtenidos por Del Cerro (2008) en un grupo de Tutores universitarios. Esta variable representa la inspiración de orgullo y respeto en los seguidores y la consecuente identificación (al ser tomado el líder por sus seguidores como un modelo a seguir). ¿Será que los Formadores, más allá de su condición de Internos o Externos, finalmente no funcionan como un modelo a seguir por sus Formandos? ¿Será ésta una de las diferencias importantes entre el rol de un Formador y el rol de un líder? Futuros estudios podrían dar respuesta a estos interrogantes más puntuales.

Respecto al género, el liderazgo transformacional en niveles altos prevalece en mujeres respecto a los varones, si bien, es necesario destacar que ambos géneros se concentran de modo similar en niveles medios de ambos tipos de liderazgo. Lo mismo ocurre con los niveles de *laissez faire* que se concentran en niveles bajos para ambos géneros.

Respecto a los años de experiencia, los Formadores de mayor antigüedad despuntan en niveles altos de liderazgo transformacional respecto a los Formadores con antigüedad menor. Esto podría relacionarse con el tiempo que es necesario para conocer el proceso de formación, aprender de experiencias previas y aplicar conocimientos, habilidades y actitudes en formaciones concretas o trabajos de consultoría. No hay que olvidar que las variables transformacionales requieren mostrar un sentimiento de confianza, poder y autocontrol por parte del Formador que

tiene que ganarse al grupo de Formandos, los años de experiencia del Formador ayudarán en este sentido.

Finalmente, respecto a las variables de resultados, no se han encontrado diferencias entre los niveles de efectividad y satisfacción según tipos de Formadores ya que se concentran en niveles medios y altos. Mientras que en la variable esfuerzo extra si se hallaron diferencias, los Formadores Internos se concentran en niveles medios y los Externos se distribuyen de igual forma en niveles bajos y medios de esta variable. Esto significa que el grupo de Formadores Internos tiende a promover una mayor participación y un aumento de las expectativas de logro de los seguidores si se lo analiza comparativamente con el grupo de Formadores Externos.

Una de las limitaciones del estudio es que se trabajó con una muestra pequeña dado que esta investigación continua una primera aproximación cualitativa que se realizó paralelamente con los mismos Formadores a través de indagar en sus incidentes críticos. Futuros estudios deberían contemplar mayor número de casos y la posibilidad de asociar los niveles de liderazgo con otras variables.

Hubiera sido interesante poder contrastar las percepciones de los formadores con las de los Formandos (pre y post incidente crítico), en esta investigación fue impensable la inclusión del punto de vista de los Formandos ya que los formadores relataron en las entrevistas experiencias pasadas, la mayoría de ellos no mantienen un contacto directo en la actualidad con los formados de cada una de sus experiencias críticas. Futuras investigaciones tendrían que evaluar otros indicadores de evaluación en la formación más allá de la perspectiva del formador (por ejemplo indicadores grupales).

BIBLIOGRAFÍA

- ANTONANKIS, J., AVOLIO, B. y SIVASUBRAMANIAM, N. Context and leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Leadership Quarterly*, Vol. 14, 2003, pp. 261-295.
- AVOLIO, B. y BASS, B. Multifactor leadership questionnaire. Third Edition Manual and sampler set. Mind Garden, Inc., California, 2004.
- AVOLIO, B., BASS, B. y JUNG, D. Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 72, 1999, pp. 441-462.
- BASS, B. *Leadership and Performance Beyond Expectations*. The Free Press, New York, 1985.
- BASS, B. Current developments in transformational leadership. *The Psychologist-Manager Journal*, Vol. 3, nº 1, 1999, pp. 5-21.
- BASS, B. y AVOLIO, B. The implications of transactional and transformational leadership for individual, team, and organizational development. *Research in Organizational Change and Development*, Vol. 4, 1990, pp. 231-272.

- BASS, B. y AVOLIO, B. Improving organizational effectiveness through transformational leadership. Sage, Thousand Oaks, CA, 1994.
- BASS, B. y AVOLIO, B. Full range leadership development: Manual for Multifactor Leadership Questionnaire. Mindgarden, California, 2000.
- BERNAL AGUDO, J. Liderar el cambio: El liderazgo transformacional. Anuario de Educación. Departamento de Ciencias de la Educación de la Universidad de Zaragoza, 2001.
- BERRY, B. y GINSBURG, R. Creating lead teachers: From policy to Implementation. Phi Delta Kappan, Vol. 8, 1990, pp. 616-21.
- BORREL, N. y SEVERO, A. El liderazgo transformacional de los directivos de los cursos de graduación en educación física de las universidades del Estado de Paraná - Brasil. Actas del III congreso internacional sobre dirección de centros educativos, Liderazgo y organizaciones que aprenden. ICE Deusto, 2000, pp. 473-487.
- CROWTHER, F. Teachers as leaders. An exploratory framework. International Journal of Educational Management, Vol. 11, 1997, pp. 6-13.
- DAWE, S. Determinants of successful training practices in large Australian firms. Australia: National Centre for Vocational Educational Research, 2003.
- DEL CERRO RAMÓN, S. Liderazgo y grupalidad: Estudio de los factores influyentes del Liderazgo de Rango Total en el desarrollo de perfiles de grupalidad en unidades de aprendizaje educativo. Tesis doctoral. Barcelona: Universidad Ramón Llull, 2008.
- HALLINGER, P. y HECK, R. Exploring the principal's contribution to school effectiveness: 1980-1995. School Effectiveness and School Improvement, Vol. 9, nº 2, 1998, pp. 157-191.
- HATER, J. y BASS, B. Superior's evaluations and subordinate perceptions of transformational and transactional leadership. Journal of Applied Psychology, Vol. 73, 1988, pp. 695-702.
- HOWEL, J. y AVOLIO, B. Transformational versus transactional leadership: How they impact innovation, risk-taking, organization structure and performance. National Meeting of the Academy of Management. Washington, DC, 1989.
- JIMÉNEZ JIMÉNEZ, B. La formación continua de trabajadores: pasado, presente y perspectivas de futuro. En J. Gairín, & A. Fernández (Eds.), Planificación y Gestión de instituciones de Formación. Praxis, Barcelona, 1999.
- KIRBY, P., PARADISE, L. y KING, M. Extraordinary leaders in education: Understanding transformational leadership. Journal of Education Research, Vol. 85, nº 5, 1992, pp. 303-311.
- LAROCCA, M. Perception of leadership qualities in higher education: Impact of professor gender, professor leader style, situation, and participant gender. Dissertation Abstracts International: Section B: The Sciences and Engineering, Vol. 64, 2003, pp. 1551.
- LEITHWOOD, K. y JANTZI, D. Transformational school leadership for large-scale reform. School Effectiveness and School Improvement, Vol. 17, nº 2, 2006, pp. 201-227.

- LEWIN, K. y LIPPITT, R. An experimental approach to the study of autocracy and preliminary note. *Sociometry*, Vol. 1, 1938, pp. 292-300.
- PASCUAL, R., VILLA, A. y AUZUMENDI, E. El liderazgo transformacional en los centros docentes. Mensajero, Bilbao, 1993.
- ROBBINSON, V. Putting Education Back into Educational Leadership. *Leading, & Managing*, Vol. 12, nº 1, 2006, pp. 62-75
- SCHAAFSMA, H. Alternatives pathways to management competences: housing constructions. *Journal of European Industrial Training*, Vol. 21, nº 1, 1997, pp. 19-25.
- SILVA, D., GIMBERT, B. y NOLAN, J. Sliding the doors: Locking and unlocking possibilities for teacher leadership. *Teachers College Record*, Vol. 102, nº 4, 2000, pp. 779-804.
- THIEME JARA, C. Liderazgo y eficiencia en la educación primaria. El caso de Chile. Tesis doctoral. Universidad Autónoma de Barcelona, 2005.
- VETTORELLO, K. Special educators: Self-perceptions of special educators as measured by the leadership practices inventory. *Dissertation Abstracts International Section A: Humanities and Social Sciences*, Vol. 59, 1999, pp. 2448.
- WALDMAN, D., BASS, B. y EINSTEIN, W. Leadership and outcomes of performance appraisal processes. *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 60, 1987, pp. 177-186.
- WITZIERS, B., BOSKER, R. y KRÜGER, M. Educational leadership and student achievement: The elusive search for an association. *Educational Administration Quarterly*, Vol. 39, nº 3, 2003, pp. 398-425. G