

## Prácticas de liderazgo y su relación con la cultura en un grupo de países latinoamericanos\*

### Leadership practices and its relationship with the culture in a group of latin american countries

Juan Carlos Espinosa M.

Francoise Contreras T.\*\*

David Barbosa R.  
Universidad del Rosario, Colombia

Recibido: 17 de julio de 2014  
Revisado: 3 de septiembre de 2014  
Aceptado: 2 de noviembre de 2014

#### Resumen

El propósito de este estudio fue analizar, a través del MLQ 5X, los perfiles de liderazgo de 167 directivos de cuatro países latinoamericanos (Perú, Venezuela, Ecuador y Colombia), para observar si a pesar de la similitud cultural se presentan diferencias en los patrones de liderazgo. Se compararon estos perfiles con los obtenidos por otros autores en regiones culturalmente distintas, para finalmente confrontar los resultados con los de otra muestra colombiana. Se evidenciaron diferencias significativas en liderazgo, tanto entre países culturalmente distintos, como entre los mismos países latinoamericanos, a pesar de su similitud cultural. Finalmente, la muestra de directivos de este estudio difiere significativamente de la otra muestra colombiana, respecto a algunas variables del MLQ. Se discuten esos hallazgos.

**Palabras clave:** liderazgo transformacional/transaccional, dimensiones culturales de Hosftede, modelo de rango total de liderazgo.

\* Artículo de investigación. Este estudio se realizó dentro de la línea de investigación en Liderazgo y Comportamiento Organizacional del Grupo de Investigación en Dirección y Gerencia de la Escuela de Administración de la Universidad del Rosario. <http://dx.doi.org/10.15332/s1794-9998.2015.0002.10>

\*\* Correspondencia: Francoise Contreras Torres. Escuela de Administración, Universidad del Rosario. Dirección postal: Calle 200, autopista Norte, Universidad del Rosario, Bogotá, Colombia. Correo electrónico: francoise.contreras@urosario.edu.co

## Abstract

The aim of this study was to analyze, by using the MLQ5X, the leadership profiles of 167 managers from four Latin American countries (Peru, Venezuela, Ecuador and Colombia), to see if there are different patterns of leadership despite cultural similarities. Likewise, these profiles were compared with results obtained by other authors from different regions. Finally, these results were compared with another Colombian sample. Significant differences in leadership were found, both in culturally different countries and in Latin American countries, despite their cultural similarities. Finally, the sample of managers in this study differs significantly from the other Colombian sample, in some variables of the MLQ. These findings are discussed.

**Keywords:** transformational/transactional leadership, Hofstede cultural dimensions, full range leadership model.

## Introducción

Actualmente, las organizaciones no pueden abstraerse del impacto de la globalización. Cada vez de forma más imperiosa, estas deben hacer frente a la diversidad cultural de sus empleados, y en general de sus grupos de interés, cuyo comportamiento ineludiblemente está mediado por la cultura. Es claro que los valores de los individuos determinan las culturas empresariales y nacionales, las cuales a su vez impactan los estilos de dirección y el desempeño de las organizaciones (Byrne y Bradley, 2007). Así, estudiar la cultura en relación con el liderazgo permitirá a los líderes comprender y desarrollar las habilidades necesarias para adaptarse a las diversas culturas con las que estos deberán interactuar, entendiendo la *adaptabilidad cultural* como aquella habilidad mental y psicológica que les permite a los líderes moverse de un país a otro (Javidan, Dorfman, Sully de Luque y House, 2006).

Adaptarse culturalmente permitirá a los líderes comprender otras culturas y comportarse de tal forma que logren alcanzar las metas organizacionales a través de la construcción de relaciones positivas con los colaboradores provenientes de diversos países, incidiendo favorablemente en el éxito organizacional (Aimar y Stough, 2007). Así, entender la cultura y sus efectos sobre las organizaciones resultará fundamental para que las empresas puedan operar efectivamente en contextos

multiculturales (Javidan, Dorfman, Sully de Luque y House, 2006).

Lo anterior constituye la esencia de un liderazgo global, aquel que permite a los directivos liderar la diversidad. Morrison (2000) afirma que este tipo de liderazgo debe ser aún más estudiado, pues todavía no se conocen de manera suficiente sus características, competencias y estrategias de desarrollo.

Por otra parte, la relación entre cultura y liderazgo tiene otra perspectiva de análisis distinta a la relación líder-colaborador, como la descrita anteriormente, y es la que enfatiza en la relación colaborador-líder. En este último caso, el concepto mismo de *liderazgo*, como fenómeno social complejo, se ve también influido por la cultura, al igual que los criterios de efectividad del liderazgo. En tal sentido, el que alguien sea considerado como líder depende de que otros lo perciban como tal, y dicha consideración, a su vez, responde al sistema de creencias compartidas por una determinada sociedad, esto es, de su cultura.

Con base en lo anterior puede afirmarse que la relación entre *cultura* y *liderazgo* afecta a su vez la forma en que este se ejerce, las metas trazadas y las estrategias para lograrlas, la forma en que los individuos se relacionan entre sí y con las figuras de autoridad, y la percepción que tengan los colaboradores sobre el comportamiento del líder, todo lo cual, a su vez, mediará el efecto que las

prácticas de liderazgo tengan sobre los trabajadores y su desempeño (Bass, 1990; Castro y Nader, 2004; House, Wright y Aditya, 1997; Marchese, 2001; Zagorsek, Jaklic y Stough, 2004).

En este orden de ideas, un directivo podría ser considerado un buen líder en un determinado país, mientras que en otro puede ser visto como un tirano, y de esta percepción de los subordinados dependerá el efecto que tengan las prácticas de liderazgo sobre ellos. Lo anterior se explica por la llamada *teoría implícita de liderazgo*, la cual asume que la cultura influye sobre las cogniciones de las personas respecto a lo que puede ser considerado un liderazgo efectivo. De acuerdo con esta teoría, los prototipos de liderazgo influyen en cómo las personas aceptan a los líderes y responden a su liderazgo (Lord y Maher, 1991).

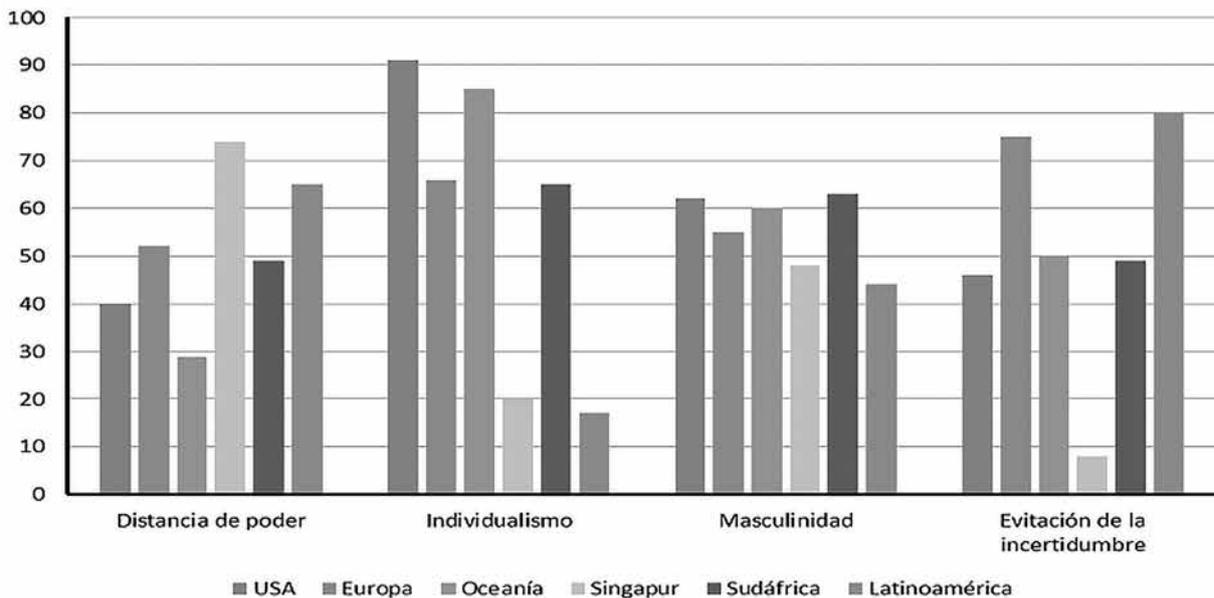
No obstante, a pesar de la enorme e indudable importancia de los aspectos culturales para la comprensión del fenómeno del liderazgo, varios autores coinciden en afirmar que esta relación aún no ha sido suficientemente estudiada (Gil y Martí, 2011; Javidan, Dorfman, Sully de Luque y House, 2006; Jung, Yammarino y Lee, 2009; Schyns y Sanders, 2005). En gran medida, los prin-

cipales aportes sobre cultura y liderazgo provienen del llamado proyecto GLOBE, por sus siglas en inglés (*Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness*), el cual ha sido considerado el estudio más ambicioso y de mayor envergadura del que se ha obtenido evidencia sólida respecto a la relación cultura y liderazgo (Morrison, 2000).

El proyecto GLOBE se realizó a escala mundial desde 1971; incluyó 62 sociedades, datos de más de 17.000 directivos y 170 investigadores trabajando conjuntamente, analizando información sobre valores culturales, prácticas y atributos de liderazgo (Javidan, Dorfman, Sully de Luque y House, 2006). En este estudio se utilizaron algunos de los índices culturales de Hofstede, los cuales han resultado ser un referente importante para la comprensión del liderazgo en relación con la cultura.

Entre los índices o dimensiones culturales que ha desarrollado Hofstede (1984, 1997), están: 1) *distancia de poder*, la cual se refiere al grado en que los miembros menos poderosos de cualquier organización aceptan y esperan que el poder sea inequitativamente distribuido; 2) *individualismo*, entendido como el grado en el cual las personas prefieren actuar como individuos, más que como

Figura 1. Índices culturales en distintas zonas geográficas



Fuente: elaboración propia con base en Hofstede (2005).

miembros de un grupo; 3) *masculinidad*, que se refiere a la distribución de roles entre géneros; y 4) *evitación de la incertidumbre*, definida como el grado en que las personas de un país prefieren las situaciones estructuradas sobre las no estructuradas. Este último índice da cuenta del grado de tolerancia de una sociedad a la incertidumbre y a la ambigüedad. El proyecto GLOBE incluyó también otros índices, como *orientación al logro*, *asertividad*, *orientación al futuro*, *orientación humana* y *colectivismo institucional*.

En la figura 1 puede observarse cómo se manifiestan los índices culturales en aquellos países y áreas geográficas con los que posteriormente se comparan los perfiles de liderazgo, de acuerdo con el modelo rango total, más frecuentemente conocido como *teoría de liderazgo transformacional y transaccional*.

Dadas las importantes diferencias culturales que se observan, cabría esperar también la existencia de diferentes estilos de liderazgo. En esta figura vale destacar el alto individualismo de Estados Unidos, la alta evitación de la incertidumbre de los países latinoamericanos, y el bajo individualismo de Singapur y Latinoamérica, que dan cuenta

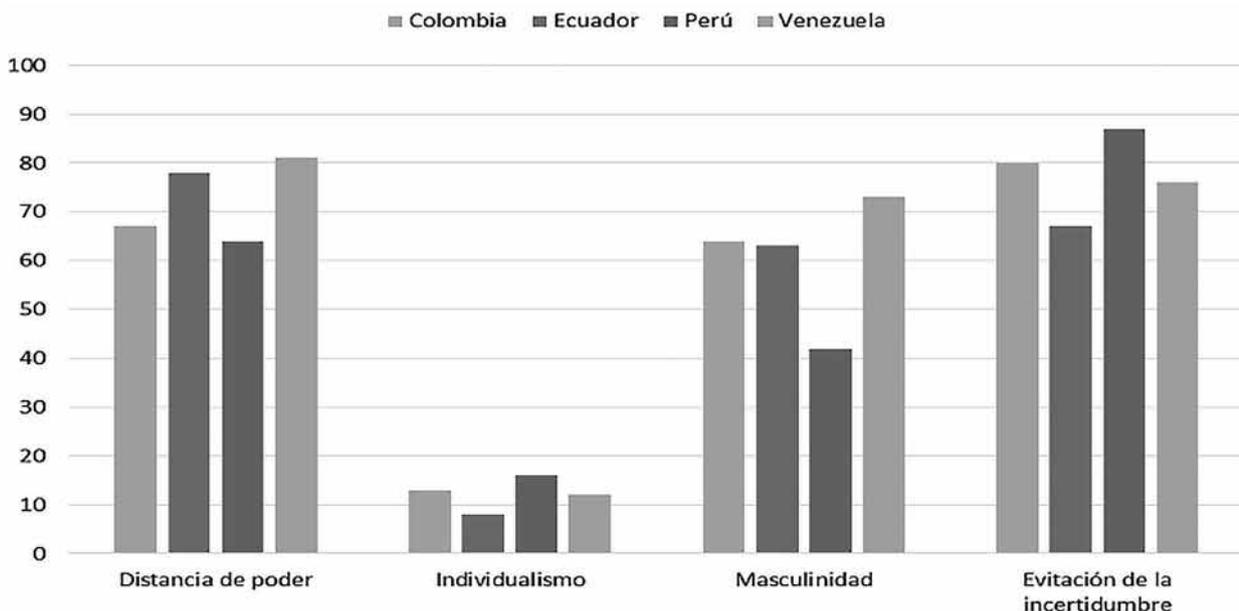
de culturas colectivas. También es interesante el puntaje que registra Singapur en la evitación de la incertidumbre, lo que indica que es una sociedad que tolera muy bien la incertidumbre y la ambigüedad.

Por otra parte, al revisar estos índices en los países latinoamericanos incluidos en el presente estudio (Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela), se observa que aunque hay una alta similitud, también se presenta una gran diversidad cultural. Como se observa en la figura 2, en general se presenta una alta distancia de poder; un bajo individualismo, propio de los países colectivos; alta masculinidad, a excepción de Perú; y alta evitación de la incertidumbre, principalmente en Perú y Colombia.

De otra parte, analizar el liderazgo y la cultura implica recurrir a las proposiciones teóricas propuestas en el proyecto GLOBE (House, Javidan, Hanges y Dorfman, 2002):

1. Los valores y las prácticas sociales y culturales influyen en lo que el líder hace.
2. El liderazgo influye en las formas culturales y en las prácticas organizacionales.

Figura 2. Dimensiones culturales en los cuatro países latinoamericanos estudiados



Fuente: elaboración propia con base en Hofstede (2005).

3. Los valores sociales culturales y las prácticas también influyen en la cultura y las practicas organizacionales.
4. La cultura social, la cultura organizacional y las prácticas organizacionales influyen en el proceso a través del cual las personas llegan a compartir teorías implícitas de liderazgo.
5. La aceptación del líder es una función de la interacción entre la teoría implícita de liderazgo, determinada culturalmente, y las conductas del líder.

Con base en los anteriores índices, se han descrito características de liderazgo en varias regiones del mundo. Por ejemplo, Javidan, et al. (2006) describieron la cultura anglo como carismática y basada en valores; la latinoamericana como orientada al equipo; la de Europa germánica como participativa; la de Asia del Sur como destacada por su orientación humana; y la de Europa del Este como autónoma.

Estudios recientes en Latinoamérica son los de Rainieri (2006); Robles, Contreras, Barbosa y Juárez (2013); Contreras, Barbosa, Juárez, Uribe y Mejía (2009). Dentro de dichos estudios se destaca el de Espinosa, Contreras, Uribe y Barbosa (2014), el cual reportó diferencias en la percepción de los estilos de liderazgo en empresas de una misma ciudad, pero de diferente sector, lo cual permite indicar la relación que existe entre las dimensiones culturales, los estilos de liderazgo y los modelos económicos de los países, en los cuales privilegiar o no la intervención del Estado impacta los sectores en los cuales se ejerce el liderazgo (Ramírez y Kernecker, 2011).

Colombia, por su parte, al igual que el resto de los países de Latinoamérica, presenta una elevada evitación de la incertidumbre, lo que indica que se trata de una sociedad con bajo nivel de tolerancia al cambio, por lo cual prefiere no asumir los riesgos que este genera. Hofstede afirma que esta alta evitación de la incertidumbre es frecuente en los países en vías de desarrollo, pues prefieren la comodidad de lo conocido y no correr riesgos con lo nuevo, con lo que no se conoce.

La distancia de poder, por su parte, es alta en Colombia, como en la mayoría de los países lati-

noamericanos; esta característica se asocia con los altos niveles de inequidad de poder en esta región, la cual es aceptada tanto por líderes como por seguidores, quienes consideran que así es como debe ser. Al igual que en el resto de Latinoamérica, la masculinidad es alta, lo que indica que el país experimenta un alto grado de diferenciación de roles de género, y que la masculinidad domina una porción significativa de la sociedad y de las estructuras de poder, lo anterior relacionado con el machismo que caracteriza a estas culturas. De acuerdo con lo anterior, es posible que Latinoamérica presente un liderazgo más transaccional que el encontrado en otras regiones, dado que en diferentes estudios se ha visto que este tipo de liderazgo es más frecuente en países que presentan una alta distancia de poder, masculinidad y evitación de la incertidumbre (Hofstede, 2005; Lebrón-Rolón, 2008).

Finalmente, Colombia es un país colectivo, lo que parecería ser un recurso importante para esta sociedad, que presenta, además, el más bajo nivel de individualismo de Latinoamérica. Lo anterior quiere decir que se trata de una sociedad que considera que es importante contar con otros para lograr cumplir las metas. En general estas sociedades mantienen fuertes vínculos con la familia extensa, lo cual es indudablemente un recurso importante.

Respecto a este último índice, en el proyecto GLOBE se encontró que se trata más de un colectivismo intragrupal (grado en que los individuos expresan orgullo, lealtad y cohesión en sus organizaciones y familias) que social (grado en que se promueve y refuerza la distribución de recursos y la acción colectiva) (Gil y Martí, 2011).

No obstante las diferencias referidas anteriormente, el proyecto GLOBE permitió también afirmar que los miembros de diferentes culturas parecen compartir un marco común de lo que se consideraría un liderazgo efectivo (Brodbeck, Chhokar y House, 2007). Varias de las características que lo favorecen están referidas directa o indirectamente a valores, tales como que el líder sea confiable, honesto, justo, motivador, inteligente, decidido, comunicativo, constructor de equipos, dinámi-

co y que busque estimular a sus colaboradores. Asimismo, se han encontrado características del líder que afectan su efectividad y que parecen ser universales: que sea asocial, solitario, irritable, no explícito, egocéntrico y despiadado (Dorfma, Hanges y Brodbeck, 2004).

En Latinoamérica no hay suficientes estudios que expliquen el liderazgo en razón de la cultura. Existe evidencia de que a pesar de la similitud cultural hay estilos de liderazgo que se perciben favorables en algunos países de la región, pero no en otros. Tal es el caso del liderazgo autónomo (independiente e individualista), que es percibido negativamente en Colombia, pero positivamente en Argentina (Gil y Martí, 2011).

Como se dijo anteriormente, en este estudio se utilizó el *modelo rango total de liderazgo* para hacer las comparaciones respecto a la cultura; este modelo plantea la existencia de tres estilos de liderazgo: *transformacional*, *transaccional* y *comportamiento pasivo evitador* (Avolio, Bass y Jung, 1999). De acuerdo con Bass (1985, 1999), en el *liderazgo transformacional* se motiva a los colaboradores a través de la inspiración, alentando su desarrollo individual para asumir retos y alcanzar los propósitos colectivos. El liderazgo transformacional se considera más efectivo, y está positivamente relacionado con el desempeño, la satisfacción laboral y la motivación hacia el trabajo. En el *liderazgo transaccional*, por su parte, el líder ofrece unos beneficios específicos por la realización de las tareas acordadas; este tipo de liderazgo involucra la negociación entre líderes y subordinados. Finalmente, el *comportamiento pasivo evitador* ha demostrado tener un efecto adverso sobre el desempeño de los trabajadores y los resultados organizacionales (Avolio, Reichard, Hannah, Walumbwa y Chan, 2009; Lowe, Kroeck y Sivasubramaniam, 1996).

Los planteamientos del modelo rango total de liderazgo han sido corroborados por diversas investigaciones, entre ellas: Agle, Nagarajan, Sonnenfeld y Srinivasan, 2006; Barbosa, 2014; Boerner, Eisenbeiss y Griesser, 2007; Borrero, Ossa y Tascón, 2008; García, 2011. Esta solidez del modelo, junto con el hecho de ser el modelo de liderazgo

más estudiado en la actualidad (Cruz-Ortiz, Salanova y Martínez, 2013; Dihn et al., 2014) fueron las razones que orientaron su elección para examinar la relación entre liderazgo y cultura en este estudio. Lo anterior no significa que el modelo transformacional/transaccional esté libre de críticas o sea una teoría universalmente comprobada (Van Knippenberg y Sitkin, 2013; Yulk, 1999).

Con base en lo anterior, el propósito de este estudio es describir los patrones de liderazgo en cuatro países latinoamericanos, de acuerdo con el modelo rango total de liderazgo, y compararlos con países y regiones geográficas culturalmente distintas, con miras a observar si existe relación entre las prácticas de liderazgo y la cultura por medio de la comparación de los perfiles obtenidos. Asimismo, se observará si las similitudes culturales que se dan entre países latinoamericanos se reflejan en similitudes en los perfiles de liderazgo. Finalmente también se busca comparar los resultados de una muestra de directivos colombianos que participaron en este estudio con los obtenidos en el estudio de validación para población colombiana, realizada por Campos y Vásquez (2013). En síntesis, se busca continuar explorando la relación entre cultura y liderazgo, aportar al conocimiento del liderazgo en Latinoamérica, e ir consolidando un cuerpo de conocimiento sólido que permita el desarrollo de modelos más acordes con las características de los países de esta región.

## Método

### Diseño

Se trata de una investigación de tipo descriptivo, en la se comparan los perfiles de liderazgo obtenidos en cuatro países de Latinoamérica (Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela) con los resultados de estudios previos realizados en Estados Unidos de América, Europa, Singapur y Sudáfrica, publicados por Avolio y Bass (2004). También se describen y comparan los perfiles de las diferentes muestras al interior de Latinoamérica, y se contrastan los resultados de la muestra colombiana de este estudio con los resultados de la validación que se hizo en Colombia del modelo rango total de liderazgo (Campos y Vásquez, 2013).

## Población y muestra

En el estudio participaron 167 directivos, seleccionados con muestreo no probabilístico intencional, de casos típicos en cuatro países latinoamericanos: Colombia (n = 42), Ecuador (n = 60), Perú (n = 41) y Venezuela (n = 24). El estudio también involucra resultados de estudios previos realizados publicados por Avolio y Bass (2004), así como datos colombianos del estudio de validación realizado por Campos y Vásquez (2013).

## Instrumento

Se utilizó la versión traducida en Chile por Vega y Zavala (2004) del *Multifactor Leadership Questionnaire*, versión corta (MLQ-5X, Bass y Avolio, 1999), que examina nueve factores del modelo de rango total de liderazgo, con una consistencia interna que oscila entre 0,63 y 0,92 para los distintos factores (Avolio, Bass y Jung, 1999). El MLQ-5X está conformado por 45 ítems, de los cuales 36 examinan los 9 factores del rango total de liderazgo: a) influencia idealizada conductual, b) influencia idealizada atribuida, c) motivación inspiracional, d) estimulación intelectual, e) consideración individualizada, f) recompensa contingente, g) dirección por excepción activa, h) dirección por excepción pasiva, i) laissez-faire.

Estos nueve factores se agrupan conceptualmente en tres estilos de liderazgo: transformacional, transaccional y comportamiento pasivo evitador. Para mayor claridad, se presenta la figura 3. Los nueve ítems restantes estiman tres efectos del liderazgo: esfuerzo extra, efectividad y satisfacción (Avolio y Bass, 2004).

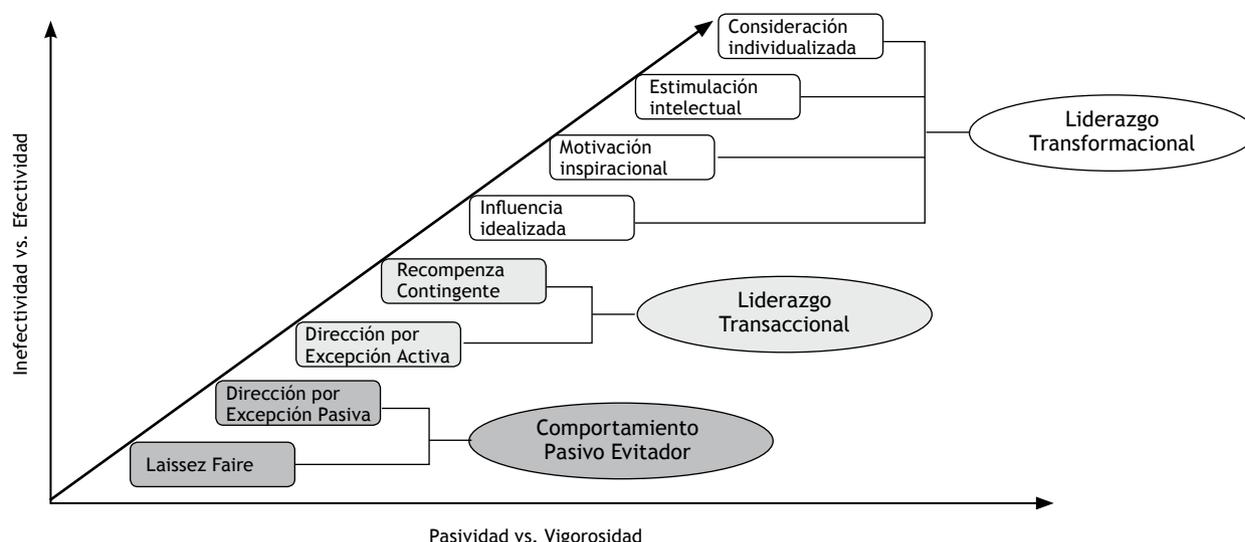
## Procedimiento

Previo consentimiento informado, en el que se describía el propósito del estudio, se garantizaba la confidencialidad de la información y se indicaba el carácter voluntario y sin remuneración de la participación en el estudio, se procedió a realizar la aplicación del MLQ-5X. Posteriormente, los datos fueron procesados en el paquete estadístico SPSS 20.

## Resultados

En primer lugar, se estimaron los estadísticos descriptivos de los nueve factores del MLQ-5X, así como los tres efectos del liderazgo. En la tabla 1 se presentan las medias y las desviaciones típicas obtenidas para el presente estudio, junto con las reportadas por Avolio y Bass (2004) para USA, Europa, Oceanía, Singapur y Sudáfrica.

Figura 3. Modelo rango total de liderazgo con los tres estilos y sus respectivos factores



Fuente: elaboración propia con base en Avolio y Bass (2004).

Tabla 1  
Media y desviación típica de factores del MLQ-5X en seis territorios del mundo

MLQ X5 Líder	USA (N=3375)		Europa (N=1143)		Oceanía (N=1112)		Singapur (N=495)		Sudáfrica (N=1143)		Latam (N= 167)	
	M	DS	M	DS	M	DS	M	DS	M	DS	M	DS
II(A)	2,95	0,53	2,83	0,55	2,86	0,54	2,47	0,91	2,97	0,60	3,30	0,47
II(B)	2,99	0,59	3,00	0,55	3,05	0,61	2,48	0,77	2,99	0,59	3,43	0,46
IM	3,04	0,59	3,00	0,60	3,07	0,59	2,46	0,83	3,04	0,60	3,42	0,56
IS	2,96	0,52	3,02	0,48	3,08	0,51	2,31	0,77	2,97	0,55	2,98	0,56
IC	3,16	0,52	3,10	0,50	3,20	0,49	2,34	0,89	3,09	0,57	3,25	0,51
CR	2,99	0,53	3,02	0,52	2,90	0,54	2,45	0,83	3,03	0,59	3,33	0,49
MBEA	1,58	0,79	2,20	0,79	1,69	0,83	2,50	0,80	2,31	0,85	2,77	0,67
MBEP	1,07	0,62	0,96	0,60	1,08	0,63	1,22	0,75	1,09	0,68	1,39	0,71
LF	0,61	0,52	0,62	0,51	0,70	0,57	0,93	0,89	0,67	0,66	1,65	0,60
EE	2,79	0,61	2,85	0,50	2,68	0,61	-	-	2,90	0,65	3,12	0,66
EEF	3,14	0,51	3,06	0,57	3,12	0,50	-	-	3,12	0,54	2,99	0,61
SAT	3,09	0,55	2,96	0,50	3,12	0,53	-	-	3,17	0,59	3,23	0,58

Nota: II(A): Influencia idealizada atribuida; II(B): Influencia idealizada conductual; IM: Motivación inspiracional; IS: Estimulación intelectual; IC: Consideración individualizada; CR: Recompensa contingente; MBEA: Dirección por excepción activa; MBEP: Dirección por excepción pasiva; LF: *Laissez faire*; EE: Esfuerzo extra; EEF: Efectividad; SAT: Satisfacción.

Fuente: elaboración propia con base en Avolio y Bass (2004).

Tal como se puede observar en la tabla 1, los promedios obtenidos en directivos latinoamericanos son superiores en todos los factores y efectos, con excepción de *estimulación intelectual* y *efectividad*, en los que presentan similitudes. También se puede observar que los resultados reportados para Singapur son muy inferiores en los primeros seis factores comparados con los demás territorios, a los que iguala en los siguientes tres factores y en los efectos de liderazgo.

Por su parte, en la figura 4 se presentan los promedios de los tres estilos de liderazgo: transformacional, transaccional y comportamiento pasivo evitador. Estos promedios fueron obtenidos al promediar los valores de la tabla 1, teniendo en cuenta la agrupación presentada previamente en la figura 3.

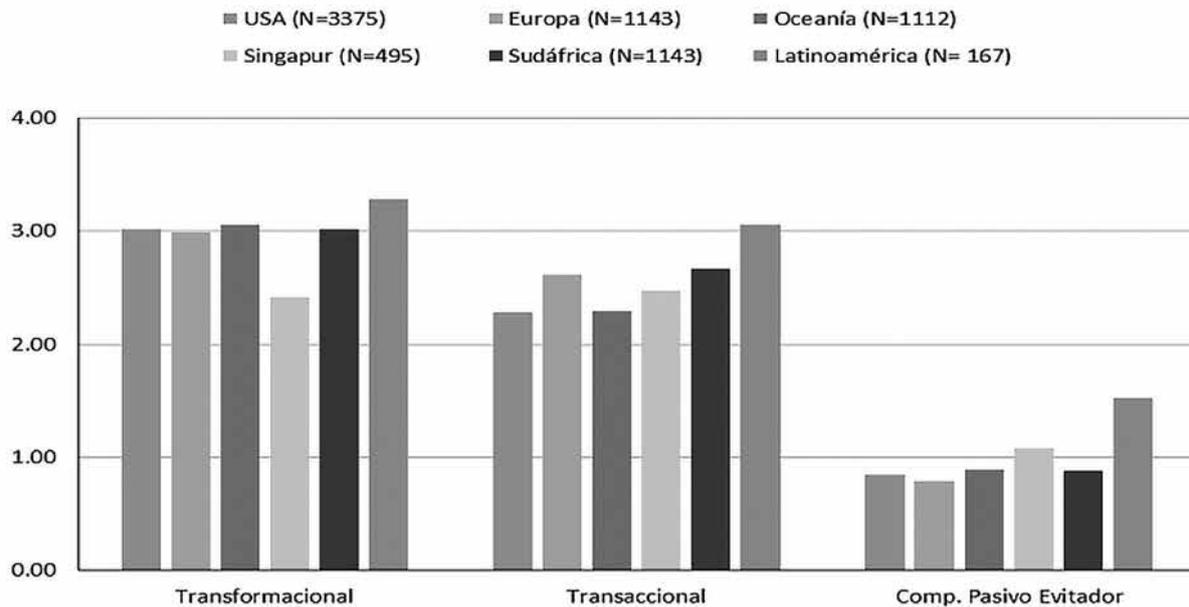
Como puede observarse en la figura 4, los promedios de liderazgo transformacional son similares en las seis regiones ilustradas, siendo marcada-

mente menor en Singapur, y ligeramente superior en Latinoamérica. Asimismo, los valores promedio de liderazgo transaccional son más altos en Latinoamérica, en contraste con USA y Oceanía. Finalmente, los promedios del estilo de comportamiento pasivo evitador reflejan que las prácticas de liderazgo de este tipo son más frecuentes en Latinoamérica que en las otras partes del mundo estudiadas.

En segundo lugar, se estimaron los estadísticos descriptivos para las muestras latinoamericanas y se adelantaron comparaciones intersujetos, por medio de análisis de varianza. Los resultados se presentan en la tabla 2; en ellos se observa que en 11 de las 15 medidas se presentan diferencias estadísticamente significativas.

Como se observa en la tabla 2, no hubo diferencias significativas únicamente en cuatro factores: influencia idealizada atribuida, motivación inspiracional, recompensa contingente y *laissez-faire*. Estos

Figura 4. Media de los estilos de liderazgo transformacional, transaccional y comportamiento pasivo evitador del modelo de rango total de liderazgo en seis regiones del mundo



Fuente: elaboración propia con base en Avolio y Bass (2004). Para Latinoamérica, resultados fueron obtenidos por los autores de este artículo.

Tabla 2

Media y desviación típica de factores del MLQ-5X de directivos en cuatro países latinoamericanos

MLQ X5 Lider	Colombia (n=42)		Ecuador (n=60)		Perú (n=41)		Venezuela (n=24)		Total (N=167)		F	Sig.
	M	DS	M	DS	M	DS	M	DS	M	DS		
II(A)	3,25	0,57	3,35	0,46	3,33	0,41	3,23	0,41	3,30	0,47	0,61	0,609
II(B)	3,36	0,48	3,50	0,47	3,57	0,35	3,11	0,44	3,43	0,46	6,37	0,000
IM	3,43	0,51	3,50	0,60	3,32	0,55	3,38	0,58	3,42	0,56	0,95	0,417
IS	2,88	0,53	3,12	0,56	3,16	0,43	2,48	0,53	2,98	0,56	11,21	0,000
IC	3,26	0,54	3,26	0,50	3,38	0,48	2,98	0,44	3,25	0,51	3,39	0,020
CR	3,20	0,43	3,45	0,51	3,32	0,52	3,27	0,45	3,33	0,49	2,33	0,077
MBEA	2,86	0,56	3,00	0,71	2,54	0,62	2,44	0,61	2,77	0,67	7,01	0,000
MBEP	1,26	0,68	1,49	0,76	1,17	0,50	1,79	0,79	1,39	0,71	5,04	0,002
LF	1,56	0,66	1,76	0,67	1,49	0,45	1,78	0,46	1,65	0,60	2,43	0,067
EE	3,13	0,60	3,28	0,65	3,08	0,60	2,75	0,80	3,12	0,66	3,85	0,011
EEF	2,98	0,65	3,17	0,54	3,01	0,50	2,52	0,64	2,99	0,61	7,31	0,000
SAT	3,33	0,54	3,34	0,59	3,07	0,55	3,06	0,60	3,23	0,58	2,98	0,033
LTF	3,23	0,42	3,35	0,39	3,35	0,35	3,03	0,36	3,28	0,40	4,55	0,004
LTR	3,03	0,40	3,23	0,55	2,93	0,44	2,85	0,42	3,05	0,49	5,12	0,002
CPE	1,41	0,58	1,62	0,59	1,33	0,38	1,79	0,58	1,52	0,56	4,96	0,003

Nota: II(A): Influencia idealizada atribuida; II(B): Influencia idealizada conductual; IM: Motivación inspiracional; IS: Estimulación intelectual; IC: Consideración individualizada; CR: Recompensa contingente; MBEA: Dirección por excepción activa; MBEP: Dirección por excepción pasiva; LF: *Laissez faire*; EE: Esfuerzo extra; EEF: Efectividad; SAT: Satisfacción; LTF: Liderazgo transformacional; LTR: Liderazgo transaccional; CPE: Comportamiento pasivo evitador.

Fuente: elaboración propia.

resultados muestran que a pesar de las similitudes culturales, las muestras de directivos de los cuatro países difieren en la mayoría de factores estimados, y en consecuencia presentan estilos de liderazgo con diferencias estadísticamente significativas.

En todos los casos, los directivos reportan un alto uso de los estilos transformacional y transaccional de liderazgo, a la vez que indican un poco uso del estilo comportamiento pasivo evitador (figura 5). No obstante, al examinar los promedios de cada muestra al interior de cada estilo de liderazgo, se encontraron diferencias significativas entre ellos.

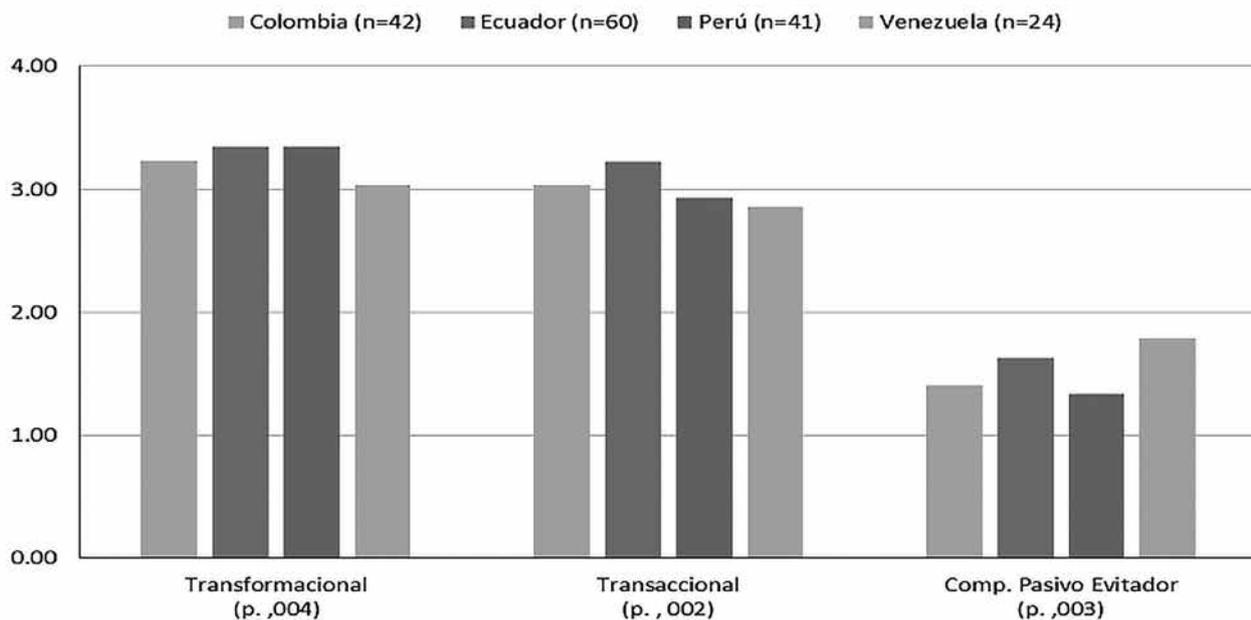
En el caso del liderazgo transformacional, se presentan promedios similares en tres de las muestras (Colombia, Ecuador y Perú), que difieren de manera significativa de la muestra de directivos venezolanos, quienes presentan un promedio inferior al encontrado en las otras muestras. En el caso del liderazgo transaccional, se identificó que es más frecuente su uso en los directivos de Colombia y Ecuador, mientras que las muestras de directivos de Perú y Venezuela lo usan en menor medida. En cuanto al tercer estilo de liderazgo,

comportamiento pasivo evitador, se pone de manifiesto su mayor presencia por parte de los directivos de la muestra venezolana, seguido por la muestra ecuatoriana, y en último lugar, de manera muy similar, los promedios de los directivos de Colombia y Perú que participaron en el estudio. En conclusión, la tendencia general en las cuatro muestras es la misma, pero al interior de cada estilo de liderazgo existen diferencias significativas.

Finalmente, se revisó la similitud entre los resultados en el MLQ-5X de la muestra colombiana del presente estudio y los valores normativos obtenidos por Campos y Vásquez (2013). Las muestras de ambos estudios corresponden a personas con cargos de dirección. No obstante, en el caso del estudio de estandarización, un porcentaje importante de la muestra se desempeñaba como oficiales de la Policía Nacional de Colombia, mientras que en esta investigación no fue así, pues la mayoría estaba vinculada a empresas privadas.

Los resultados encontrados se presentan en la tabla 3; en ella se observa que hubo diferencias significativas en los estilos de liderazgo transfor-

Figura 5. Media de los estilos de liderazgo transformacional, transaccional y comportamiento pasivo evitador del modelo de rango total de liderazgo en muestras de directivos de cuatro países latinoamericanos



Fuente: elaboración propia.

Tabla 3

Media y desviación típica de factores del MLQ-5X en dos muestras de directivos colombianos

	Baremos (n = 199)		Este Estudio (n = 42)		t	Sig.
	M	DS	M	DS		
Influencia idealizada atribuida (II-A)	3,38	0,52	3,25	0,57	1,45	0,149
Influencia idealizada conductual (II-B)	3,37	0,50	3,36	0,48	0,12	0,906
Motivación inspiracional (IM)	3,50	0,49	3,43	0,51	0,84	0,404
Estimulación intelectual (IS)	3,28	0,50	2,88	0,53	4,66	0,000
Consideración individualizada (IC)	3,36	0,47	3,26	0,54	1,22	0,224
Recompensa contingente (CR)	3,42	0,73	3,20	0,43	1,88	0,061
Dirección por excepción activa (MBEA)	3,16	0,56	2,86	0,56	3,16	0,002
Dirección por excepción pasiva (MBEP)	1,07	0,85	1,26	0,68	-1,36	0,175
Laissez faire (LF)	1,49	0,67	1,56	0,66	-0,62	0,538
Esfuerzo extra (EE)	3,40	0,52	3,13	0,60	2,97	0,003
Efectividad (EEF)	3,35	0,50	2,98	0,65	4,12	0,000
Satisfacción (SAT)	3,42	0,54	3,33	0,54	0,98	0,327
Liderazgo transformacional (LTF)	3,38	0,41	3,23	0,42	2,15	0,033
Liderazgo transaccional (LTR)	3,29	0,52	3,03	0,40	3,05	0,003
Comportamiento pasivo evitador (CPE)	1,28	0,69	1,41	0,58	-1,34	0,256

Fuente: elaboración propia con base en Campos y Vásquez (2013).

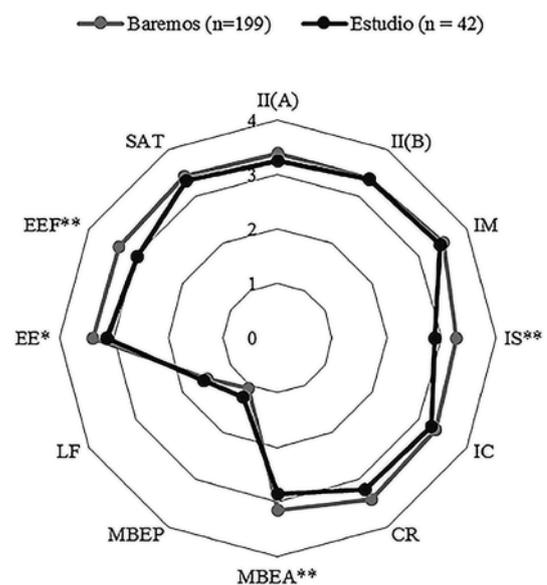
macional y transaccional. En el primero de estos la diferencia radica en el factor *estimulación intelectual*, en el que la muestra de estandarización presenta un valor más alto, en comparación con la muestra de este estudio. En el caso del estilo de liderazgo transaccional, la diferencia está originada en el factor *dirección por excepción activa*, nuevamente más elevado en el caso de la muestra de estandarización. Asimismo, se halló un reporte más alto de esfuerzo extra y efectividad.

Estos resultados señalan que la muestra de directivos del presente estudio difiere en pocos pero significativos factores del liderazgo transformacional y transaccional, que influyen a su vez en los resultados organizacionales en términos de esfuerzo extra y efectividad (figura 6).

## Discusión

Los resultados de este estudio confirman las diferencias en el estilo de liderazgo de acuerdo con la cultura, lo cual se ha relacionado con el impacto

Figura 6. Media de los factores y efectos de liderazgo estimados con el MLQ-5X en dos muestras de directivos colombianos



Fuente: elaboración propia con base en Campos y Vásquez (2013).

que tiene el estilo de liderazgo sobre los colaboradores, con el tipo de prácticas ejercidas y con la percepción que de estas tienen los colaboradores. Estos resultados coinciden con los encontrados por otros autores como Contreras et al. (2009), Rainieri (2006); Robles et al. (2013), Zagrosek et al. (2001) y Schyns et al. (2005).

Consistentemente con lo anterior, este estudio revela que a pesar de la similitud cultural en Latinoamérica, se encontraron diferencias en las prácticas de liderazgo en los países estudiados, excepto en estimulación intelectual, en la que se encontraron patrones similares. Es interesante observar que en la dimensión *distancia de poder*, Latinoamérica obtiene los mayores puntajes (similares al de Singapur), al igual que en evitación de la incertidumbre, al compararse con las regiones estudiadas, aspectos que inciden en el liderazgo implícito (Hofstede, 2005). Los hallazgos aquí presentados, además de corroborar las diferencias culturales en la percepción de los estilos de liderazgo, constituyen un avance al indicar que tales diferencias culturales también se evidencian en el liderazgo explícito, y se va un poco más allá, al identificar una posible relación particular entre las dimensiones culturales y el estilo de liderazgo del modelo rango total.

Los resultados permiten identificar que existe una relación entre el nivel de evitación de la incertidumbre y los estilos de liderazgo. Latinoamérica obtuvo un mayor puntaje en evitación de la incertidumbre, al compararse con otras regiones, y consistentemente obtuvo mayores puntajes en los tres estilos de liderazgo. Este hallazgo podría indicar que una cultura en la cual los colaboradores enfrentan positivamente los cambios y los entornos poco estructurados tendería a reportar menores niveles de los estilos de liderazgo, mientras que los colaboradores de regiones con mayor evitación de la incertidumbre y a la ambigüedad perciben con mayor intensidad los comportamientos de influencia de sus directivos, y estos a su vez deben intensificar sus conductas de liderazgo, para lograr efectivamente influenciar a sus colaboradores, probablemente con el propósito de disminuir la incertidumbre que culturalmente tienden a evitar, y con ello involucrarse más activamente en la consecución de metas organizacionales.

El anterior hallazgo es una posible explicación de los resultados de este estudio, ya que al hacer la comparación por regiones, Latinoamérica obtiene los mayores puntajes de percepción de los tres estilos de liderazgo, mientras que Singapur, en los promedios de liderazgo transformacional, obtiene un puntaje marcadamente inferior al de las demás regiones. Lo anterior cobra mayor importancia, si se tiene presente que tanto Singapur como Latinoamérica son culturas con marcadas tendencias colectivistas, con lo cual se puede afirmar que aquellas diferencias en las dimensiones culturales tienen profundos impactos en la percepción de las prácticas de liderazgo, aun cuando haya similitudes en otras dimensiones culturales, tal como aquí se ha presentado entre Singapur y Latinoamérica.

Al analizar los resultados obtenidos entre los cuatro países que conforman la muestra latinoamericana, se puede afirmar que existen diferencias al interior de la región. Los resultados aquí presentados permiten concluir que existe una tendencia general en las cuatro muestras respecto a los tres estilos de liderazgo. Concretamente se encontró una alta presencia de liderazgo transformacional y transaccional, así como un bajo comportamiento pasivo-evitador; no obstante, en cada uno de los estilos de liderazgo se lograron identificar diferencias significativas. Hallazgos en este mismo sentido fueron reportados por Espinosa et al. (2014); según los autores, aun cuando existe un determinado patrón que caracteriza la cultura de un país, es posible encontrar en su interior subculturas que explican las diferencias en la percepción de los estilos de liderazgo, no solo desde la perspectiva regional, sino también entre empresas de diferentes sectores.

En el estudio de Espinosa et al. (2014) se reportan relaciones entre variables económicas, la cultura y los estilos de liderazgo; aun cuando los hallazgos del presente estudio no permitirían llegar a una conclusión en torno a dichas relaciones, vale destacar que las economías ecuatorianas y venezolanas guardan diferencias respecto a las colombianas y peruanas, diferencias que podrían estar relacionadas con las discrepancias en los modelos económicos y políticos que han acogido estas naciones en las décadas recientes (Ramírez y Kernecker, 2011).

Lo anterior parece estar también relacionado con dimensiones culturales, pues en la dimensión *distancia de poder*, Colombia y Perú presentan valores menores que Ecuador y Venezuela, lo cual no ocurre en cuanto al individualismo y la evitación de la incertidumbre. En el estilo de liderazgo pasivo evitador, también presentan mayores promedios. En tal sentido, culturas más colectivas, con mayor distancia de poder y menor evitación de la incertidumbre, tal vez favorezcan la presencia de un estilo de liderazgo pasivo-evitador o no liderazgo, o tal vez posibiliten la emergencia de modelos económicos y políticos en los que el estilo de no liderazgo se desarrolle más que en regiones con modelos distintos. No obstante, son necesarios estudios en la región que permitan entender la relación entre dimensiones culturales, estilos de liderazgo y modelos económicos, pues esto excede los propósitos del presente estudio, y por ende tal relación se postula como hipótesis para futuras investigaciones.

Finalmente, al comparar los resultados de liderazgo del presente estudio con los valores normativos obtenidos por Campos y Vásquez (2013), las diferencias que se encuentran se explican en el mismo sentido en el cual Espinosa et al. (2014) explicaron los suyos. Dado que en la muestra de Campos y Vásquez (2013) se encuentra un número significativo de funcionarios de la Policía Nacional, es esperable que dicha institución tenga diferencias en sus dimensiones culturales, al compararla con empresas del sector privado. Es decir, este estudio corrobora que la cultura organizacional tiene incidencia en los estilos de liderazgo, pero también permite identificar que tales efectos parecen ser menores que los producidos por la cultura nacional, pues son más las similitudes que las diferencias. Estos resultados pueden entonces explicarse con base en las subculturas que se estructuran al interior de los países, sus sectores económicos y la tendencia en el sector privado de pasar de un liderazgo transaccional a uno transformacional.

## Referencias

Agle, B. R., Nagarajan, N. J., Sonnenfeld, J. A., & Srinivasan, D. (2006). Does CEO charisma matter? An empirical analysis of the relations-

hips among organizational performance, environmental uncertainty, and top management team perceptions of CEO charisma. *Academy of Management Journal*, 49(1), 161-174.

Avolio, B., Bass, B., & Jung, D. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 441-462.

Avolio, B., Reichard, R., Hannah, S., Walumbwa, F., & Chan, A. (2009). A meta-analytic review of leadership impact research. Experimental and quasi-experimental studies. *The Leadership Quarterly*, 20, 764-784.

Aimar, C., & Stough, S. (2007). Leadership. Does culture matter? Comparative practices between Argentina and United States of America. *Academy of Educational Leadership Journal*, 11(3), 9-43.

Barbosa, D. (2014). *Efecto de los comportamientos de liderazgo sobre el nivel de resiliencia de los colaboradores de una universidad privada en Bogotá* (tesis inédita de doctorado). Escuela de Administración, Universidad del Rosario, Bogotá, Colombia.

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

Bass, B. (1990). From transactional to transformational leadership. Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.

Bass, B. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32.

Bass, B., & Avolio, B. (1999). *Manual for the multifactor leadership questionnaire (form 5X)*. Caroline (USA): Mind Garden.

Bass, B., & Avolio, B. (2004). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire. Sampler Set: technical*

*report, leader form, rater form and scoring key for MLQ Form 5XShort* (3ª ed). Menlo Park, CA: Mind Garden.

- Boerner, S., Eisenbeiss, S. A., & Griesser, D. (2007). Follower behavior and organizational performance. The impact of transformational leadership. *Journal of Leadership and Organization Studies*, 13, 15-26.
- Borrero, S., Ossa, G. & Tascón, G. (2008). Revisión meta-analítica de la relación entre liderazgo carismático y desempeño organizacional. *Cuadernos de Administración*, 39, 125-135.
- Brodbeck, F. C., Chhokar, J. S., & House, R. J. (2007). Culture and leadership in 25 societies: Integration, conclusions, and future directions. In J. S. Chhokar, F. C. Brodbeck y R. J. House (eds.), *Culture and leadership across the world. The GLOBE book of indepth studies of 25 societies* (pp. 1023-1084). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Byrne G. J., & Bradley, F. (2007). Culture's influence on leadership efficiency. How personal and national cultures affect leadership style. *Journal of Business Research*, 60(2), 168-175.
- Campos, M. & Vásquez, T. (2013). *Adaptación colombiana del MLQ-X5 versión líder y clasificador* (trabajo de grado inédito). Universidad Santo Tomás, Bogotá, Colombia.
- Castro, A. & Nader, M. (2004). La evaluación de los estilos de liderazgo en población civil y militar argentina. *Revista de Psicología*, 22(1), 63-88.
- Contreras, F. Barbosa, D. Juárez, F. Uribe, A. & Mejía, M. (2009). Estilos de liderazgo, clima organizacional y riesgos psicosociales en entidades del sector salud. Un estudio comparativo. *Acta Colombiana de Psicología*, 12(2), 13-26.
- Cruz-Ortiz, V., Salanova, M. & Martínez, I. (2013). Liderazgo transformacional. Investigación actual y retos futuros. *Universidad & Empresa*, 25, 13-32.
- Dinh, J., Lord, R., Gardner, W., Meuser, J., Liden, R., & Hu, J. (2014). Leadership theory and research in the new millennium. Current theoretical trends and changing perspectives. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 36-62.
- Dorfman, P. W., Hanges, P. J., & Brodbeck, F. (2004). Leadership and cultural variation: The identification of culturally endorsed leadership profiles. En R. J. House, P. J. Hanges, M. Javidan, P. W. Dorfman & V. Gupta (eds.), *Leadership, culture, and organizations. The GLOBE study of 62 societies* (pp. 669-720). Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Espinosa, J. C., Contreras, F., Fernanda, U. A. & Barbosa, D. (2014). Patrones de liderazgo en la cultura regional. Un análisis intersectorial. *Universidad & Empresa*, 16(27), 45-61. doi: dx.doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.27.2014.01
- García, M. (2011). Liderazgo transformacional y la facilitación de la aceptación al cambio organizacional. *Pensamiento Psicológico*, 9(16), 41-54.
- Gil, F. & Martí, M. (2011). Cultura y liderazgo. El proyecto Globe. En F. Molero y J. F. Morales (dirs.), *El líder y su grupo. Desarrollos actuales en el proceso de liderazgo*. Madrid: Alianza.
- Hofstede, G. (2005). *Cultures and organizations: Software of the mind* (2ª ed). Nueva York: McGraw Hill.
- House, R. J., Javidan, M., Hanges, P., & Dorfman, P. (2002). Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe. An introduction to project GLOBE. *Journal of World Business*, 37(1), 3-10.
- House, R. J., Wright, N. S., & Aditya, R. N. (1997). Cross-cultural research on organizational leadership: A critical analysis and a proposed theory. En P. C. Earley & M. Erez (eds.), *New perspectives in international industrial/organizational psychology* (pp. 535-625). San Francisco: The New Lexington Press.

- Javidan, M., Dorfman, P. W., Sully de Luque, M., & House, R. J. (2006). In the eye of the beholder. Cross cultural lessons in leadership from Project GLOBE. *Academy of Management Perspectives*, 20(1), 67-90.
- Jung, D., Yammarino, F. J., & Lee, J.K. (2009). Moderating role of subordinates' attitudes on transformational leadership and effectiveness. A multicultural and multilevel perspective. *The Leadership Quarterly*, 20, 586-603.
- Lebrón-Rolón, A. (2008). *Cultural impact on management styles. A crosscultural study between Puerto Rico and Dominican Republic* (tesis inédita de doctorado). Universidad del Turabo, Gurabo, Puerto Rico.
- Lord, R., & Maher, K. (1991). *Leadership and information processing*. Londres: Routledge.
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership. A meta-analytic review of the MLQ literature. *The Leadership Quarterly*, 7(3), 385-425.
- Marchese, M. C. (2001). Matching management practices to national culture in India, Mexico, Poland, and the U.S. *Academy of Management Executive*, 15(2), 130-133.
- Morrison, A. J. (2000). Developing a global leadership model. *Human Resource Management* 39(2 y 3), 117-131.
- Rainieri, A. (2006). Estilos de dirección como determinantes del clima laboral en Chile. *Revista Abante*, 9(1), 3-33.
- Ramírez, A. & Kernecker, T. (2011). Las reformas estatales y políticas en América Latina. Una comparación entre las opiniones de los políticos y los ciudadanos. *Boletín PNUD & Instituto de Iberoamérica*, 5.
- Robles, V., Contreras, F., Barbosa, D. & Juárez, F. (2013). Liderazgo en directivos colombianos vs. mexicanos. Un estudio comparativo. *Investigación & Desarrollo*, 21(2), 395-418.
- Schyns, B., & Sanders, K. (2005). Exploring gender differences in leaders' occupational self-efficacy. *Women in Management Review*, 20, 513-523.
- Van Knippenberg, D., & Sitkin, S. (2013). A critical assessment of charismatic-transformational leadership research. Back to the drawing board? *The Academy of Management Annals*, 7(1), 1-60.
- Vega, C. & Zavala, G. (2004). *Adaptación del cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ forma 5X corta) de B. Bass y B. Avolio al contexto organizacional chileno* (trabajo de grado inédito). Universidad de Chile, Santiago, Chile.
- Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *The Leadership Quarterly*, 10, 285-305.
- Zagorsek, H., Jaklic, M., & Stough, S. J. (2004). Comparing leadership practices between the United States, Nigeria, and Slovenia. Does culture matter? *Cross Cultural Management*, 11 (2), 16-34.