



FACTORES DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN CONTRALORÍAS MUNICIPALES DEL ESTADO ZULIA

Recibido: enero 2012. **Aceptado:** marzo 2012

Bracho Parra, Otilia del Socorro

La Universidad del Zulia, Venezuela
otiliabracho45@hotmail.com

García Guiliany, Jesús Enrique

Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín, Venezuela
jesus.garcia@urbe.edu.ve

Jiménez Medina, Edinson Enrique

La Universidad del Zulia, Venezuela
eejimezm@yahoo.com

RESUMEN

El estudio tuvo como objetivo analizar los factores de liderazgo transformacional en contralorías municipales del estado Zulia, tomando como referencia los planteamientos de Bass y Avolio (2006), Velásquez (2006), Lerma (2007), Bass y Riggio (2006), Leithwood, Mascall y Strauss (2009). La investigación fue analítica, descriptiva y aplicada, con diseño no experimental transeccional descriptivo de campo. La población fue de 257 sujetos que incluyeron los jefes de división y el personal empleado administrativo de las contralorías municipales del estado Zulia. Se seleccionó una muestra probabilística estratificada configurada por 157 unidades de análisis. Se utilizó un instrumento para medir la variable de estudio, el cual fue validado en su contenido y validez discriminante. El índice de confiabilidad del cuestionario correspondió a 0.984. Los datos fueron analizados con estadísticas descriptivas. Los resultados indicaron que son altos los factores de liderazgo transformacional; indicando predomina un nivel alto de consideración individual, estimulación intelectual, motivación / inspiración y de tolerancia psicológica, lo cual les faculta para desarrollar su capacidad de asumir retos, afrontar conflictos y asumir el cambio en las diferentes situaciones que impone el entorno organizacional a los líderes transformacionales. Tanto los jefes de división como el personal administrativo coincidieron en sus apreciaciones de los factores del liderazgo transformacional.

Palabras claves: Liderazgo Transformacional, Factores de Liderazgo Transformacional, Contralorías Municipales.

TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP FACTORS IN ZULIA STATE MUNICIPAL CONTROLLERSHIP

ABSTRACT

The study aimed to analyze the factors of transformational leadership in Zulia state municipal controllerships, by reference to the approaches of Bass and Avolio (2006),



Velásquez (2006), Lerma (2007), Bass and Riggio (2006), Leithwood, Mascall and Strauss (2009). The research was analytical, descriptive and applied to non-experimental descriptive transactional field. The population was 257 subjects included division heads and staff of the Comptroller clerk city of Zulia state. We selected a stratified random sample set of 157 units of analysis. We used an instrument to measure the variable of the study, which was validated in content and discriminant validity. The reliability of the questionnaire index fell to 0,984. Data were analyzed with descriptive statistics. The results indicated that are high transformational leadership factors, indicating a high level of prevailing individual consideration, intellectual stimulation, motivation / inspiration and psychological tolerance which enables them to develop their capacity to take on challenges, facing conflict and embrace change in different situations imposed by the organizational environment transformational leaders. Both heads and the administrative division as agreed in their assessments of the factors of transformational leadership

Keywords: Transformational Leadership, Transformational Leadership Factors, Municipal Controllerships.

1. INTRODUCCIÓN

Las organizaciones han venido enfrentando un conjunto de cambios económicos, financieros, sociales, legales e inclusive de orden cultural, los cuales han conllevado a la necesidad de realizar constantemente ajustes en sus procesos internos con el fin de lograr una mayor eficacia y eficiencia en sus actuaciones. En dicho contexto, debe indicarse la necesidad de considerar la efectividad empresarial para lograr los objetivos planteados, ante lo cual la gerencia representa un elemento importante para dirigir las actividades en función de realizar exitosamente no solo la selección de la estrategia más adecuada, sino también conducir su ejecución e implementación coordinando los recursos disponibles.

Se destaca que en el desarrollo de las teorías administrativas han existido diversos pensadores, quienes han enfocado desde diferentes ángulos las alternativas para mejorar la calidad de la gerencia empresarial y la operatividad organizacional, con el propósito de lograr la máxima eficiencia. En función de ello, han surgido diversidad de paradigmas o teorías, como es el caso del liderazgo situacional, de contingencia, transaccional, estratégico, transformacional, entre otros; los cuales de un modo u otro han intentado explicar la forma en la cual el gerente en sus funciones de líder debe conducirse en provecho de sus seguidores y de la empresa en la cual labora.

En este proceso de enfrentar los nuevos retos, las organizaciones han adoptado modelos técnicos, para jerarquizar las prioridades, así como racionalizar los recursos, cambiando la visión del liderazgo hacia una perspectiva transformacional.

En tal sentido, según Leithwood, Mascall y Strauss (2009), el liderazgo transformacional está orientado a la participación de todos los grupos humanos en la organización, centrándose en adjudicar significado a la tarea. Con este liderazgo



transformacional se estimula la conciencia de los trabajadores, quienes son dirigidos para aceptar y comprometerse con el alcance de la misión enunciada en la organización. Por tanto, el mismo tiende a motivar así como cambiar a las personas a actuar por encima de sus propias exigencias; produciendo cambios en los grupos y en las organizaciones.

En este orden de ideas, los líderes transformacionales, a través de la influencia ejercida en sus interrelaciones con los miembros del grupo, estimulan cambios de visión para conducir a cada individuo a dejar de lado sus intereses particulares para buscar el interés colectivo, creando según Bass y Avolio (2006), un efecto multiplicador, el cual impulsa tanto el desarrollo de cada individuo, como la transformación del colectivo, a través de sus características como líder, los estilos de liderazgo transformacional y la valoración de las variables de resultado.

Cabe mencionar que un gerente ineficaz puede comprometer el progreso de las organizaciones, por lo cual en el liderazgo transformacional, un punto esencial es el logro de las metas de la organización, por ello la actividad gerencial es enfocada considerando la dirección de las actividades, la conducción de procesos, la motivación inspiracional, para lograr la conjunción de todos los miembros de la empresa centrados en aquello deseado y el camino a futuro. Bass y Avolio (2006), afirman que el líder eficaz desde la perspectiva transformacional comprende el rumbo de la organización y aplica su orientación a futuro para el logro de los objetivos.

Bajo estas consideraciones, las consecuencias de un liderazgo ineficaz son expuestas por Martínez y Barquero (2008), quienes afirman que un líder que no sea carismático, afectará el comportamiento de los grupos a su cargo, quienes no lo reconocerán como línea de mando ajustada a sus propósitos de desarrollo. De igual forma, un estilo de liderazgo no adaptado a las condiciones o exigencias organizacionales, limita las posibilidades de cumplir con las metas trazadas, así como también minimiza el desempeño de los trabajadores, pues usualmente conlleva a una visión parcial de la organización, sesgando sus necesidades y requerimientos de desarrollo sostenido.

Al respecto expone Novoa (2006) que la aplicación del liderazgo transformacional es un elemento de interés para las organizaciones públicas, en tanto su problemática actual se centra en encontrar la forma de gerenciar en un contexto exigente y complejo, que impone desafíos en orden a construir una cultura de gestión pública, cuya capacidad básica sean las competencias de las personas, en todos los niveles operativos.

Analizando el ámbito latinoamericano, durante las últimas dos décadas, las empresas e instituciones se han orientado desde una óptica más amplia, en tanto las posibilidades de ser competitivos en los mercados globales presentan un alto dinamismo. En este contexto, se ha evidenciado la adopción de formas de liderazgo en países de otros continentes, pero las tendencias actuales y el desarrollo alcanzado han conducido a la búsqueda de nuevas propuestas de cambio gerencial en las organizaciones e instituciones en América Latina, ante la necesidad de garantizar su permanencia en los mercados globales.



Específicamente en Venezuela, según Córdova (2006), las organizaciones públicas cuya naturaleza de acción se enfoca en la sociedad, han experimentado cambios significativos, referidos a variaciones en las estructuras funcionales, y de poder, como consecuencia de las realidades políticas que vive el país. En este sentido, según la referida autora, la administración pública en Venezuela ha pasado de ser un ente actuante en función de intereses propios a constituir organismos orientados por las nuevas tendencias administrativas, en búsqueda de la eficacia de sus acciones, dadas las exigencias derivadas de la participación ciudadana, la cual no solo se convierte en demandante de acciones oportunas, sino también en controlador de los organismos.

Asimismo, el precitado autor señala que las organizaciones vinculadas a la administración pública en Venezuela desarrollan sus actividades inmersas en un sistema dinámico de acelerados cambios de índole económicos, políticos, sociales, jurídicos, entre otros, los cuales afectan el entorno interno y externo relacionado con sus actividades. Así, las instituciones requieren incorporar instrumentos de gestión pública para alcanzar con eficiencia, eficacia, efectividad y calidad los objetivos propuestos.

En este entorno, se encuentran inmersas las contralorías municipales en Venezuela, las cuales ejercen el control, vigilancia, fiscalización de los ingresos, gastos y bienes municipales, gozando de autonomía orgánica, según la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal (Asamblea Nacional de la República Bolivariana de Venezuela, 2001).

En este orden de ideas, de acuerdo con las nuevas exigencias de la sociedad, las contralorías municipales probablemente hayan incursionado en cambios relacionados con la forma de actuar de sus líderes, esto es, en cómo se piensa y siente, es decir una nueva percepción, necesidad de transformación, de potenciar el desarrollo de los trabajadores, motivarlos, buscar soluciones innovadoras en el desempeño de las tareas, para que el trabajo que en ella se realiza tenga significación para sus usuarios, así como esté en concordancia con las exigencias sociales; donde se requiere de un liderazgo transformacional para lograr encaminar las estrategias dirigidas hacia el logro de metas y objetivos propuestos en el largo plazo.

De lo expresado en los párrafos anteriores, surge entonces la necesidad de realizar una investigación donde se analicen los factores de liderazgo transformacional en contralorías municipales del estado Zulia, para lo cual se utiliza la revisión teórica de autores, contraste de sus posturas teóricas, posteriormente se recaban datos a través de un cuestionario a fin de poder dar respuesta al propósito del artículo.

2. LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

Respecto a la definición de liderazgo transformacional, Bass y Avolio (2006) plantean que el liderazgo transformacional comprende un proceso enfocado en la estimulación de la conciencia de los trabajadores, a fin de convertirlos en seguidores productivos, quienes acepten y se comprometan con el alcance de la misión organizacional, apartando sus intereses particulares y centrándose en el interés colectivo.



Según el criterio de los autores mencionados, bajo un liderazgo transformacional, el líder podrá exhibir de acuerdo con las circunstancias y lo que estas demanden, diferentes patrones de dirección. En este orden de ideas, dicho liderazgo se enfoca en motivar a las personas a imprimir su mayor esfuerzo en el logro de sus expectativas. Se producen cambios en los grupos, las organizaciones y la sociedad, los cuales representan a su vez, un beneficio para la colectividad.

Asimismo, para Velásquez (2006) el liderazgo transformacional es un estilo definido como un proceso de cambio positivo en los seguidores, centrándose en transformar a otros a ayudarse mutuamente, de manera armoniosa, enfocando de manera integral a la organización; lo cual aumenta la motivación, la moral y el rendimiento de sus seguidores.

Los mismos autores afirman que el liderazgo transformacional implica un enfoque hacia la visión para impulsar la conducta efectiva de los seguidores, motivando la capacidad de asumir los aspectos que determinan la cultura organizacional, favoreciendo el cambio organizacional.

Por su parte, Lerma (2007) agrega que el liderazgo transformacional cuenta con un conjunto de lineamientos que postulan que las personas seguirán a quien los inspire, los seguidores con visión se enfocan en lograr significativas metas y la siendo importante actuar con entusiasmo y energía.

Coincidiendo con lo señalado, Leithwood, Mascal y Strauss (2009) afirman que el liderazgo transformacional está orientado a la participación de los seguidores, adjudicando significado a la tarea. Con este liderazgo se estimula la conciencia de los trabajadores, quienes son dirigidos para aceptar y comprometerse con el alcance de la misión enunciada en la organización. Por tanto, el mismo tiende a motivar así como cambiar a las personas, impulsando a los trabajadores a actuar por encima de sus propias exigencias laborales; produciendo cambios en los grupos y en las organizaciones.

Por tanto, se entiende que el liderazgo transformacional comprende un proceso de dirección en el cual la transformación del entorno representa un aspecto fundamental, lo cual es posible a través de la acción del líder quien inspira y motiva a sus seguidores; siendo pertinente considerar estas acciones de los líderes en las contralorías municipales por cuanto se supone que en dichas actividades se establece un proceso de dirección focalizado a la transformación institucional, el cual se relaciona con el logro de los objetivos.

3. FACTORES DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

Los factores del liderazgo organizacional, aluden a un conjunto de elementos necesarios para lograr la configuración e implementación del mismo en el ambiente institucional. En cuanto a los factores del liderazgo transformacional, Bass y Avolio (2006) incluyen los siguientes:



a. Consideración Individual. Bass y Avolio (2006), aseveran que en esta dimensión se incluyen el cuidado, empatía, competencia para proveer retos y oportunidades para los otros. El líder típico es un escucha activo y comunicador fuerte.

Ahora bien, Velásquez (2006) agrega que el líder transformacional conoce las necesidades específicas de cada uno de sus seguidores, siendo un facilitador, prestando atención personal, trata a cada empleado de manera individual, dirige y aconseja, manteniendo como una meta la consideración individual de cada uno de los trabajadores.

Por su parte, Lerma (2007) afirma que el líder presta atención a las necesidades individuales de logro así como de crecimiento de cada uno de sus seguidores, determinando las necesidades y fortalezas; contribuyendo para que cada trabajador asuma sus responsabilidades para su propio desarrollo.

Opinan Leithwood, Mascal y Strauss (2009) que el líder transformador es individualista al abordar a sus seguidores, buscando alcanzar logros y crecimiento en cada uno de ellos, dentro de sus posibilidades. En este contexto de consideración individual se enfocan como colegas tanto el líder como el seguidor. El líder transformacional crea oportunidades de aprendizaje, establece un clima de apoyo, demuestra aceptación de las diferencias individuales y propicia una comunicación bidireccional.

De igual forma, los autores antes mencionados agregan que el líder transformacional le da importancia a cada uno de sus seguidores, y por ende se vincula con cada uno de ellos, recuerda conversaciones previas, está pendiente del interés individual y lo enfoca de manera integral. El líder actúa con cada seguidor de manera personalizada, le escucha, delega tareas e identifica las necesidades de apoyo adicional; todo ello en un ambiente cómodo, fluido, así como de confianza, de modo que el seguidor no siente que es supervisado.

b. Estimulación Intelectual. Bass y Avolio (2006) indican que el líder transformacional empodera a otros para que piensen acerca de los problemas y desarrollen sus propias habilidades intelectuales, incitando la reflexión, creación, o nuevas ideas y soluciones ante las situaciones de conflicto organizacional. La estimulación intelectual ayuda a los seguidores a cuestionarse así como a generar soluciones más creativas a los problemas.

Dentro de este marco de referencia, Bass y Riggio (2006) agregan que el líder transformacional estimula intelectualmente a los seguidores, conllevándoles a cuestionar sus propias ideas, adquiriendo novedosos paradigmas para replantear conceptos y formas de actuación. El líder transformador es intelectual en la medida que contribuye a fomentar los esfuerzos de los seguidores para lograr sean innovadores y creativos. Este líder presenta supuestos, replantea problemas, enfrenta a situaciones así como evita la crítica pública para corregir los errores individuales que surgen.

En el criterio de Leithwood, Mascal y Strauss (2009), este líder estimula a sus seguidores para aplicar su intelecto para la solución de problemas, genera retos



constantemente para buscar nuevas maneras de operar y accionar al desligarse de los conocimientos anteriores y vincularse a nuevas acciones.

c. Motivación/ Inspiración. Bass y Avolio (2006) plantean que este tipo de líder tiene la habilidad de motivar a la gente para alcanzar un desempeño superior, inspirando el logro de esfuerzos extras para lograr los objetivos planteados. Este líder convence a sus seguidores, alienta un amplio rango de intereses y se interesa en iniciar objetivos comunes.

En la opinión de Bass y Riggio (2006), el líder transformacional motiva a la actuación con optimismo, entusiasmo e implicación en la idea centro como organización y como visión de futuro. El líder transformador es inspirador, motiva y estimula a todos los que le rodean. Despierta un espíritu de equipo, denota compromiso con las metas así como con la visión, la cual es compartida.

Para Velásquez (2006), tiene la capacidad de motivar los cambios en las expectativas del grupo para impulsarlos a la solución de los problemas organizacionales para actuar en función de ser resueltos. Estos líderes son considerados motivadores del equipo de trabajo, siendo reconocidos como ejemplos a seguir.

d. Influencia Idealizada. Respecto a ello, Bass y Avolio (2006) sostienen que el líder transformacional ejerce una influencia idealizada lo cual implica que dan sentido de propósito a sus seguidores. La consideración individual trata a cada seguidor individualmente, además le proporciona apoyo, entrenamiento, oportunidades de mejora; el líder se gana el respeto así como la confianza de sus seguidores. Promueve una profunda identificación con sus seguidores y establece altos niveles de conducta moral y ética.

Opinan Bass y Riggio (2006) que el líder transformador es influyente, genera ideales de actuación, es modelo de los seguidores, es respetado, admirado y sobre todo considerado confiable, porque es consistente más que arbitrario. Se puede contar con él o ella para hacer lo correcto, demostrando altos estándares de conducta moral y ética. Este líder evita utilizar el poder para obtener ganancia personal.

Para Leithwood, Mascall y Strauss (2009), el líder transformacional ejerce su influencia a través del logro de relaciones basadas en el respeto y confianza en los seguidores, provee las bases para aceptar cambios radicales así como en la forma en que los individuos y las organizaciones operan, generando influencia sobre el personal.

e. Tolerancia Psicológica. Bass y Avolio (2006) exponen que la tolerancia psicológica refiere al grado en el cual se estimula a los trabajadores a ventilar en forma abierta los conflictos y críticas. Para fomentar la tolerancia, el líder transformacional utiliza el sentido del humor para resolver situaciones conflictivas en aspectos de la relación humana y laboral. También lo emplea para apuntar así como corregir las equivocaciones, para resolver conflictos, incluso para manejar momentos difíciles.



Siguiendo en esta temática, Bass y Riggio (2006) agregan que, coherentemente con el modelo, el líder transformacional debe tener la capacidad de tolerar los errores de los demás, utilizando los propios para mejorar, tratar sin dramas los problemas más complejos, ser tolerante, en fin, estimular el sentido del humor para generar ambientes agradables facilitadores del abordaje efectivo de innumerables problemas y conflictos.

Los planteamientos antes mencionados conducen a afirmar la existencia de diversos factores que configuran el liderazgo transformacional, los cuales impulsan la conducta de los líderes hacia los objetivos propuestos. En el caso de las contralorías municipales del estado Zulia, es importante que los líderes demuestren la consideración individual de los trabajadores, a los fines de configurar equipos de trabajo comprometidos.

De igual forma, es necesaria la estimulación intelectual, a los fines de procurar el mayor provecho posible de las actividades realizadas, así como lograr la motivación e inspiración necesaria para una ejecución adecuada. De este proceso surge la influencia y la tolerancia necesaria para conducir a los grupos hacia los objetivos propuestos por las contralorías municipales del estado Zulia.

A los efectos de este estudio, interesan los planteamientos propuestos por la teoría de Bass y Avolio (2006), los cuales incluyen la consideración individual, estimulación intelectual, motivación/Inspiración, influencia idealizada y tolerancia psicológica; siendo considerados a los efectos de este estudio para analizar los factores que caracterizan el liderazgo transformacional en contralorías municipales del estado Zulia.

4. RESULTADOS

Para tales fines se estudiaron los datos estadísticos considerando las medidas de tendencia central y de dispersión en cada uno de los indicadores, dimensión y variable. La población estuvo constituida por 257 empleados fijos de las contralorías municipales de Maracaibo, San Francisco y Lagunillas, partiendo de las sumatorias de los Jefes de División y personal empleado administrativo, con diversidad de funciones y tareas, con un tiempo de servicio mayor a tres (3) meses, y cuya distribución se aprecia en la tabla 1.

Tabla 1. Distribución y Categorización Discriminada de la Población de los Empleados de las Contralorías Municipales del estado Zulia

Estratos	Contralorías Municipales del estado Zulia					
	Maracaibo		San Francisco		Lagunillas	
	Jefes de División	Personal Empleado Administrativo	Jefes de División	Personal Empleado Administrativo	Jefes de División	Personal Empleado Administrativo
Cantidad	12	132	8	69	7	29
Total	12	132	8	69	7	29

Fuente: elaboración propia.



Una vez determinada la población, se procedió a establecer la muestra, mediante la fórmula del cálculo del tamaño de la muestra, según Sierra (citado por Chávez, 2007, p.167). Asimismo, al determinar la muestra, se procedió a efectuar la integración del total seleccionado, utilizando para ello, la técnica del muestreo probabilístico estratificado, en virtud de que la población es diferente cada una de las contralorías, tanto en número total de empleados como en la distribución por tipo de trabajador.

Para ello, se calculó el número de unidades de muestreo representativas por tipo de trabajador así como por contraloría, partiendo de la fórmula de Shiffer, citado por Chávez (2007), obteniéndose los resultados que se muestran en la tabla 2.

Tabla 2. Estratificación de la Muestra

Estratos	Contralorías Municipales del estado Zulia						Total General de Muestra Fh=0,6135
	Maracaibo		San Francisco		Lagunillas		
	Total población	Total muestra Fh=0,6135 NhxFh=nh	Total población	Total muestra Fh=0,6135 NhxFh=nh	Total población	Total muestra Fh=0,6135 NhxFh=nh	
Jefe de División	12	7	8	5	7	4	16
Personal empleado administrativo	132	81	69	42	29	18	141
Total	144	88	77	47	36	22	157

Fuente: elaboración propia.

Para la selección de los elementos de cada estrato se utilizó el muestreo aleatorio, probabilístico o al azar. Sobre el particular, Bavaresco (2001) expone que una vez seleccionados los elementos por estratos, de cada estrato se selecciona una muestra que se hace luego por muestreo aleatorio. Para llevar a cabo la selección de empleados de cada estrato, se procedió a utilizar la tabla de números aleatorios.

Para tales fines se estudiaron los datos estadísticos considerando las medidas de tendencia central y de dispersión en cada uno de los indicadores, dimensiones y variable a estudiar.

Tabla 3. Indicadores de Factores de Liderazgo Transformacional

Estadísticos	Consideración individual	Estimulación intelectual	Motivación / Inspiración	Influencia idealizada	Tolerancia psicológica
Válidos	157	157	157	157	157
- N Perdidos	0	0	0	0	0
- Media	3,76	3,60	3,57	3,69	3,46
- Moda	5	5	4	4	4
- Desv. Típica	1,278	1,295	1,215	1,181	1,152
- Mínimo	1	1	1	1	1
- Máximo	5	5	5	5	5

Fuente: elaboración propia.



En la tabla 3 se evidencia que al medir el indicador consideración individual, el promedio fue de 3.76, lo cual le ubica en el nivel alto. La moda de 5 indica que el valor más frecuente corresponde al nivel muy alto, según el baremo mostrado. La desviación estándar de 1.278 implica una baja dispersión de los puntajes alrededor de la media, observándose que el valor mínimo presentado por la muestra fue de 1 y el máximo de 5.

Tabla 4. Baremos de Interpretación de la Media, Moda y Desviación Estándar

Media y Moda			Desviación Estándar		
Rango	Intervalo	Categoría	Rango	Intervalo	Categorías
1	4.21 - 5	Muy Alto	1	3.21 - 4	Muy Alta Dispersión
2	3.41 - 4.20	Alto	2	2.41 - 3.20	Alta Dispersión
3	2.61 - 3.40	Moderado	3	1.61 - 2.40	Moderada Dispersión
4	1.81 - 2.60	Bajo	4	0.81 - 1.60	Baja Dispersión
5	1 - 1.80	Muy Bajo	5	0 - 0.80	Muy Baja Dispersión

Fuente: elaboración propia.

En este orden de ideas, predomina un nivel alto de consideración individual en la muestra de estudio, denotando que los líderes se inclinan a considerar a los integrantes del equipo de trabajo y a sus seguidores como elementos de gran importancia dentro de la organización en el contacto personal y particular. Al respecto se pronuncian Bass y Avolio (2006), confirmando estas aseveraciones al indicar que la consideración individual incluye el cuidado, empatía, competencia para proveer retos y oportunidades para los otros. El líder típico es un escucha activo así como un comunicador fuerte.

En cuanto al indicador estimulación intelectual, la media correspondió a 3.60, lo cual le ubica en el nivel alto. La moda de 5 indica que el valor más frecuente corresponde al nivel muy alto. La desviación estándar de 1.295 implica una baja dispersión de los puntajes alrededor de la media, observándose como el valor mínimo presentado por la muestra fue de 1 y el máximo de 5.

De lo antes mencionado, predomina un nivel alto de estimulación intelectual en la muestra de estudio, indicando que los líderes se orientan en su gestión transformacional hacia la estimulación de los aspectos intelectuales de sus seguidores; siendo relacionado con los planteamientos de Bass y Avolio (2006), quienes indican que la estimulación intelectual ayuda a los seguidores a cuestionarse y generar soluciones más creativas a los problemas.

En referencia al indicador motivación/inspiración, la media correspondió a 3.57, lo cual le ubica en el nivel alto. La moda de 4 indica que el valor más frecuente corresponde al nivel alto. La desviación estándar de 1.215 implica una baja dispersión de los puntajes alrededor de la media, observándose como el valor mínimo presentado por la muestra fue de 1 y el máximo de 5.



Se señala en función de lo expuesto que predomina un nivel alto de motivación / inspiración en la muestra de estudio, denotando que los líderes de las contralorías municipales, se orientan a impulsar positivamente la conducta de sus seguidores aplicando estrategias de motivación de personal. En concordancia con lo señalado por Bass y Avolio (2006), quienes indican que el líder transformacional empodera a otros para que piensen acerca de los problemas y desarrollen sus propias habilidades intelectuales, incitando la reflexión, creación, nuevas ideas y soluciones ante las situaciones de conflicto organizacional.

Además, es consistente con lo señalado por Bass y Riggio (2006), quienes señalan que el líder transformacional motiva a la actuación con optimismo, entusiasmo e implicación en la idea centro como organización y como visión de futuro. El líder transformador es inspirador, motiva, estimula a todos los que le rodean. Despierta un espíritu de equipo, denota compromiso con las metas así como con la visión, la cual es compartida.

Asimismo, al indicador influencia idealizada, la media correspondió a 3.69, lo cual le ubica en el nivel alto. La moda de 4 indica que el valor más frecuente corresponde al nivel alto. La desviación estándar de 1.181 implica una baja dispersión de los puntajes alrededor de la media, observándose que el valor mínimo presentado por la muestra fue de 1 y el máximo de 5. Se aprecia en función de los hallazgos obtenidos, que predomina un nivel alto de influencia idealizada en la muestra, lo cual implica que quienes ejercen el liderazgo, se orientan a dar un sentido de propósito a sus seguidores en las labores cotidianas de las contralorías analizadas.

Estos resultados, se relacionan con lo señalado por Leithwood, Mascall y Strauss (2009), quienes afirman que el líder transformacional ejerce su influencia a través del logro de relaciones basadas en el respeto y confianza en los seguidores, provee las bases para aceptar cambios radicales y fundamentales en la forma en que los individuos así como también las organizaciones operan, generando influencia sobre el personal.

En cuanto al indicador tolerancia psicológica, la media correspondió a 3.46, lo cual le ubica en el nivel alto. La moda de 4 indica que el valor más frecuente corresponde al nivel alto. La desviación estándar de 1.152 implica una baja dispersión de los puntajes alrededor de la media, observándose que el valor mínimo presentado por la muestra fue de 1 y el máximo de 5. Se afirma en función de lo expuesto que predomina un nivel alto de tolerancia psicológica en la muestra de estudio, lo cual supone la capacidad de asumir las diferentes situaciones y retos que impone el entorno organizacional a los líderes transformacionales.

Estos hallazgos confirman los encontrados en la investigación de Socorro (2007), quien reporta que el líder transformacional más que someter a los colaboradores, busca el compromiso personal, poniendo énfasis en la capacidad del líder para lograr entusiasmar a estos a fin de que se sientan identificados con el trabajo desempeñado y sean capaces de rendir más allá de lo esperado de ellos.



Todo esto posibilita un referente el cual proporciona una mayor riqueza que el enfoque de liderazgo eficaz, más orientado por factores de influencia transaccionales y de poder posicional. Esto es nuevamente consistente con los planteamientos de Bass y Riggio (2006), quienes agregan coherentemente con el modelo, el líder transformacional debe tener la capacidad de tolerar los errores de los demás, utilizando los propios para mejorar, tratar sin dramas los problemas más complejos, ser tolerante, en fin, estimular el sentido del humor para generar ambientes agradables facilitadores del abordaje efectivo de innumerables problemas y conflictos.

Tabla 5. Dimensión: Factores de Liderazgo Transformacional

Estadísticos		Valores
-	N	Válidos 157
		Perdidos 0
-	Media	3,62
-	Moda	5
-	Desviación Típica	1,078
-	Mínimo	1
-	Máximo	5

Fuente: elaboración propia.

En la tabla 5 se muestran los resultados de la dimensión Factores de Liderazgo Transformacional, observándose que la media correspondió a 3.62, lo cual le ubica en el nivel alto. La moda de 5 indica que el valor más frecuente corresponde al nivel muy alto. La desviación estándar de 1.078 implica una baja dispersión de los puntajes alrededor de la media, observándose que el valor mínimo presentado por la muestra fue de 1 y el máximo de 5.

Como inferencia de los resultados indicados, se establece que predomina un nivel alto de Factores de Liderazgo Transformacional. Por tanto, se afirma en función de lo antes expuesto, que los resultados obtenidos revelan un nivel alto en todos los factores de liderazgo transformacional, es decir, en la consideración individual, estimulación intelectual, motivación/inspiración, influencia entre otros; lo cual es beneficioso para la ejecución de las labores de dirección. Los resultados antes mencionados se consideran ajustados por cuanto denotan un nivel alto en la dimensión referida a los factores del liderazgo transformacional, implicando que los mismos impulsan favorablemente la conducta de los directivos de las contralorías municipales objeto de estudio.

Cabe mencionar que se realizó una comparación estadística de los datos aportados por los jefes de división y el personal administrativo, a los fines de conocer las opiniones de quienes ejercen el liderazgo frente a las de quienes lo experimentan en las interacciones que se producen en las contralorías municipales estudiadas, encontrando que mantuvieron opiniones similares en todas las dimensiones e indicadores de la



variable; con excepción del indicador carisma, en el cual si se evidenciaron respuestas diferentes.

5. CONCLUSIONES

Luego de realizada la investigación se pueden establecer las conclusiones correspondientes, en este sentido se observó el predominio de un nivel alto de consideración individual en la muestra de estudio, denotando así que los líderes en las contralorías analizadas consideran a los integrantes del equipo de trabajo y a sus seguidores, como elementos de importancia en el contacto personal particular.

Igualmente, los resultados indican que prevalece un nivel alto de estimulación intelectual, evidenciando la orientación de los líderes hacia una gestión transformacional donde se incita el desarrollo de los aspectos intelectuales de sus seguidores en el proceso.

Por otra parte, los encuestados manifestaron sentir un nivel alto de motivación / inspiración, mostrando que los líderes de las contralorías municipales, se ocupan por impulsar en forma positiva la conducta de sus seguidores, aplicando para ello estrategias de motivación de personal.

Del mismo modo, se apreció un nivel alto de influencia idealizada, lo cual implica que quienes ejercen el liderazgo en las contralorías municipales, se orientan a dar sentido de propósito a sus seguidores en las labores cotidianas, fomentando entonces el respeto entre quienes laboran en la institución. Asimismo, predomina un nivel alto de tolerancia psicológica, lo cual supone la capacidad de asumir las diferentes situaciones y retos, así como los posibles errores que puedan cometerse; tomando acciones para entusiasmar a los seguidores.

De lo descrito, se concluye entonces que los líderes de las contralorías municipales estudiadas valoran la importancia de las personas y su contacto con ellas en las organizaciones, procuran estimular el desarrollo intelectual de sus colaboradores, los motivan constantemente utilizando estrategias dirigidas a satisfacer sus necesidades, fomentan el respeto intra e interpersonal en las instituciones, además de ser tolerantes y comprensivos con sus compañeros de trabajo; constituyéndose así en líderes transformacionales.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Asamblea Nacional de la República Bolivariana de Venezuela (2001). Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal. Gaceta Oficial N° 37347 de fecha 17 de diciembre de 2001. Venezuela.

Bass, B. y Avolio, B. (2006). Manual for the multifactor leadership questionnaire. USA. Consulting Psychologist Press.

Bass, B. y Riggio, R. (2006). Transformational leadership Mahwah. USA. Lawrence Erlbaum Associates.



- Bavaresco, A. (2001). *Proceso Metodológico en la investigación*. Venezuela. Editorial Ediluz.
- Córdova, E. (2006). *Administración pública en Venezuela: aproximaciones a los cambios y transformaciones*. *Revista de Ciencias Sociales*, Sep. 2006, vol. 12, nº.3, pp. 496-518.
- Chávez, N. (2007). *Introducción a la Investigación Educativa*. Venezuela. Editorial Gráfica Gonzales, C.A.
- Leithwood, K; Mascall, B, y Strauss, T. (Eds.) (2009). *Distributed leadership according to the evidence*. USA. Editorial Routledge Press.
- Lerma, A. (2007). *Liderazgo emprendedor: cómo ser un emprendedor de éxito y no morir en el intento*. México. Editorial Thompson.
- Martínez, F y Barquero, J. (2008). *Liderazgo y Reputación. Consejos Cruciales*. España. Editorial Furtawangen.
- Novoa, F. (2006). *El pensamiento estratégico*. España. Editorial Mc Graw Hill.
- Socorro, M. (2007). *El liderazgo transformacional y la evaluación de programas académicos universitarios en México*. *Revista Educa*, México. No. 40, Pp. 163-189.
- Velásquez, L. (2006). *Habilidades Directivas y Técnicas de Liderazgo*. España. Editorial Ideas Propias.