



Psicothema

ISSN: 0214-9915

psicothema@cop.es

Universidad de Oviedo

España

Molero Alonso, Fernando; Recio Saboya, Patricia; Cuadrado Guirado, Isabel  
Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: un análisis de la estructura factorial del  
Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) en una muestra española  
Psicothema, vol. 22, núm. 3, 2010, pp. 495-501  
Universidad de Oviedo  
Oviedo, España

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=72714400022>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica  
Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal  
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

## Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: un análisis de la estructura factorial del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) en una muestra española

Fernando Molero Alonso, Patricia Recio Saboya e Isabel Cuadrado Guirado\*  
Universidad Nacional de Educación a Distancia y \* Universidad de Almería

El Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) es, desde hace dos décadas, uno de los instrumentos más utilizados para medir el liderazgo en el ámbito organizacional. Sin embargo, la estructura factorial propuesta por los autores del cuestionario ha recibido diversas críticas. El objetivo de este trabajo es comprobar el ajuste de dicha estructura factorial y de otros posibles modelos alternativos utilizando una versión española del MLQ. Para ello, se aplicó el análisis factorial confirmatorio a los resultados obtenidos en una muestra de 954 participantes. Los resultados revelan que el modelo que mejor ajuste presenta es el que está formado por cuatro factores: liderazgo transformacional, liderazgo facilitador del desarrollo/transaccional, liderazgo correctivo y liderazgo pasivo/evitador. Este modelo es parsimonioso y teóricamente coherente.

*Transformational and transactional leadership: An analysis of the factor structure of the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) in a Spanish sample.* The Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) has been one of the most commonly used instruments to assess leadership in organizational settings for the last two decades. However, the factor structure proposed by the MLQ authors has received some criticism. The aim of this work is to examine the fit indices of several alternative factor models suggested by the literature. In order to accomplish this objective, we conducted confirmatory factor analyses in a sample of 954 participants using a Spanish version of the MLQ. Results show that the model that produces the better fit with the data consists of four factors: transformational leadership, developmental/transactional leadership, corrective leadership and avoidant/passive leadership. This model is parsimonious and consistent with the MLQ literature.

El Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) es, desde hace dos décadas, uno de los instrumentos más usados para medir el liderazgo en el campo de la Psicología de las Organizaciones (Avolio y Bass, 2004). Una búsqueda realizada en la base de datos PsycINFO arrojó un total de 182 investigaciones, entre artículos y tesis doctorales, que empleaban el MLQ en su investigación desde su publicación inicial en 1985. De ellas, 143 fueron realizadas en los últimos diez años. Este cuestionario se fundamenta teóricamente en las ideas de B.M. Bass (1985), quien defiende la existencia de dos tipos de liderazgo: el transaccional y el transformacional. El liderazgo transaccional, cuyo estudio era predominante hasta ese momento en la literatura psicosocial, está basado en el intercambio de recompensas entre el líder y los miembros de su equipo. Los empleados realizan su labor y a cambio el líder o directivo les proporciona recompensas económicas u otro tipo de refuerzos. Este tipo de liderazgo, cuando es bien aplicado, consigue efectos positivos en la satisfacción y el rendimiento de los empleados. Sin

embargo, no basta para explicar por qué ciertos líderes producen efectos extraordinarios en las actitudes, creencias y valores de sus seguidores. Para explicar dichos efectos se hace necesario reconocer la existencia de otro tipo de liderazgo: el liderazgo transformacional. Sin embargo, el estudio de esta clase de liderazgo no es nuevo, puesto que, bajo el nombre de liderazgo carismático, se venía estudiando desde la sociología y la ciencia política desde que Max Weber (1922/1964) acuñara este concepto. No obstante, la propia concepción del liderazgo carismático como un fenómeno que se produce tan sólo en ocasiones excepcionales (Hitler o Gandhi, por ejemplo) impedía abordarlo con los instrumentos habituales de la psicología empírica. Corresponde a Bass (1985) el mérito de haber cambiado esta concepción asumiendo que el liderazgo carismático (al que llama liderazgo transformacional) se produce en todos los ámbitos de la sociedad y con una relativa frecuencia, con lo cual es posible abordarlo ya de una manera empírica (Molero, 1995). Por ello, probablemente, la aportación más importante de Bass y sus colaboradores es haber plasmado su concepción teórica en un cuestionario, el MLQ, capaz de medir el liderazgo transformacional. Con ello comienza uno de los paradigmas del liderazgo más importantes de los últimos años.

A lo largo de sus más de dos décadas de existencia, el MLQ ha pasado por diversas versiones. Una de las primeras fue la propuesta por Bass y Avolio (1990). Dicha versión (MLQ-5R) cons-

taba de 70 ítems y, a partir de su utilización (Hater y Bass, 1988), se encontró la existencia de siete factores: cuatro de liderazgo transformacional (carisma, inspiración, estimulación intelectual y consideración individualizada), dos de liderazgo transaccional (recompensa contingente y dirección por excepción) y un factor que denota la ausencia de liderazgo (*laissez-faire*). Esta versión, validada en España (Molero, 1994; Morales y Molero, 1995), demostró una adecuada fiabilidad y validez. En cuanto a su estructura factorial, se comprobó, utilizando una muestra de 161 trabajadores pertenecientes a Centros de Salud Primaria, la existencia de un único factor de liderazgo transformacional que explicaba gran parte de la varianza (29.6%). Por otra parte, el factor transaccional de recompensa contingente se subdividía en dos factores: liderazgo reforzante y liderazgo negociador. Los factores restantes, dirección por excepción y *laissez-faire* fueron similares a los obtenidos por Bass y Avolio (1990). Aunque esta estructura factorial presenta ciertas diferencias con la original, en ambas permanece clara la diferenciación entre el liderazgo transformacional y el transaccional. Cuadrado y Molero (2002) aplicaron la misma versión española del MLQ a una muestra de 118 directivos/as, y Cuadrado, Navas y Molero (2003) a una muestra de 191 subordinados, encontrando una estructura factorial muy similar a la obtenida en el caso anterior. Para un análisis más detallado véase Cuadrado (2002).

En 1995, Bass y Avolio, tomando en cuenta algunas de las críticas recibidas (Hunt, 1991; Smith y Peterson, 1988; Yukl, 1994) y nuevas aportaciones teóricas (Conger y Kanungo, 1987; House, Spangler y Woyke, 1991), modificaron el cuestionario, creando la que, hasta el momento, constituye su última versión. Esta versión consta de 45 ítems y es denominada MLQ-5X (*short form*). Las investigaciones realizadas (un resumen puede verse en Bass y Avolio, 1997) han encontrado que este cuestionario presenta la estructura factorial que se detalla en el cuadro 1.

Cada uno de estos nueve factores está compuesto por cuatro ítems, por lo que el MLQ-5X tiene 36 ítems relativos al liderazgo. Los nueve restantes (hasta completar los 45 que forman el cuestionario) miden variables de resultado organizacional tales como el esfuerzo-extra que los empleados están dispuestos a realizar, la eficacia del líder y la satisfacción de los empleados con él.

Cientos de estudios realizados en todo el mundo (Avolio y Bass, 2004) demuestran que el liderazgo transformacional (y sus diversos subfactores) correlacionan de forma elevada y positiva con criterios subjetivos y objetivos de eficacia organizacional y con la satisfacción de los empleados con su líder. La relación de estas variables con el factor transaccional de recompensa contingente también es positiva pero menor. Por el contrario, la asociación de la eficacia y la satisfacción con los estilos de liderazgo pasivos (*laissez-faire* o dirección por excepción pasiva) es muy negativa. Existen también diversos metaanálisis (por ejemplo, Dum Dum, Lowe y Avolio, 2002; Lowe, Kroeck y Sivasubramaniam, 1996) que confirman estos resultados.

#### La estructura factorial del MLQ-5X

La estructura factorial propuesta por los autores del cuestionario (Bass y Avolio, 1997) ha recibido una serie de críticas que se basan principalmente en dos aspectos. Por un lado, en las altas correlaciones existentes entre los cinco factores de liderazgo transformacional (lo que aconsejaría considerar una única medida global en vez de cinco subfactores). Por otro lado, en algunas investigaciones se han encontrado también relaciones muy elevadas entre el

liderazgo transformacional y el factor transaccional de recompensa contingente. Todo ello ha llevado a diversos autores a realizar análisis confirmatorios para comprobar cuál de las posibles estructuras factoriales se ajusta mejor a los datos. Por ejemplo, Carless (1999) encuentra más justificación para usar un único factor transformacional que cinco subfactores. Por su parte, Avolio, Bass y Jung (1999), utilizando una muestra de 3.786 participantes procedente de 14 muestras independientes, encuentran que el modelo que mejor se ajusta a los datos es el que contempla la existencia de cinco factores de orden inferior y tres factores relacionados de orden superior. El modelo de seis factores de orden inferior comprende los siguientes factores transformacionales: 1) carisma/inspiración (que agrupa influencia idealizada, tanto atribuciones como conductas, y la estimulación inspiracional); 2) estimulación intelectual; y 3) consideración individualizada; dos factores transaccionales: 4) recompensa contingente; y 5) dirección por excepción activa; y, finalmente, un único factor de liderazgo pasivo o evitador que agrupa dirección por excepción pasiva y *laissez-faire*. Por su parte, el modelo de siete factores relacionados de orden superior contempla la existencia de un único factor de liderazgo transformacional, un factor de liderazgo

Cuadro 1 Estructura factorial del MLQ-5X	
Factores de liderazgo transformacional	
Influencia idealizada (atribuida)	Los líderes altos en este factor son admirados, respetados y obtienen la confianza de la gente. Los seguidores se identifican con ellos y tratan de imitarlos
Influencia idealizada (conducta)	Tiene el mismo significado que el factor anterior, pero los ítems que lo miden están centrados en conductas específicas
Motivación inspiracional	Se refiere a los líderes que son capaces de motivar a los miembros de su equipo, proporcionando significado a su trabajo. Asimismo, el líder forma una visión de futuro atractiva para los empleados y la organización
Estimulación intelectual	Estos líderes estimulan a sus colaboradores a ser innovadores, creativos y buscar por sí mismos soluciones a los problemas que puedan plantearse
Consideración individualizada	Los líderes altos en este factor prestan atención a las necesidades individuales de logro y crecimiento de los miembros de su equipo, actuando como mentores o coacheers
Factores de liderazgo transaccional	
Recompensa contingente	Mediante el uso de las conductas descritas en este factor el líder clarifica las expectativas de sus seguidores y proporciona reconocimiento cuando consiguen los objetivos
Dirección por excepción (activa)	Este tipo de líderes se centra en corregir los fallos y desviaciones de los empleados a la hora de conseguir los objetivos propuestos por la organización
Liderazgo pasivo/evitador	
Dirección por excepción (pasiva)	Estos líderes suelen dejar las cosas como están en todo caso, sólo intervienen cuando los problemas se vuelven serios
<i>Laissez-faire</i>	Señala a aquellos líderes que evitan tomar decisiones y verse implicados en los asuntos importantes

go transaccional que agrupa recompensa contingente y dirección por excepción activa, y otro factor de liderazgo pasivo-evitador que contiene dirección por excepción pasiva y *laissez-faire*.

En un trabajo posterior, Antonakis, Avolio y Sivasubramanian (2003) encontraron, usando una muestra relativamente homogénea de más de 3.000 participantes, que el modelo que mejor se ajustaba a los datos era el de nueve factores. Recientemente, Muenjohn y Armstrong (2008) confirmaron también este modelo de nueve factores utilizando una muestra de 138 participantes procedentes de dos muestras.

Dada la importancia del MLQ en la investigación sobre liderazgo, el objetivo del presente trabajo es comprobar hasta qué punto la estructura factorial del MLQ-5X encontrada por Bass y Avolio (1997), compuesta por nueve factores, se ajusta a los datos obtenidos con muestras españolas. Asimismo, trataremos de comprobar el ajuste de otros posibles modelos alternativos.

Para ello, realizaremos un análisis factorial confirmatorio comparativo de los siguientes modelos, que han sido obtenidos a partir de la literatura existente (Avolio et al., 1999; Avolio y Bass, 2004; y Antonakis et al., 2003, entre otros):

*Modelo 1: un único factor de liderazgo.* Contempla la existencia de un único factor de liderazgo que comprende todos los ítems del MLQ. Aunque teóricamente no es esperable una estructura de este tipo, al igual que hacen Avolio y Bass (2004), incluimos este modelo que permite descartar la idea de que todos los ítems del cuestionario miden un único estilo de liderazgo.

*Modelo 2: liderazgo activo vs liderazgo pasivo.* Este modelo considera, por un lado, la existencia de un factor activo de liderazgo que comprende los cinco factores de liderazgo transformacional y dos de los tres factores de liderazgo transaccional (recompensa contingente y dirección por excepción activa). El factor pasivo estaría constituido por la dirección por excepción pasiva y por el *laissez-faire*.

*Modelo 3: tres factores (versión 1).* Este modelo sostiene la existencia de un factor de liderazgo transformacional, otro de liderazgo transaccional activo (recompensa contingente y dirección por excepción activa) y un tercer factor de liderazgo pasivo/evitador compuesto por la dirección por excepción pasiva y el *laissez-faire*.

*Modelo 4: tres factores (versión 2).* Este modelo es similar al anterior con la única diferencia de que la recompensa contingente se añade a los factores de liderazgo transformacional. En consecuencia, el segundo factor quedaría formado únicamente por la dirección por excepción activa y el tercero por la dirección por excepción pasiva y el *laissez-faire*.

*Modelo 5: tres factores (versión 3).* Este modelo considera también tres factores. El primero, *liderazgo transformacional*, comprendería cuatro de las dimensiones transformacionales (influencia idealizada-atribución, influencia idealizada-conducta, motivación inspiracional y estimulación intelectual), el segundo, *liderazgo facilitador del desarrollo/transaccional*, consideraría conjuntamente el factor transformacional de consideración individualizada y el transaccional de recompensa contingente. Finalmente, el tercero, *liderazgo correctivo/evitador*, consideraría conjuntamente la dirección por excepción (activa y pasiva) y el *laissez-faire*. Este modelo ha sido propuesto por Avolio y Bass (2004), encontrando un buen ajuste.

*Modelo 6: cuatro factores.* Este modelo sería igual que el anterior, con la única diferencia de considerar de forma aislada el fac-

tor de dirección por excepción activa. Por tanto, quedaría formado por *liderazgo transformacional* (influencia idealizada-atribución, influencia idealizada-conducta, motivación inspiracional y estimulación intelectual), *liderazgo facilitador del desarrollo/transaccional* (consideración individualizada y recompensa contingente), *liderazgo correctivo* (dirección por excepción activa) y *liderazgo pasivo/evitador* (dirección por excepción pasiva y *laissez-faire*).

*Modelo 7: seis factores.* Este modelo contrasta la existencia de seis factores de liderazgo: carisma/inspiración, estimulación intelectual, consideración individualizada, recompensa contingente, dirección por excepción activa y liderazgo pasivo (que comprende dirección por excepción pasiva y *laissez-faire* conjuntamente).

*Modelo 8: nueve factores.* Éste es el modelo propuesto inicialmente por Bass y Avolio (1997). Comprendería de forma independiente los cinco factores transformacionales, los tres factores de liderazgo transaccional y el factor *laissez-faire*.

## Método

### Participantes

La muestra estaba formada inicialmente por 954 participantes (54,6% mujeres y 45,4% hombres) con edades comprendidas entre 19 y 64 años ( $M = 36,5$  años y  $DT = 10,09$ ), el 52,8% de ellos trabajaba en empresas privadas y el 47,2% en empresas públicas. El tiempo medio que habían trabajado con el supervisor evaluado oscilaba entre 1 mes y 38 años ( $M = 5,01$  años y  $DT = 5,57$ ). En torno al 30% de la muestra tenía estudios primarios (EGB y FP), el 24% estudios secundarios y en torno al 46% estudios universitarios. La muestra se obtuvo en diversas comunidades autónomas españolas, principalmente en Castilla-La Mancha (32,11%), Andalucía (21,15%) y Aragón (13,18%).

### Procedimiento

Como parte de una investigación de carácter más general, los participantes debían evaluar a su supervisor/a inmediato utilizando el MLQ-5X. La aplicación del cuestionario duraba aproximadamente 20 minutos y se garantizaba a los participantes el anonimato de sus respuestas.

### Análisis de datos

Los modelos se pusieron a prueba mediante análisis factorial confirmatorio con el programa LISREL 8.54. Dado que las variables observadas de los modelos son ordinales (las respuestas a los ítems del test), se analizó la matriz de correlaciones policóricas (calculada con PRELIS 2.30) utilizando como método de extracción el método de mínimos cuadrados ponderados (WLS). Este procedimiento proporciona errores estándar correctos en muestras grandes (Joreskog, 2002).

El método de extracción utilizado en el análisis factorial confirmatorio requiere ausencia de datos perdidos. Se decidió eliminar los registros perdidos, en lugar de imputarlos, porque el tamaño muestral después de su eliminación resultó apropiado, ya que el ratio de número de sujetos en relación con el número de ítems fue mayor que 20:1 (Bollen, 1989). La muestra final analizada constaba de 885 sujetos.

Para la interpretación del ajuste del modelo se ha utilizado como índice de ajuste absoluto el índice de bondad de ajuste GFI

(*Goodness of Fit Index*), considerándose indicadores de buen ajuste los valores superiores a .90 (Bollen y Long, 1993; Byrne, 2001) y el error cuadrático medio de aproximación RMSEA, siendo los valores de hasta .08 indicativos de un ajuste razonable y los valores mayores de .10 una explicación inadecuada de los datos (Browne y Cudeck, 1993). Como índices de ajuste incrementales (que comparan la función de ajuste del modelo nulo con la del modelo propuesto) se utilizaron el índice de ajuste no-normativo NNFI (*Non-Normed Fit Index*) y el índice comparativo de ajuste CFI (*Comparative Fit Index*). Se consideran apropiados los valores superiores a .90 (Bentler, 1990). Además, se utilizó el ECVI (*Expected Cross Validation Index*), que fue propuesto por Browne y Cudeck (1989) para comparar modelos alternativos cuando sólo se utiliza una muestra. A medida que ECVI es más pequeño, o no varía entre los distintos modelos examinados, se entiende que el modelo se mantiene estable en la población.

No se utilizó el estadístico  $\chi^2$  (chi cuadrado) de bondad de ajuste como índice absoluto porque esta prueba es muy sensible al tamaño de la muestra. Se utilizó, eso sí, para comparar el ajuste de los diversos modelos puestos a prueba, calculando las diferencias en los valores  $\chi^2$  entre los modelos para determinar si hay diferencias significativas entre ellos. También se utilizó para este mismo propósito la diferencia entre los valores del índice CFI, siendo relevantes las diferencias de .01 (Cheung y Rensvold, 2002).

### Resultados

#### *Análisis factorial confirmatorio*

De los ocho modelos analizados hubo dos cuya solución no es admisible al no definirse la matriz phi positivamente, motivo por el cual no se han incluido sus resultados. Se trata del modelo 8 (seis factores) y del modelo 9 (nueve factores). La matriz phi no se define positivamente cuando hay correlaciones entre los factores demasiado altas, en otras palabras, cuando los datos sugieren que existen menos factores de los que hemos planteado en el análisis factorial. Esto es lo que sucede en los modelos 8 y 9, ya que presentan correlaciones entre .97 y .99 en todas las combinaciones de los factores relativos a liderazgo transformacional.

En la tabla 1 se muestran los valores de los índices de bondad de ajuste para los modelos propuestos, junto con la diferencia de  $\chi^2$ , que permite la comparación de cada modelo con el modelo inmediatamente anterior. De esta forma, el modelo de dos factores (modelo 2) se compara respecto al modelo unifactorial (modelo 1); los tres modelos trifactoriales (modelos 3, 4 y 5) se comparan con el modelo bifactorial (modelo 2); y el modelo tetrafactorial (modelo 6) se compara con el modelo trifactorial de mejor ajuste

(modelo 4), motivo por el cual se han ordenado en la tabla 1 los tres modelos trifactoriales de menor a mayor ajuste.

En general, a medida que aumenta el número de factores se incrementa el ajuste de los modelos. Así, el modelo bifactorial tiene un mejor ajuste que el unifactorial y los tres modelos trifactoriales ajustan mejor que el bifactorial, habiendo, eso sí, grandes diferencias de ajuste entre ellos. En cuanto al modelo tetrafactorial el resultado es el de mayor ajuste de todos. Según aparece en la tabla 1, todas estas diferencias son significativas. No obstante, hay que tener en cuenta que, dado que el estadístico  $\chi^2$  se ve afectado por el tamaño muestral, diferencias pequeñas pueden resultar significativas. Atendiendo al tamaño de las diferencias, los mayores incrementos de ajuste aparecen entre los modelos 2 y 1 ( $\Delta\chi^2= 200,84$ ), entre los modelos 4 y 2 ( $\Delta\chi^2= 202,97$ ) y entre los modelos 6 y 4 ( $\Delta\chi^2= 150,44$ ).

Atendiendo a las diferencias del índice CFI entre los modelos cabe destacar que los modelos 4 y 6 presentan un incremento de .01 en el índice CFI respecto a los anteriores, lo que supone una mejora significativa de ajuste. Según el índice de validación cruzada (ECVI) el modelo 6 es el que tiene una mayor replicabilidad al presentar el menor valor en este índice de todos ellos (5,85).

El modelo 6, además de ser el de mayor ajuste de todos se diferencia en  $\chi^2$ , presenta un incremento apropiado de CFI respecto al modelo 4, menor valor de todos en el índice ECVI, por lo que nuestros datos apoyan la diferenciación de cuatro factores en la escala MLQ.

En la tabla 2 se presentan las cargas factoriales de los ítems que componen los cuatro factores del cuestionario MLQ: liderazgo transformacional, liderazgo facilitador del desarrollo/transaccional, liderazgo correctivo y liderazgo pasivo/evitador. Los valores estandarizados de los coeficientes de regresión del modelo 6 son apropiados (véase tabla 2), ya que las saturaciones factoriales son altas y significativas (con un nivel de confianza de .95).

En la tabla 3 aparecen las correlaciones estimadas entre los distintos factores del cuestionario MLQ. Como sucede en el resto de estudios factoriales realizados sobre la escala (Avolio y Bass, 2004), hay una alta correlación entre todos los factores, siendo negativa en el caso de los estilos de liderazgo pasivos.

#### *Fiabilidad, estadísticos descriptivos y correlaciones con las variables de resultado*

La fiabilidad de la escala en cuanto a consistencia interna es muy elevada, siendo los coeficientes alfa de Cronbach .95 para el total de la escala (36 ítems) y para el factor de liderazgo transformacional, .89 para el factor de liderazgo facilitador del desarrollo/transaccional, .78 para el liderazgo correctivo y .84 para el liderazgo pasivo/evitador. En la tabla 4 se presentan los descriptivos

Tabla 1  
Comparativa de los índices de ajuste de las cuatro estructuras factoriales propuestas

	$\chi^2$	g.l.	$\Delta\chi^2$	$\Delta$ g.l.	p	GFI	NNFI	CFI	ECVI	RMSEA
Modelo 1	5629,01	594				,95	,94	,94	6,53	,098
Modelo 2	5428,17	593	200,84	1	,01	,95	,94	,94	6,31	,096
Modelo 5	5370,83	591	57,34	2	,01	,95	,94	,94	6,25	,096
Modelo 3	5306,98	591	121,19	2	,01	,95	,94	,94	6,17	,095
Modelo 4	5167,86	591	202,97	2	,01	,96	,94	,95	6,02	,094
Modelo 6	5017,42	588	150,44	3	,01	,96	,94	,95	5,85	,092

los cuatro factores de liderazgo y su correlación con las variables de resultado organizacional.

En general, los resultados coinciden con la literatura, observándose altas correlaciones entre las variables de resultado organizacional y los factores transformacionales y basados en la recompensa contingente (en nuestro caso liderazgo transformacional y liderazgo desarrollador/transaccional), correlaciones menores entre la dirección por excepción activa y dichas variables (en nuestro caso liderazgo correctivo) y, finalmente, correlaciones

muy negativas entre el *laissez-faire* o liderazgo pasivo-evitador y las variables de resultado organizacional. En relación con los estadísticos descriptivos se observa que, según la evaluación de los empleados, sus directivos/as presentan una utilización similar (y relativamente baja) de los liderazgos transformacional, desarrollador/transaccional y correctivo. En todo caso, el tipo de liderazgo menos usado entre los participantes en este estudio es el liderazgo pasivo/evitador.

<p><i>Tabla 2</i> Saturaciones factoriales estandarizadas del modelo en el análisis factorial confirmatorio</p>				
Factores	Liderazgo transformacional	Liderazgo desarrollador/transaccional	Liderazgo correctivo	Liderazgo pasivo/evitador
Items				
MLQ6	,69			
MLQ14	,95			
MLQ23	,87			
MLQ34	,86			
MLQ10	,94			
MLQ18	,72			
MLQ2	,98			
MLQ8	,86			
MLQ30	,92			
MLQ32	,85			
MLQ21	,96			
MLQ25	,82			
MLQ9	,91			
MLQ13	,89			
MLQ26	,95			
MLQ36	,93			
MLQ15		,83		
MLQ19		,49		
MLQ29		,83		
MLQ31		,99		
MLQ1		,96		
MLQ11		,79		
MLQ16		,87		
MLQ35		,93		
MLQ4			,68	
MLQ22			,97	
MLQ24			,71	
MLQ27			,70	
MLQ3				,74
MLQ12				,91
MLQ17				,47
MLQ20				,95
MLQ5				,90
MLQ7				,87
MLQ28				,96
MLQ33				,71

<p><i>Tabla 3</i> Correlaciones estandarizadas estimadas entre los cuatro factores del cuestionario MLQ</p>				
	Liderazgo transformacional	Liderazgo desarrollador/transaccional	Liderazgo correctivo	Liderazgo pasivo/evitador
Liderazgo transformacional	1,00			
Liderazgo desarrollador/transaccional	,99	1,00		
Liderazgo correctivo	,90	,87	1,00	
Liderazgo pasivo/evitador	-,87	-,83	-,78	1,00

<p><i>Tabla 4</i> Estadísticos descriptivos de los cuatro factores del cuestionario MLQ y correlaciones de Pearson con las variables de resultado organizacional</p>					
	M	DT	Eficacia	Satisfacción	Esfuerzo extra
Liderazgo transformacional	1,98	,88	,82**	,82**	,82**
Liderazgo desarrollador/transaccional	1,82	,88	,79**	,78**	,81**
Liderazgo correctivo	1,97	,87	,57**	,54**	,54**
Liderazgo pasivo/evitador	1,60	,90	-,54**	-,54**	-,50**
La escala de respuesta a los ítems oscila de 0 a 4					
** $p < .01$					

## Discusión y conclusiones

El *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) ha sido, en los últimos años, uno de los instrumentos más utilizados para medir el liderazgo. Este cuestionario está respaldado por una sólida base teórica y empírica. Sin embargo, la estructura factorial inicial de nueve dimensiones propuesta por sus autores (Bass y Avolio, 1997) ha sido cuestionada en los últimos años por las altas correlaciones



que los factores de liderazgo transformacional mantienen entre sí, y por haberse encontrado también, en muchas ocasiones, una fuerte asociación entre el liderazgo transformacional y el factor transaccional de recompensa contingente. El objetivo de la presente investigación ha sido verificar la estructura factorial del MLQ en una población española. Para ello pusimos a prueba, a través del análisis factorial confirmatorio, la capacidad de ajuste de ocho modelos extraídos de la literatura existente.

El modelo que mejor ajuste presenta con nuestros datos es el que está formado por cuatro factores: *liderazgo transformacional* (influencia idealizada atribución, influencia idealizada conducta, motivación inspiracional y estimulación intelectual), *liderazgo facilitador del desarrollo/transaccional*, que considera conjuntamente el factor transformacional de consideración individualizada y el transaccional de recompensa contingente. El tercero, *liderazgo correctivo*, está formado por el factor dirección por excepción activa y, finalmente, el cuarto, *liderazgo pasivo/evitador*, comprende la dirección por excepción pasiva y el *laissez-faire*.

Este modelo es a la vez parsimonioso (reduce de nueve a cuatro los factores inicialmente propuestos por Bass y Avolio, 1997) y lo suficientemente detallado como para dar cuenta de los aspectos del liderazgo más importantes medidos por el MLQ. Así, podemos apreciar que en este modelo cuatro de los cinco factores del liderazgo transformacional se agrupan juntos reflejando las altas correlaciones que suelen encontrarse entre ellos. El factor que deja de pertenecer al liderazgo transformacional, la consideración individualizada, está conceptualmente muy relacionado con la recompensa contingente. De hecho, algunos de los ítems recogidos en el factor de recompensa contingente como, por ejemplo, «me proporciona (el líder) ayuda a cambio de mis esfuerzos» o «expresa satisfacción cuando cumplo las expectativas» tienen mucho que ver con los aspectos de *coaching* que están presentes en la dimensión de consideración individualizada. Por tanto, no es extraño que estos factores se agrupen conjuntamente.

No obstante, y al igual que ocurre en otras investigaciones, como puede verse en la tabla 3, el liderazgo transformacional y el liderazgo facilitador del desarrollo/transaccional presentan altas correlaciones entre sí. Sin embargo, aunque ambos modelos sean empíricamente aceptables según sus índices de ajuste, el modelo de cuatro factores (modelo 6), que separa la recompensa contingente del liderazgo transformacional, presenta un mejor ajuste que el modelo de tres factores que los considera conjuntamente (modelo 4).

Los dos restantes factores del modelo 6, liderazgo correctivo y liderazgo pasivo/evitador, también son coherentes conceptualmente y son acordes con las investigaciones de Bass y colaboradores. En efecto, dichos autores, ya desde los años 90 (véase, por ejemplo, Bass y Avolio, 1997), sugirieron separar el único factor inicial

de dirección por excepción en dirección por excepción activa y dirección por excepción pasiva, siendo esta última muy parecida al *laissez-faire*.

Aunque no era un objetivo directo de este trabajo, los resultados muestran también que las correlaciones entre los factores de liderazgo y las variables de resultado organizacional son similares a las señaladas en la literatura (Avolio y Bass, 2004), contribuyendo así a la validación del cuestionario. Por otra parte observamos también que los directivos/as españoles no reciben, por término medio, puntuaciones demasiado altas en los factores relacionados con el liderazgo transformacional. Un único estudio no es suficiente para poder interpretar este resultado adecuadamente, ya que este efecto puede deberse, bien a las características específicas de la muestra, bien a cierta visión predominante en España sobre el liderazgo que conduciría a que un determinado tipo de liderazgo sea mejor evaluado que otro. En este sentido sería importante realizar también investigaciones longitudinales, puesto que la concepción del liderazgo existe en una determinada cultura o sociedad puede variar a lo largo del tiempo (para una descripción de la evolución del liderazgo en España véase, por ejemplo, O'Connell, Prieto y Gutiérrez, 2008).

Este trabajo ha permitido verificar la estructura factorial del MLQ en la población española, encontrando un modelo parsimonioso y teóricamente coherente.

Dada la importancia del MLQ y su frecuente utilización por investigadores españoles e hispanoamericanos creemos que es de gran importancia conocer la estructura factorial de la versión española del MLQ y comprobar hasta qué punto dicha estructura se ajusta a la obtenida en otros países. Este objetivo, que no ha sido abordado en otras investigaciones previas, es, a nuestro juicio, la aportación más importante de nuestro trabajo y contribuirá al estudio del liderazgo en nuestro país, y, puesto que se trata de un cuestionario ampliamente usado internacionalmente, posibilitará la realización de comparaciones transculturales.

No obstante, el debate sobre la estructura factorial del MLQ no puede considerarse cerrado ya que la validación de construcciones es un proceso por medio del cual se acumulan evidencias sobre relaciones teóricamente importantes que apoyan una determinada interpretación de las puntuaciones (Messick, 1989). Por esa razón, investigaciones con muestras más numerosas o en sectores específicos de población pueden variar el ajuste de los diferentes factores. En todo caso, como señalan Avolio et al. (1999), la forma de utilizar un cuestionario depende también de los objetivos perseguidos por el investigador/consultor. Así, en una investigación, con el objetivo de hacer más interpretables los resultados, puede resultar conveniente utilizar un factor general de liderazgo transformacional. Sin embargo, a efectos de entrenamiento y *counseling* probablemente sea más útil seguir manteniendo la división entre los diversos componentes del liderazgo transformacional, o de los demás factores, lo que permitiría el entrenamiento en habilidades específicas.

## Referencias

- Antonakis, J., Avolio, B.J., y Sivasubramaniam, N. (2003). Context and Leadership: An examination of the nine-factor full-range Leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Leadership Quarterly*, 14, 261-295.
- Avolio, B.J., y Bass, B.M. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire* (3ª ed.). Palo Alto: Mind Garden.
- Avolio, B.J., Bass, B.M., y Jung, D.I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 441-462.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Nueva York: Free Press.
- Bass, B.M., y Avolio, B.J. (1990). *Transformational Leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto: Consulting Psychologists Press Inc.

- Bass, B.M., y Avolio, B.J. (1997). *Revised manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto: Mind Garden.
- Bentler, P.M. (1990). Comparative fit indexes in structural models. *Psychological Bulletin*, 107, 238-246.
- Bollen, K.A. (1989). *Structural equations with latent variables*. Nueva York: Wiley.
- Bollen, K.A., y Long, J.S. (1993). *Testing structural equation models*. Beverly Hills: Sage.
- Browne, M.W., y Cudeck, R. (1989). Single sample cross-validation indices for covariance structures. *Multivariate Behavioral Research*, 24, 445-455.
- Browne, M.W., y Cudeck, R. (1993). Alternative ways of assessing model fit. En K.A. Bollen y J.S. Long (Eds.): *Testing structural equation models* (pp. 136-162). Newbury Park: Sage.
- Byrne, B.M. (2001). *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications and programming*. Nueva Jersey: LEA.
- Carless, S.A. (1998). Assessing the discriminant validity of transformational leadership behaviour as measured by the MLQ. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 71, 353-358.
- Cheung, G.W., y Rensvold, R.B. (2002). Evaluating goodness-of-fit indexes for testing measurement invariance. *Structural Equation Modeling*, 9, 233-255.
- Conger, J.A., y Kanungo, R.A. (1987). Toward a behavioral theory of charismatic Leadership in organizational settings. *Academy of Management Review*, 12, 637-647.
- Cuadrado, I. (2002). *Estilos de liderazgo y género: una perspectiva psico-social*. Tesis doctoral publicada en edición electrónica. Almería: Servicio de Publicaciones de la UAL.
- Cuadrado, I., y Molero, F. (2002). Liderazgo transformacional y género: autoevaluaciones de directivos y directivas españoles. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 18, 39-55.
- Cuadrado, I., Navas, M.S., y Molero, F. (2003). El liderazgo de hombres y mujeres: diferencias de género vs diferencias de roles. *Encuentros en la Psicología Social*, 1, 243-248.
- Dum Dum, U.R., Lowe, K.B., y Avolio, B.J. (2002). A meta-analysis of transformational and transactional correlates of effectiveness and satisfaction: An update and extension. En B.J. Avolio y F.J. Yammarino (Eds.): *Transformational and charismatic leadership: The road ahead* (vol. 2, pp. 35-66). Oxford: Elsevier Science.
- Hater, J.J., y Bass, B.M. (1988). Superiors' evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 73, 695-702.
- House, R.J., Spangler, W.D., y Woycke, J. (1991). Personality and charisma in the U.S. presidency: A psychological theory of leadership effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 36, 364-396.
- Hunt, J. (1991). *Leadership: A new synthesis*. Thousand Oaks: Sage.
- Jöreskog, K.G. (2002). *Structural equation modeling with ordinal variables using LISREL*. Extraído en julio de 2005 de <http://www.ssicentral.com/lisrel/techdocs/ordinal.pdf>.
- Lowe, K.B., Kroeck, G., y Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional Leadership: A meta-analytic review. *Leadership Quarterly*, 1, 385-426.
- Messick, S. (1989). Validity. The specification and development of tests of achievement and ability. En R.L. Lino (Ed.): *Educational Measurement* (3ª ed.). Washington: American Council on Education.
- Molero, F. (1994). *Carisma y liderazgo carismático: una aproximación empírica desde las perspectivas de Bass y Friedman*. Tesis doctoral no publicada. Madrid: UNED.
- Molero, F. (1995). El estudio del carisma y del liderazgo carismático en las ciencias sociales: una aproximación desde la Psicología Social. *Revista de Psicología Social*, 10, 43-60.
- Morales, J.F., y Molero, F. (1995). Leadership in two types of healthcare organization. En J.M. Peiró, F. Prieto, J.L. Meliá y O. Luque (Eds.): *Work and organizational psychology: European contributions of the nineties* (pp. 209-221). East Sussex: Erlbaum.
- Muenjohn, N., y Armstrong, A. (2008). Evaluating the Structural Validity of the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), Capturing the Leadership Factors of Transformational-Transactional Leadership. *Contemporary Management Research*, 4, 3-14.
- O'Connell, J.J., Prieto, J.M., y Gutiérrez, C. (2004). Managerial Culture and Leadership in Spain. En J.S. Chhokar, F.C. Brodbeck y R.J. House (Eds.): *Culture and Leadership Across the World: The GLOBE book of in-depth Studies of 25 societies* (pp. 623-654). Londres: LEA.
- Smith, P.B., y Peterson, M.F. (1988). *Leadership, organizations and culture*. Nueva York: Sage.
- Weber, M. (1964). *Economía y sociedad*. Méjico: Fondo de Cultura Económica (1ª edición alemana de 1922).
- Yukl, G. (1994). *Leadership in organization*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.