

IV Discusión

Este estudio fue realizado en el interior de una organización de servicio de la industria hotelera y de acuerdo a lo buscado en las hipótesis se pretendió relacionar al locus de control de los líderes con el liderazgo transformacional. Para tal efecto se aplicaron los cuestionarios de locus de control de Rotter y la escala Multifactorial de liderazgo de Bernard Bass (MLQ). Las escalas tuvieron alphas de .8819 el MLQ y de .7082 la de locus de control.

Para la relación entre MLQ transformacional e internalidad se obtuvo una correlación de $-.565$ significativa al 0.05 , la razón de la correlación negativa es que la internalidad en la prueba de Rotter se mide al revés, esto es entre menor puntuación mayor internalidad. Coincidiendo con lo anterior Popper (2004) identificó las capacidades más importantes que se requieren para el Liderazgo transformacional: la discreción, bajos niveles de ansiedad, auto eficacia y finalmente un locus de control interno. Por otra parte hubo una correlación con significancia del 0.01 entre la internalidad de los líderes y la dimensión de liderazgo transformacional de consideración individualizada, esta fuerte relación puede deberse a la característica de internalidad que es complementaria con el contenido de la dimensión: *consideración individualizada* que es reflejada por los líderes que escuchan atentos, prestando especial atención a los logros de sus seguidores y a los requisitos para su crecimiento. El líder más interno siente que puede y debe controlar la atención que presta a sus seguidores sobre todo a sus logros, puesto que si fuesen externos atribuirían dichos logros no al esfuerzo de los seguidores sino a condiciones ajenas a ellos.

Por otra parte no hubo correlaciones significativas entre la internalidad y la influencia idealizada-conducta y atribución y la estimulación intelectual. La *influencia idealizada* se refiere al comportamiento que da lugar a la admiración, al respeto, y a la confianza del seguidor en el líder. La *influencia idealizada* incluye una consideración de las necesidades del seguidor sobre las necesidades personales del líder. Esta no relación puede deberse a que el líder interno prefiere sus necesidades a las del seguidor puesto que siente que los esfuerzos y logros dependen de él mismo.

La de *estimulación intelectual* con la que los líderes buscan ideas nuevas y soluciones creativas a los problemas de la organización y de sus seguidores buscando generar nuevos acercamientos para realizar las tareas de la empresa no tuvo relación con internalidad probablemente porque el líder interno piensa que depende de él y no de los otros, la generación de las ideas innovadoras para la gestión en la organización. Estos resultados son contrarios a los encontrados por Howell (1993) quien encontró una relación entre internalidad y estimulación intelectual.

La motivación inspiracional que se da mediante los comportamientos que proporcionan el significado del trabajo, los desafíos que este implica y las tareas a conseguir. Incluye el establecimiento de expectativas claras y la demostración del compromiso que se tiene para cumplir las metas de la organización si tuvo una relación significativa con internalidad, esto puede deberse a que el contenido de esta dimensión esta relacionada con aspectos de control interno por parte del líder quien plantea expectativas claras y metas por resolver.

Se puede concluir que el líder con internalidad y liderazgo transformacional presenta una serie de capacidades tales como: claridad para plantear las metas, autoeficacia y control emocional para acercarse y exigir a sus seguidores. De hecho Hrinda & Regent (2008) encontraron en los líderes transformacionales ciertas capacidades psicológicas como son: inteligencia emocional, esperanza, optimismo y autoeficacia.

Por otra parte También se compararon el liderazgo transformacional eficaz con el transaccional eficaz de la organización, ambas variables obtuvieron valores T positivos. Para el liderazgo transformacional eficaz se obtuvo una $t = 2.151$ y para el liderazgo transaccional eficaz una $t = 1.535$, en base a estos resultados se puede concluir que los dos estilos son igualmente eficaces ya que son valores que se encuentran fuera del área de rechazo que se inicia a partir de la T negativa. Aunque se observo que el valor T del liderazgo transformacional eficaz fue un poco mayor que el del liderazgo transaccional eficaz, esto es una aparente contradicción puesto que la eficacia esta mas bien relacionada con el transaccional que es el que va a resultados, sin embargo esta sutil diferencia

puede deberse a que la organización es de servicio y los seguidores son evaluados por el servicio que prestan a los clientes finales, en ese contexto las cualidades transformacionales tienen aparentemente más peso para la ejecución final que los meros resultados. De hecho ya Chun-His y Hsu-Mei (2007) encontraron que los equipos con liderazgo transformacional incrementan la eficacia colectiva. Corroborando lo anterior en un estudio realizado por Broerner (2007) a 91 líderes de compañías alemanas, halló que los líderes transformacionales incrementan la eficacia de sus seguidores estimulando comportamientos de cooperación en el equipo de trabajo, mientras que incrementan la innovación del seguidor fomentando la discusión polémica de las acciones relacionadas con la tarea.

Por otra parte también se encontró una fuerte relación entre liderazgo transformacional y liderazgo transaccional ($r = .831$, r cuadrada de $.690$) estos resultados concuerdan con los hallazgos de Dussaul y Payette (2008) quienes estudiaron a profesores canadienses y encontraron que el liderazgo transformacional incrementó las capacidades del liderazgo transaccional.

Se recomienda para futuras investigaciones relacionar a organizaciones de servicio con organizaciones productivas, o bien comparar diferentes empresas de servicio entre sí. Se sugiere incluir otras variables en el estudio de estas dos formas de liderazgo, por ejemplo espiritualidad, ya que Chun-His y Hsu-Mei (2007) encontraron que la cualidad más relevante entre líderes transformacionales fue la espiritualidad. También se sugiere incluir dentro de futuras investigaciones al carisma y relacionarlo con eficacia individual y grupal. Por otra parte una de las limitaciones del estudio está en la muestra referida a una sola organización, sin embargo a pesar de ser una sola empresa se eligió una muestra considerable de trabajadores y de líderes.