
Liderazgo transformacional y rasgos del liderazgo: Efecto de prácticas seleccionadas de la administración de recursos humanos en las entidades de intermediación financiera de Cochabamba

Transformational leadership and the leadership traits: effect of selected practices in the administration of human resources in institutions of financial intermediation of Cochabamba

Lia July Coca Herbas

Lia July Coca Herbas (2017). "Liderazgo transformacional y rasgos del liderazgo: Efecto de prácticas seleccionadas de la administración de recursos humanos en las entidades de intermediación financiera de Cochabamba". *Perspectivas*, Año 20 – N° 40 – noviembre 2017. pp. 95-114. Universidad Católica Boliviana "San Pablo", Unidad Académica Regional Cochabamba. Clasificación Z, Z0, Z19.

Licenciada en Administración
de Empresas
Universidad Católica Boliviana
"San Pablo"
Unidad Académica Regional de
Cochabamba
liajulych@gmail.com

Resumen

El presente documento desarrolla un estudio empírico acerca de la relación entre los rasgos del liderazgo y el liderazgo transformacional, considerando como mediadoras algunas prácticas seleccionadas de la administración de recursos humanos, considerando la participación de los empleados, supervisión, capacitación y estructura, en las entidades de intermediación financiera dentro del sector de la banca en Cochabamba (banca tradicional). El objetivo de este estudio es establecer la relación entre estas variables, para cuyo efecto se llevó a cabo una encuesta a 167 empleados. Mediante varios análisis estadísticos se determina la relación que existe entre las variables, los cuales fueron la base para determinar el efecto mediador de las prácticas seleccionadas de la administración de recursos humanos en la relación de los rasgos del liderazgo y el liderazgo transformacional.

PALABRAS CLAVE: Rasgos del liderazgo, liderazgo transformacional, liderazgo.

CLASIFICACIÓN JEL: Z, Z0, Z19.

Abstract

The following document presents an empirical study about the relationship between leadership traits and transformational leadership, considering selected human resource management practices as a mediator; including employee participation, supervision, structure, and training, in the banking sector in Cochabamba (traditional banking). The purpose of this study is to establish the relationship between all these variables, for which purpose a survey was conducted on 167 employees. The relationship was established between all the variables, through various statistical analyzes, which where the basis for determining the mediating effect of selected human resources management practices in the relationship between leadership traits and transformational leadership.

KEYWORDS: Leadership traits, transformational leadership, selected human resource management practices.

JEL CLASSIFICATION: Z, Z0, Z19.

Introducción

El liderazgo es una práctica que, en la actualidad, no se la toma muy en cuenta en el ámbito local, a diferencia del ámbito global. Sin embargo, se reconoce que incide de sobremanera en el desarrollo de una organización, así como el ambiente laboral e individual.

El objetivo central del tema que se desarrolla en esta investigación es el de determinar el vínculo entre los rasgos del liderazgo y el estilo de liderazgo transformacional; así como establecer el efector mediador que poseen algunas prácticas seleccionadas de la administración de recursos humanos. Para conseguir ello, en primera instancia se determinó las relaciones entre los rasgos del liderazgo y el liderazgo transformacional, los rasgos del liderazgo y las prácticas seleccionadas de la administración de recursos humanos, el liderazgo transformacional y las prácticas seleccionadas de recursos humanos, para luego establecer el efecto mediador de algunas prácticas seleccionadas de la administración de recursos humanos en la relación entre estos dos aspectos.

El estudio es de tipo descriptivo y correlacional. Se recurre a un análisis de correlación lineal, un análisis de correlación canónica y el test de mediación, ya que se pretende explicar las características más importantes del liderazgo en la banca tradicional, en lo que respecta a su presencia, frecuencia y desarrollo, buscando también la correlación entre las variables señaladas. Es un estudio de tipo transversal, ya que se estudia dicho fenómeno en un periodo de tiempo específico.

El papel que ha desempeñado la banca ha sido crucial a través del tiempo ya que incide de sobremanera en el desarrollo económico. Se desarrollaron acontecimientos importantes dentro de la banca en la antigüedad, en la edad media, en la edad moderna y en la edad contemporánea. En la actualidad, desde la instauración del sistema bancario e invención de la moneda, hasta la emisión de billetes y las crisis financiera suscitadas ya dentro del siglo XXI, continúan siendo pilares importantes del desarrollo. Así en Bolivia, desde sus orígenes la banca evoluciona desde su formalización, consolidación, nacimiento de la banca microfinanciera y establecimiento de la banca moderna. (Pérez, 1997). Resalta la fundación de los bancos en el país, el alejamiento del patrón de oro y la reorganización del Banco Central de Bolivia, a su vez se promulgan las leyes que rigen el sistema financiero,

emerge la banca microfinanciera ante las necesidades, resaltando a su vez los hechos fraudulentos y quiebras que se suscitaron en la época como las de FINSA y ORCOBOL, por último la aprobación del estatuto de la unidad de fomento a la vivienda (UFV) y la promulgación de la ley de servicios financieros, en la que queda claro la política de control de precios, tasa de interés y la política de control de crédito, así como la selectividad (Méndez, 2014).

Por otra parte, no existe información relevante acerca del liderazgo en de la banca boliviana, aunque se reconoce el conocimiento empírico del sector.

Varios estudios sostienen que el éxito de cualquier organización en un ámbito competitivo depende mucho de los recursos humanos que posea y que esté en línea con la estrategia de la organización. Aquí, que nace la importancia de este estudio.

Para llevar a cabo la investigación se partió de la formulación de un problema de investigación el que dice: ¿Cuál será la relación entre los rasgos del liderazgo, el liderazgo transformacional y las prácticas seleccionadas de la administración de recursos humanos, en el sector de la banca en Cochabamba? El consecuente objetivo general del trabajo se expresa de la siguiente manera: Determinar la relación entre los rasgos del liderazgo, el liderazgo transformacional y las prácticas seleccionadas de la administración de recursos humanos, dentro de dicha relación en el sector de la banca.

1. Marco teórico

En las múltiples definiciones de *management* (Robbins, Decenzo y Coulter, 2013: 6; Griffin, 2011; Bateman y Snell, 2009 y Koontz y Weihrich, 2013), un elemento común es el recurso humano. Aquí, emerge el liderazgo que direcciona los esfuerzos de la gente hacia los objetivos, basta con decir que “los ejecutivos pasan más tiempo dirigiendo personas y tomando decisiones sobre personas que en cualquier otra cosa, y así debería ser.” Todo esto apunta a que sin liderazgo es inconcebible la administración de recursos humanos (Drucker, 1985). En esta misma línea, desde la perspectiva del comportamiento organizacional (Robbins y Judge, 2013 y Luthans, 2008), donde también se muestra el liderazgo como elemento central.

Originalmente, se definía al liderazgo como la “capacidad de reflejar la

voluntad del líder en los dirigidos e inducir la obediencia, el respeto, la lealtad y la cooperación” (Moore, 1927). Las primeras teorías se enfocaban en el líder (teoría de los rasgos). Las definiciones posteriores se enfocan en la teoría de los grupos y en cómo el líder interactúa con los miembros de su grupo (teorías conductuales) (Robbins, Decenzo y Coulter, 2013), comprendiéndose como los “actos de las personas que influyen en otras personas en una dirección compartida” (Seeman, 1960). El enfoque de grupo dio a lugar al enfoque del comportamiento organizacional, interpretándose el liderazgo como “la iniciación y mantenimiento de grupos u organizaciones para cumplir metas grupales o de la organización” (Rost, 1991: 59).

Se pensaba que el líder debía lograr que los seguidores hagan lo que él quiere, entonces se considera como una “influencia”, no represiva. El movimiento del liderazgo como excelencia puso como centro de atención nuevamente a los rasgos del líder, así Burns (1978), fue quien inicio el movimiento que define el liderazgo como un proceso de transformación, considerando que ocurre “cuando una o más personas se comprometen con otras, de tal manera que los líderes y seguidores, se elevan unos a otros a niveles de motivación y moral más altos”. Aún, no se ha llegado a un consenso, el debate continúa sobre si el liderazgo y la administración son procesos separados, mientras otros hacen hincapié en los rasgos, habilidades o aspectos relacionados. Debido a factores como la creciente influencia global y diferencias generacionales, el liderazgo continuará teniendo diferentes significados. Entonces, el liderazgo es complejo y se encuentra en constante cambio (Northouse, 2013). En la Tabla 1 se presenta un resumen de los estudios realizados sobre la teoría de los rasgos. En esta investigación se toma como referencia la teoría de los rasgos desde la perspectiva de Kirkpatrick y Locke (1991), que identifican los rasgos de mando, motivación, integridad, confianza, capacidad cognitiva y conocimiento del negocio (Jafar, Khiaruzzaman y MD, 2014).

Las personas que reflejan un liderazgo transformacional a menudo poseen un conjunto sólido de valores e ideales personales y son eficaces cuando se trata de motivar a los seguidores a actuar por el bien común en lugar de sus propios intereses (Northouse, 2013).

Tabla 1. Estudios de los rasgos del liderazgo y sus características

Autores	Rasgos identificados
Stogdill (1948)	Inteligencia, Agudeza, Intuición, Responsabilidad, Iniciativa, Persistencia, Autoconfianza, Sociabilidad.
Mann (1959)	Masculinidad, Capacidad de adaptación, Extroversión, Conservadurismo
Stogdill (1974)	Sociabilidad, Auto – confianza, Responsabilidad, Iniciativa, Intuición, Persistencia, Orientación al logro, Espíritu cooperativo, Tolerancia, Influencia
Lord, De Vader y Allinger (1986)	Inteligencia, Masculinidad, Dominancia
Kirkpatrick y Locker (1991)	Mando, Motivación, Integridad, Confianza, Capacidad cognitiva, Conocimiento de la tarea.
Zaccaro, Kemp y Bader (2004)	Habilidad cognitiva, Extroversión, Rectitud, Estabilidad emocional, Sinceridad, Amabilidad, Motivación, Inteligencia social, Auto – control, Inteligencia emocional, Capacidad para resolver problemas.

Fuente: Adaptado de ZACCARO, KEMP y BADER, 2004.

En esta investigación se toma los factores del liderazgo transformacional, denominadas las cuatro I's (Northouse, 2013), por sus siglas en inglés: Carisma o Influencia ideal (*Idealized influence*), Motivación inspiradora (*Inspirational motivation*), Estimulación intelectual (*Intellectual stimulation*) y Consideración individual (*Individualized consideration*).

Respecto de las prácticas de la administración de recursos humanos, se tiene en cuenta dos perspectivas. La primera considera que el área de recursos

humanos es el personal que cumple la función de apoyo en la organización y proporcionar asistencia en la administración de recursos humanos a los empleados de línea o aquellos que estén directamente relacionados con la producción de los bienes y servicios de la organización. La segunda perspectiva trata a la administración de recursos humanos como el trabajo que todos los administradores deben realizar, trabajen o no en el área de recursos humanos.

La administración de recursos humanos implica la dotación de personal, su entrenamiento y desarrollo. Al departamento de recursos humanos le concierne el asistir a los empleados de la organización para alcanzar su máximo nivel en cuanto a sus destrezas, conocimientos y habilidades. Para este estudio se toma en cuenta la participación de personal, la estructura organizacional, supervisión y entrenamiento, tal como lo hacen algunos estudios (Jafar, Khiaruzzaman y MD, 2014).

2. Hipótesis

Considerando la revisión teórica y los estudios anteriores, las hipótesis toman en cuenta las presentadas en el estudio de Jafar, Khiaruzzaman y MD (2014) relacionadas con el liderazgo transformacional, los rasgos del liderazgo y las prácticas de la administración de recursos humanos, las que se presentan como sigue:

Hipótesis 1: Los rasgos del liderazgo están positivamente relacionados con el liderazgo transformacional.

Hipótesis 2: Los rasgos del liderazgo están positivamente relacionados con las practicas seleccionadas de la administración de recursos humanos.

Hipótesis 3: Las prácticas seleccionadas de la administración de recursos humanos están positivamente relacionadas con el liderazgo transformacional.

Hipótesis 4: Las prácticas seleccionas de la administración de recursos humanos mediaran la relación entre los rasgos del liderazgo y el liderazgo transformacional.

3. Metodología

La investigación es descriptiva y correlacional, es un estudio de tipo transversal. La encuesta fue dirigida a empleados de las entidades financieras dentro de la banca tradicional en Cochabamba, identificándolos y encuestándolos de manera individual a través de *Google Forms*¹, se consideró un universo de 2461 empleados de las entidades de intermediación financiera, utilizando un muestreo aleatorio estratificado se obtuvo una muestra de 167 empleados a ser encuestados. En el cuestionario se utilizaron escalas de tipo Likert (1-7), y la misma fue dividida en cuatro secciones, aspectos demográficos, los cuatro pilares del liderazgo transformacional, la evaluación de los rasgos del líder y la evaluación de las prácticas seleccionadas de la administración de recursos humanos (PSARH).

Para validar la consistencia interna de la escala de medida en la encuesta se utilizó el coeficiente Alfa de Cronbach, que se empleó de la siguiente manera: influencia ideal (7 variables, AC = 0,897), motivación inspiradora (6 variables, AC = 0,759), estimulación intelectual (2 variables, AC = 0,504), consideración individual (4 variables, AC = 0,544), rasgos del liderazgo (8 variables, AC = 0,694) y las PSARH (10 variables, AC = 0,698). El coeficiente AC en el factor de estimulación intelectual es de 0,504, considerado bajo, esto debido a que si bien la diferencia de varianzas entre las variables consideradas es de 0,251, el coeficiente posee una debilidad que consiste en que a mayor cantidad de variables observadas, el coeficiente tiende a subir, mientras que a menor cantidad de observaciones tiende a bajar, tal es este caso, en el que se observan sólo dos variables. Otro coeficiente bajo que resalta es el de la consideración individual con 0,544, dentro de este factor se consideran cuatro variables siendo una la que llegaría a generar ruido puesto que difiere de sobremanera en su varianza con respecto a las demás, esta variable es la dependencia del supervisor, ya que es la actitud del supervisor en sí y no enfocada en la relación con el seguidor.

Se utilizó el IBM-SPSS16 para el tratamiento estadístico y comprobar de esta manera las hipótesis planteadas. Se procesó la información para realizar el correspondiente análisis univariado, bivariado y multivariado. En el bivariado se empleó un análisis de regresión entre las variables de rasgos del liderazgo

1. Google Forms, es una aplicación de google, crea formularios personalizados para encuestas y cuestionarios. Recopila toda la información en una hoja de cálculo y analiza los datos directamente. En este caso el archivo Excel generado fue transformado para utilizarlo con el IBM SPSS, véase el siguiente link <https://www.google.com/intl/es/forms/about/>.

y el liderazgo transformacional. Y en el multivariado se empleó un análisis de correlación entre los rasgos del liderazgo, el liderazgo transformacional y las PSARH. También se empleó un análisis de correlación canónica entre las variables de Liderazgo Transformacional y las PSARH. Y por último se ejecutó un test de mediación entre las tres variables considerado a las PSARH como mediadora.

4. Resultados

Se realiza un análisis univariado, un análisis de frecuencias, dado que la mayoría de las variables son de tipo nominales y ordinales. En las Tablas 2, 3 y 4 se muestran resúmenes estadísticos descriptivos, valores mínimos, máximos, medias y varianzas por variables. Obsérvese que, en la Tabla 2 la mayoría de los valores sobrepasan a “cuatro” en la media, ninguno alcanza a cinco, pero llama la atención el valor de dos, el más bajo, referido a la existencia de programas de capacitación para el desarrollo social e individual, es decir en “desacuerdo”.

Tabla 2. Prácticas seleccionadas de la administración de recursos humanos

Sentencia		Min	Max	Media	Varianza
Participación					
1	Los empleados están involucrados en el proceso de reclutamiento y selección en la organización	1	7	4,2	1,678
2	Los empleados están involucrados en la evaluación de los empleados en la organización.	1	7	4,13	1,886
3	Los empleados están involucrados en la toma de decisiones de la organización.	1	7	4,13	1,573
Supervisión indirecta					
4	Los empleados trabajan independientemente en la organización	1	7	3,87	2,026
5	Los empleados cumplen con sus tareas sin supervisión directa de la organización	1	7	3,97	2,21
Estructura informal					
6	No hay reglas o procedimientos escritos en la organización	1	7	3,33	2,198
7	Las consultas no se realizan a través de reglas fijas en la organización	1	7	3,09	1,624
8	Las tareas y puestos de trabajo no están escritos.	1	7	3,36	2,207
Entrenamiento					
9	La organización cuenta con programas de capacitación en administración	1	7	4,78	4,54
10	La organización cuenta con programas de capacitación para el desarrollo social e individual	1	7	2,017	1,937
Promedios Totales				3,69	2,19

Fuente: Elaboración propia, 2015.

De la misma forma, en la Tabla 3, encontramos valores alrededor de cuatro, en la media, y valores en la varianza muy similares, lo que hace pensar en cierta uniformidad en las respuestas de los encuestados a cada sentencia.

Tabla 3. Liderazgo transformacional

Sentencia		Min	Max	Media	Varianza
Influencia ideal					
1	Mi supervisor incrementa mi optimismo hacia el futuro.	1	7	4,21	2,07
2	Tengo completa fe en mi supervisor	1	7	4,16	1,944
3	Mi supervisor me inspira lealtad hacia la organización.	1	7	4,08	1,848
4	Mi supervisor me inspira lealtad hacia el/ella	1	7	4,08	1,68
5	Mi supervisor hace que me sienta bien en su entorno.	1	7	4,1	1,798
6	Mi supervisor me alienta a expresar mis ideas y opiniones.	1	7	4,27	1,584
7	En mi mente mi supervisor representa logro y éxito.	1	7	4,12	1,66
Motivación inspiradora					
8	Mi supervisor me provee medios para comunicarme con otros.	1	7	4,11	1,403
9	Mi supervisor hace que vaya más allá de mis propios intereses por el bien del grupo.	1	7	4,32	1,437
10	Mi supervisor hace que sienta que mientras realice mi trabajo satisfactoriamente tengo posibilidades de escalar.	1	7	4,35	1,796
11	Mi supervisor hace que me sienta y actué como líder	1	7	4,14	2,039
12	Mi supervisor me alienta a aprovechar al máximo mi tiempo libre	1	7	4,04	2,131
13	Sin mi supervisor no podría lograr cumplir nuestras metas.	1	7	4,08	2,048
Estimulación intelectual					
14	Mi supervisor me permite pensar en problemas pasados, de nuevas maneras.	1	7	3,95	1,636
15	Mi supervisor me provee una nueva perspectiva de ver las cosas, las cuales solían ser complejas para mí.	1	7	4,19	1,887
Consideración individual					
16	Mi supervisor proporciona una atención personalizada a los miembros que tienen una actitud negligente..	1	7	4,05	1,871
17	Mi supervisor trata a cada subordinado de manera individual.	1	7	4,26	1,951
18	Obtengo un mayor crédito con mi supervisor cuando realizo mi trabajo de manera satisfactoria.	1	7	4,31	1,963
19	Mi supervisor hace que sienta que podemos alcanzar nuestras metas sin el/ella.	1	7	4,25	1,659
Promedios Totales				4,16	1,81

Fuente: Elaboración propia, 2015.

En la Tabla 4, el valor en la media más alto, es de 4,5 que hace referencia a que el supervisor es decidido, con una varianza de 1,3, una de las más bajas de la Tabla.

Tabla 4. Los rasgos del liderazgo

	Sentencia	Min	Max	Media	Varianza
1	Mi supervisor es honesto	1	7	4,19	1,875
2	Mi supervisor es creativo	1	7	4,37	1,62
3	Mi supervisor es inteligente	1	7	4,42	1,57
4	Mi supervisor es trabajador	1	7	4,43	1,271
5	Mi supervisor es decidido	1	7	4,5	1,348
6	Mi supervisor es ambicioso	1	7	4,04	1,956
7	Mi supervisor es compasivo	1	7	4,04	1,787
8	Mi supervisor es extrovertido	1	7	4,26	1,521
Promedio Total				4,28	1,62

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Para finalizar con el análisis univariado, realizando un resumen se puede apreciar que la media, es decir el valor esperado, del liderazgo transformacional Total (Tabla 3) es de 4,16, que indica un acuerdo con que su inmediato superior posee características del liderazgo transformacional, de manera similar, la media de 4,28 de los rasgos del liderazgo (Tabla 4) implica que la mayoría de los dependientes detecta que su inmediato superior posee rasgos del líder. Por último, el valor de 3,69 indica la media de las prácticas seleccionadas de la administración de recursos humanos, que implica un valor en desacuerdo de los dependientes en que la organización no maneja de manera adecuada las prácticas de la administración de recursos humanos.

Los valores de 4,16 y 4,28 del liderazgo transformacional y los rasgos del liderazgo, respectivamente, son congruentes con la baja varianza que ambas teorías poseen lo cual se traduce en una dispersión de los datos baja, a diferencia de la media de 3,69 de las prácticas seleccionadas de la administración de recursos humanos, la misma que posee una varianza de 2,19 que se traduce en una mayor dispersión de los datos.

Dentro del análisis bivariado se realiza un análisis de regresión entre las variables de rasgos del liderazgo y el liderazgo transformacional. En la Tabla

5 se muestra un resumen del modelo, donde el coeficiente de correlación (R) es de 0,433, una correlación positiva. El coeficiente de determinación R^2 es de 0,187, este valor si bien positivo es relativamente bajo ya que interpreta la proporción de varianza explicada por la recta de regresión, sin embargo este valor incrementaría al introducir más variables independientes, para evitar el posible sesgo, se interpreta el coeficiente de determinación corregida (R^2 corregida), cuyo valor es de 0,182, este valor es muy parecido al coeficiente de determinación, esta relación pudiera deberse a que solamente existe una variable independiente. El error típico de la estimación es de 0,67368, este valor representa la medida de la dispersión del estimador respecto de su media, en cuyo caso los datos al ser englobados presentan una dispersión considerable siendo su valor mínimo de 2.5, valor máximo de 6.63 y una media de 4.28. El valor del coeficiente de Durbin y Watson es de 1.861 el cual indica que los residuos son independientes.

Tabla 5. Resumen del modelo.

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Durbin-Watson
1	,433a	,187	,182	,67368	1,861
a Variables predictoras: (Constante), Rasgos del Liderazgo					
b Variable dependiente: Liderazgo Transformacional					

Fuente: Elaboración propia, 2015.

En la Tabla 6 se tiene la suma de cuadrados de regresión, más la suma de cuadrados residual, trabajando con los grados de libertad correspondientes, se obtiene la media cuadrática, que representa la medida de posición central. Estos datos nos proporcionan la probabilidad de Fisher a partir del 5% de nivel de significancia, el resultado obtenido es de 37,999. El modelo de regresión es estadísticamente significativo ya que variabilidad observada en el modelo no está provocada por el azar. En consecuencia, ambas variables están linealmente relacionadas. Valor que ratifica con la significancia próxima a “cero”.

Tabla 6. ANOVA.

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	17,245	1	17,245	37,999	,000b
	Residual	74,884	165	0,454		
	Total	92,130	166			
a Variable dependiente: Liderazgo Transformacional						
b Variables predictoras: (Constante), Rasgos del Liderazgo						

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Tabla 7. Coeficientes de regresión.

Modelo		Coefficientes no estandarizados B	Error típ.	Coefficientes tipificados Beta	t	Sig.
1	(Constante)	42,561	6,007		7,085	,000
	Rasgos del Liderazgo	1,066	,173	,433	6,164	,000
a Variable dependiente: Liderazgo Transformacional						

Fuente: Elaboración propia, 2015.

La Tabla 7 muestra los coeficientes de la regresión. La columna de coeficientes no estandarizados contiene los coeficientes de regresión parcial que definen la ecuación de regresión en puntuaciones directas. La constante es el origen de la recta de regresión. Y el coeficiente correspondiente a los Rasgos del Liderazgo es la pendiente de la recta de la regresión. Beta que indica el cambio medio que corresponde a la variable dependiente (Liderazgo Transformacional) por cada unidad de cambio de variable independiente (Rasgos del liderazgo). La ecuación de regresión queda de la siguiente manera:

$$\text{Liderazgo Transformacional} = 42,561 + 1,066 (\text{Rasgos del Liderazgo})$$

A cada valor de Liderazgo Transformacional (LT) le corresponde un incremento constante de 42,561 más 1,066 veces el valor de los Rasgos del

Liderazgo (RL). En la misma Tabla 7 se muestran los coeficientes tipificados que valoran la importancia relativa de cada variable independiente dentro de la ecuación. Finalmente, se muestra la significancia de cada coeficiente, el estadístico de contraste (t) así como su nivel crítico (Sig.), donde el coeficiente es significativo.

Con el análisis multivariante se pretende probar las hipótesis planteadas para el estudio. En la Tabla 8, se muestra que existe una relación significativa entre los RL con el LT, y las prácticas seleccionadas de la administración de recursos humanos (PSARH). Por tanto, se comprueba las hipótesis 1 y 2, afirmando que los RL serán positivamente relacionados con el LT y los RL serán positivamente relacionados con las PSARH, respectivamente.

Tabla 8. Resumen del modelo.

	Liderazgo transformacional	Rasgos del liderazgo	Prácticas seleccionadas de la administración de recursos humanos
Liderazgo transformacional	1		
Rasgos del liderazgo	0.433	1	
Prácticas seleccionadas de la administración de recursos humanos	0.388	0.288	1

Fuente: Elaboración propia, 2015.

En la Tabla 9 se muestran los resultados del análisis de correlación canónica que se realizó entre las variables de LT y las PSARH, en la misma los valores de los test de significancia verifican si es que existe o no una relación significativa. Los test de significancia se basan en la verificación de la hipótesis nula la cual asume que la relación es insignificante, mientras que la hipótesis alternativa afirma que existe una relación significativamente importante. Los test de significancia aplicados son Pillais, Hotellings y Wilks, los resultados del estadístico F muestran que la hipótesis nula es rechazada, por tanto, estos resultados indican que existe una relación lineal significativa

entre las PSARH y el LT. Entonces, se comprueba la viabilidad de la hipótesis 3, la cual afirma que las PSARH serán positivamente relacionadas con el LT.

Tabla 9. Test de significancia multivariante.

Test	Valor	F	Sig
Pillais	1,87574	1,78630	,000
Hotellings	2,55494	1,83149	,000
Wilks	0,11360	1,82125	,000

Fuente: Elaboración propia, 2015.

En el estudio se maneja como variable mediadora a las PSARH, bajo la hipótesis de que esta variable media la relación que existe entre los RL y el LT. Los resultados del test de mediación se presentan en la Tabla 10, donde se prueba la relación entre la variable independiente y la variable dependiente, a través de cuya regresión se concluyó que los RL poseen una relación significativa con el LT. Asimismo, se prueba la relación entre la variable independiente y la variable mediadora, para lo cual la variable mediadora se la toma como variable dependiente. Este procedimiento se denomina Método “A” del test de mediación, los resultados que nos presenta el mismo prueban la validez del método “A”. Seguidamente, se mide la relación entre la variable mediadora y la variable independiente, denominado Método “B”, y los resultados del mismo prueban la validez del método. Los métodos han probado su validez mediante sus resultados por lo cual puede aplicarse el Método “C”, en el cual el impacto de la variable mediadora es controlado, los resultados presentados muestran que el coeficiente de Beta de los RL aun es significativo ya que se obtiene el valor de $t = 4,481$, esto niega la completa mediación. Sin embargo, el valor del coeficiente de Beta de los RL se ve reducido en comparación del primer paso, por tanto, se puede concluir que las PSARH median de manera parcial la relación entre los RL y el LT. Por lo tanto, se comprueba la hipótesis 4, la cual afirma que las PSARH mediarán la relación entre los RL y el LT.

Tabla 10. Test de mediación.

Método	Descripción	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	F	Sig.	Beta	t	Sig.
	Variable Dependiente: Liderazgo Transformacional (LT)								
	Intercepta Rasgos del Liderazgo	,433	,187	,182	37,999	,000			
							2,240	7,085	,000
							,449	6,164	,000
A	Variable Dependiente: Prácticas SARH								
	Intercepta Rasgos del Liderazgo	,228	,052	,046	9,006	,003			
							2,961	8,952	,000
							,229	3,001	,003
B	Variable Dependiente: Liderazgo Transformacional (LT)								
	Intercepta Prácticas ARH	,388	,151	,146	29,311	,000			
							2,582	8,706	,000
							,401	5,414	,000
C	Variable Dependiente: Liderazgo Transformacional (LT)								
	Intercepta Rasgos del Liderazgo y Prácticas ARH	,525	,276	,267	31,237	,000			
							1,305	3,578	,000
							,316	4,481	,000
					,377	5,321	,000		

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Conclusiones

En este apartado se presentan las conclusiones de la investigación, de acuerdo con los objetivos planteados, y las correspondientes recomendaciones

- Mediante un análisis de correlación lineal, se determinó la relación que existe entre los RL y el LT, la relación que existe entre estas variables es de vital importancia debido a que la teoría de los rasgos del liderazgo cuenta con información que perdura a través de los siglos, sin embargo es una teoría enfocada únicamente en el líder y las características o rasgos que el mismo debe poseer, esta es una teoría demasiado subjetiva, ya que no define exactamente qué tipos de rasgos son los indispensables. Por tanto, se debe englobar la teoría acorde al ambiente y al contexto en el que se desarrolla el mismo, razón por la que dentro de esta investigación se toman en cuenta ocho rasgos, utilizados en investigaciones anteriores. El liderazgo transformacional es una de las últimas tendencias en lo que se refiere al liderazgo y se enfoca en la relación líder – seguidor, la relación que posee con la teoría de los rasgos del liderazgo es que el líder debe poseer ciertas características para poder desarrollar una mejor relación con los seguidores. Por lo cual dentro de los resultados el seguidor busca todo esto en su supervisor.
- En la línea del segundo objetivo se determinó la relación entre los RL y las PSARH, mediante un análisis de correlación lineal. Se define prácticas seleccionadas debido a que el campo de la administración de recursos humanos es bastante extenso y las prácticas que se realizan son muchas más de las que se detallan en la investigación, por lo cual se seleccionan aquellas que se consideran fundamentales dentro del contexto y con base en investigaciones previas. La segunda variable es más práctica que teórica ya que la implementación de las prácticas son tareas acorde a la realidad y con un fin útil, muestra cuan tomados en cuenta se sienten los empleados dentro de la organización y en los proceso de recursos humanos, todo esto en relación con las actitudes y características que posee el líder y cuan implicado se encuentra el mismo dentro de estos procesos.
- De acuerdo con el tercer objetivo específico, la relación de las PSARH y el LT se determinó mediante un análisis de correlación

canónica y su respectivo análisis de correlación lineal. Las prácticas de recursos humanos se ven afectadas, dentro del ambiente laboral, por la actitud que tenga el líder y por las relaciones que maneje este con los seguidores, lo que se mencionaba anteriormente dentro de los procesos administrativos y de recursos humanos dentro de la organización.

- Todas las anteriores relaciones y con el apoyo de la matriz de correlación entre las tres variables mostraron la relación positiva que existe entre las mismas, esto da pie a la elaboración del test de mediación, en el cual se toma como variable mediadora a las prácticas seleccionadas de la administración de recursos humanos y se pudo determinar el papel que esta toma como mediadora en la relación entre los RL y el LT. Debido a que estas últimas dos variables poseen un vínculo, existiría una mejora en esta relación introduciendo a las prácticas de recursos humanos como mediadora, puesto que ayudaría a mejorar el ambiente organizacional, laboral e individual.
- Los resultados alcanzados, comprueban las hipótesis planteadas, con lo cual se concluye que existe una relación entre las variables y el efecto mediador de las prácticas seleccionadas de la administración de recursos humanos.
- Para futuras investigaciones se recomienda trabajar con un mayor número de variables dentro de ciertos factores, para aumentar la fiabilidad de los datos que se recolectan. En la medida que se realicen más investigaciones, se contribuirá a comprender mejor los efectos duraderos de los rasgos del liderazgo y todo lo vinculado a estos aspectos.
- Debido a la falta de colaboración por parte de las entidades objeto de investigación, el levantamiento de los datos fue bastante disperso, moroso y agotador. Para futuros estudios, se recomienda insistir en la colaboración por parte de las entidades.

Referencias bibliográficas

- Bateman, T.S. & Snell, S.A. (2009). *Administración. Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo*. México: McGraw-Hill.
- Blumberg, B., Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2014). *Business research methods*. London: McGraw-Hill Education.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Drucker, P. (1985). Getting things done: How to make people decisions. En: *Harvard Business Review*, Harvard University, 2001.
- Griffin, R.W. (2011). *Administración*. México: Cengage.
- Jafar, F., Khiaruzzaman, W. & MD, K. (2014). Leadership traits and transformational leadership: mediating effect of selected human resource practices in iraqi banks En: *Internarional Journal of Business and Management*, 2014, N°6.
- Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1991). Leadership: do traits matter. *The executive*, 5(2), 48-60.
- Koontz, H. & Weihrich, H. (2013). *Elementos de administración. Un enfoque internacional y de innovación*. México: McGraw-Hill.
- Luthans, F. (2008). *Comportamiento organizacional*. México: McGrawHill.
- Méndez, A. (2014). La banca y la ley de servicios financieros. En: *La Patria*, Oruro (17/02/2014)
- Moore, BV (1927). The may conference on leadership. En: *Personal Journal* , 1967, N°6.
- Northouse, P.G. (2013). *Leadership. Theory and practice*. California: Sage.
- Pérez, E. (1997). Desarrollo histórico de la banca. En: Pérez, *Contabilidad Bancaria*. Cochabamba: Editora Grafica Kipus.
- Robbins, S. P.; Decenzo, D.A. & Coulter, M. (2013). *Fundamentos de administración*. México: Pearson.
- Robbins, S.P. & Judge, T.A. (2013). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson.

Rost, J. C. (1991). *Leadership for the twenty-first century*. New York: Praeger.

Seeman, M. (1960). *Social status and leadership*. Columbus: Universidad estatal de Ohio, Bureau of Educational Research.

Zaccaro, S.J., Kemp, C. y Bader, P. (2004). The nature of leadership. En: Antonakis, J., Cianciolo, A.T. y Sternberg, R.J. *The nature of leadership*. London: Sage

Zikmund, W. G. (2010). *Business research methods*. Mason, Ohio: South-Western/Cengage Learning.

Declaro explícitamente no tener conflicto de intereses con la Revista Perspectivas, con ningún miembro de su Comité Editorial, ni con su entidad editora, la Universidad Católica Boliviana “San Pablo”.

Lia July Coca Herbas (2017). “Liderazgo transformacional y rasgos del liderazgo: Efecto de prácticas seleccionadas de la administración de recursos humanos en las entidades de intermediación financiera de Cochabamba”. *Perspectivas*, Año 20 – N° 40 – noviembre 2017. pp. 95-114. Universidad Católica Boliviana “San Pablo”, Unidad Académica Regional Cochabamba. Clasificación Z, Z0, Z19.

Recepción: 04-07-2017
Aprobación: 30-08-2017