



Estilos de liderazgo y su influencia en el clima laboral: caso de estudio de una empresa exportadora de alimentos

Leadership styles and their influence on working environment: case study of a food export company

DURAN-SEGUÉL, Ivette M. [1](#); GALLEGOS, Maximiliano E. [2](#) y CABEZAS, Daniel E. [3](#)

Recibido: 12/05/2019 • Aprobado: 30/10/2019 • Publicado 18/11/2019

Contenido

- [1. Introducción](#)
- [2. Metodología](#)
- [3. Fundamentación teórica](#)
- [4. Resultados y discusión](#)
- [5. Conclusiones](#)
- [Referencias bibliográficas](#)

RESUMEN:

Este artículo expone la relación existente entre liderazgo y clima organizacional. El estudio se realizó en una empresa chilena exportadora de alimentos. Los estilos de liderazgo se definieron de acuerdo con los resultados del cuestionario MLQ 5x, en sus dos formatos, para líderes y colaboradores; esta medición se aplicó a 278 trabajadores, clasificándolos por áreas. Los resultados se contrastaron con la medición de clima laboral, llegando a la conclusión que estilos de liderazgo transformacional, generan un clima organizacional más favorable.

Palabras clave: Liderazgo, clima organizacional, empresa exportadora, liderazgo transformacional.

ABSTRACT:

This article showcases the relationship between leadership and organizational environment. This study was conducted in a Chilean food export company. Leadership styles were defined according to the results of the MLQ 5x questionnaire, in its two formats, for leaders and collaborators; this evaluation was answered by 278 workers, classifying them by area. Results were contrasted with the work environment measurement, getting to the conclusion that transformational leadership styles generate a more favorable organizational environment.

Keywords: Leadership, organizational climate, export company, transformational leadership.

1. Introducción

La sociedad a nivel global y local continuamente está viviendo cambios, los cuales generan nuevas tendencias, percepciones, formas de vida y con ello nuevos parámetros que marcan y establecen límites de lo que es la calidad de vida. Todo lo anterior ha provocado que el entorno en que se desenvuelven los individuos y por lo tanto las organizaciones sea cada vez más complejo. Por lo anterior, en un contexto empresarial las organizaciones a menudo se esfuerzan por lograr el bienestar y la satisfacción de sus trabajadores con el fin de obtener como resultado no solo una mayor productividad en sus respectivas labores, sino también, satisfacción, compromiso y un clima laboral que invite a desarrollarse y disfrutar del trabajo. Sin embargo, todo lo mencionado anteriormente, no es posible sin la dirección y el liderazgo adecuado.

En este contexto, surge la motivación de la presente investigación que busca analizar la relación entre liderazgo, compromiso organizacional y satisfacción laboral, partiendo de la base que Coexca

S.A. es una empresa que tiene altos niveles de satisfacción laboral; de acuerdo las mediciones realizadas durante el año 2018, un 75% de los colaboradores señaló tener un alto nivel de compromiso y satisfacción. En consecuencia, este estudio busca entender si estos niveles de satisfacción están asociados a un tipo de liderazgo particular presente al interior de la compañía. La teoría nos dice que los líderes transformacionales son quienes generan entre los colaboradores los mayores niveles de compromiso y bienestar, trascendiendo el interés propio por el de la empresa (Avolio, Walumbwa, & Weber, 2009; Hermosilla, Amutio, Da Costa, & Páez, 2016). También es importante destacar que el trabajo al interior Coexca S.A. es de alta exigencia, ya que ésta produce y exporta alimentos a los mercados más exigentes del mundo, ello supone una presión adicional sobre los colaboradores, quienes realizan sus labores bajo altos estándares de calidad e inocuidad alimentaria.

2. Metodología

Para efectos de esta investigación, se realizó un estudio de caso, donde se analiza en profundidad la relación entre el tipo de liderazgo y el clima organizacional. Se escoge la empresa exportadora de alimentos Coexca S.A., porque es una empresa productora, procesadora y exportadora de alimentos, siendo, además, el segundo productor de carnes de cerdo en Chile. Tiene operaciones integradas desde la producción de alimentos hasta la logística al consumidor final. Posee marcas propias que le permiten tener presencia en más de 20 países. Además, Coexca ha crecido en ventas, de manera exponencial en los últimos años, a tasas del 26% anual. Sin embargo, a pesar del estrés del crecimiento, logra mantener un clima organizacional, donde el nivel de satisfacción y compromiso son elevados.

Para analizar la relación entre el tipo de liderazgo y el clima organizacional medido por áreas de desempeño, y luego de analizar diferentes instrumentos, se decide aplicar el cuestionario "Multifactor Leadership Questionnaire" MLQ 5X en su forma corta, el cual consta de un cuestionario para líderes y otro para seguidor. El MLQ 5x en sus dos formatos posee una estructura factorial que permite diferenciar y describir los tipos de liderazgo inmersos a través de las distintas dimensiones. El liderazgo transformacional es medido a través de cinco sub escalas; el liderazgo transaccional a través de dos sub escalas; el laissez faire a través de dos sub escalas (ver tabla 1).

Tabla 1
Estructura factorial del MLQ 5X

FACTORES DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	
<i>Influencia idealizada (atribuida)</i>	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.
<i>Influencia idealizada (conducta)</i>	Tiene el mismo significado que el factor anterior, pero los ítems que lo miden están centrados en conductas específicas.
<i>Motivación inspiracional</i>	Se refiere a los líderes que son capaces de motivar a los miembros de su equipo, proporcionando significado a su trabajo.
<i>Estimulación intelectual</i>	Estos líderes estimulan a sus colaboradores a ser innovadores, creativos y buscar por sí mismos la solución a los problemas planteados.
<i>Consideración individualizada</i>	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 coaches.
FACTORES DEL LIDERAZGO TRANSACCIONAL	
<i>Recompensa contingente</i>	Mediante el uso de las conductas descritas de este factor el

	líder clarifica las expectativas a sus seguidores y proporciona reconocimiento cuando se 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.
FACTORES DEL LAISSEZ FAIRE	
Dirección por excepción pasiva	Estos líderes suelen dejar las cosas como están y sólo intervienen cuando los problemas se vuelven serios.
Laissez Faire	Señala a aquellos líderes que evitan tomar decisiones y verse implicados en los asuntos importantes.

Fuente: Multifactor Leadership Questionnaire MLQ.
Mind Garden, en Molero, Recio y Cuadrado (2010).

El MLQ 5x en su versión corta, consta de 45 ítems que se reparten en las distintas dimensiones antes mencionadas. Además, el cuestionario incluye tres "factores de resultados" (efectividad, satisfacción y esfuerzo extra) que permiten hacer una breve correlación de los estilos de liderazgo y sus respectivos resultados (ver tabla 2).

Tabla 2
Distribución de Ítems por estilo
de Liderazgo y factores

Liderazgo Transformacional	<i>Influencia idealizada (atribuida)</i>
	<i>Influencia idealizada (conducta)</i>
	<i>Motivación inspiracional</i>
	<i>Estimulación intelectual</i>
	<i>Consideración individualizada</i>
Liderazgo Transaccional	<i>Recompensa contingente</i>
	<i>Dirección por excepción activa</i>
Laissez Faire	<i>Dirección por excepción pasiva</i>
	<i>Laissez Faire</i>
Factores de resultados	<i>Efectividad</i>
	<i>Satisfacción</i>
	<i>Esfuerzo extra</i>

Fuente: Elaboración Propia

La forma de respuesta del cuestionario fue a través de una escala Likert que va desde 0 a 4, que mide la frecuencia con que se realizan las afirmaciones propuestas en el cuestionario MLQ5x, tomando una puntuación de 0 cuando la afirmación no se realiza "nunca", hasta una posible puntuación de cuatro, cuando la afirmación se realiza "siempre". Los resultados se obtienen de los promedios de las respuestas de cada uno de los ítems que conforman las sub escalas y a su vez del promedio de las sub escalas para obtener el promedio del tipo de liderazgo. Cabe destacar que la puntuación es directa, por lo que los promedios oscilan entre 0 y 4. Finalmente se clasifican los

promedios de cada factor acorde a los percentiles 25 y 75. Las clasificaciones pueden ser: Bajo dominio (cuando los promedios son inferiores al percentil 25), medio dominio (cuando los promedios se ubican entre el valor del percentil 25 y 75) y alto dominio (promedios superiores al percentil 75).

Los trabajadores de la empresa Coexca S.A. que se entrevistaron para esta investigación se pueden separar en dos grupos, seguidores y líderes. Para efectos de una caracterización de la muestra estos grupos, además, se clasificarán de acuerdo al género y el área en la cual se desempeñan.

La muestra total alcanzada de seguidores asciende a un total de 278 trabajadores de la empresa Coexca S.A. repartidos en sus distintas áreas. En lo que respecta al género, 41 personas del total que respondió el cuestionario son mujeres (14,75%) y 237 son varones (85,25%). Respecto a la distribución por área de trabajo: 33 personas pertenecen al área administración y ventas (11,9%), 10 colaboradores al área de calidad (3,6%), 224 trabajadores a producción (80,6%), y 11 de mantención (4,0%).

En relación con los líderes, la muestra corresponde a 31 personas. En lo que respecta al género sólo un 22,58% de los encuestados son líderes mujeres. También, es posible caracterizar a los líderes de acuerdo con la función y el lugar donde ejercen propiamente tal el liderazgo. En este sentido y para efectos de una mejor comparación se han delimitado dos áreas de liderazgo: administración 45,2%, y producción 54,8%.

3. Fundamentación teórica

Se ha demostrado que el liderazgo tiene incidencia directa sobre el bienestar de las empresas afectando la salud y comodidad de las personas (Peiró & Rodríguez, 2008; Omar, A., 2011). Stringer (2001) y Méndez (2006) confirman lo antes señalado y destacan que el liderazgo maneja y define el ambiente laboral de una organización. A partir de lo anterior, muchas organizaciones centran sus esfuerzos en encontrar líderes que afecten positivamente a sus seguidores, puesto que se ha determinado que el liderazgo es clave a la hora de instaurar gratos ambientes de trabajo que les permita a los colaboradores crecer y desarrollarse (Curtis & O'Connell, 2011; Omar, 2011; Thompson, 2012; Whittington, McKee, Goodwin & Bell, 2013). Es importante destacar por lo tanto la importancia del liderazgo en las experiencias emocionales de los colaboradores en una empresa, debido a que éstas ya sea de manera directa o indirecta se verán reflejadas en las tareas diarias que éstos realizan al interior de su jornada laboral (Carr, Schmidt, Ford, & DeShon, 2003). De allí la importancia de tener líderes que motiven y propicien ambientes de trabajo interesantes, generando así lazos afectivos positivos, puesto que quienes poseen este tipo de afecto hacia su organización logran mayor compromiso en el trabajo, generándose de esta manera mayor motivación, felicidad y satisfacción (Oerlemans & Bakker, 2018).

En este sentido la relación liderazgo-clima organizacional tiene mayor importancia o se fortalece cuando los líderes deciden ser generadores de cambio positivo al interior de sus organizaciones (Caro, Castellanos, & Martin, 2007), provocar un beneficio en el talento humano, que tiene que ver con el crear una confianza interna en el trabajador de sus propias habilidades (Balogun & Halley, 2004), o transmitir un interés especial por la calidad de vida de sus colaboradores (Windsor, 2006), comprometiéndose a mejorar las condiciones de trabajo de ellos (Ararat, 2008).

A partir de todo lo anterior, el líder debiera ocuparse del colaborador de manera integral, de este modo, se generarán relaciones laborales basadas en el respeto, equidad y confianza, y con ello se formará un clima laboral favorable (Serrano & Portalanza, 2014).

3.1. Liderazgo

El liderazgo ha sido un concepto bastante estudiado a través del tiempo, y todavía sigue generando discusiones que lo posicionan como uno de los temas más apasionantes dentro de las organizaciones (Bass, 1990; Podolny, Khurana, & Hill-Popper, 2005; Ordoñez, Botello, & Moreno, 2017; Serrano & Portalanza, 2014). Su definición ha generado múltiples teorías que derivan de estudios científicos multidisciplinares, donde se debate si el liderazgo es una cualidad inherente a la persona o es una capacidad o habilidad que puede ser aprendida y desarrollada (Avolio, 2010; citado en Serrano & Portalanza, 2014).

A través del tiempo el liderazgo se ha definido de distintas maneras, y se han relevado palabras claves como: "influir", "visión compartida", "guiar", "experiencia", "logro de metas", entre otras. Existen variadas definiciones que pueden dar cuenta del rol del líder en una organización, sin embargo, para este artículo, se entenderá por liderazgo, las habilidades de una persona para

influir sobre otros, generando ambientes de compromiso, que impulsen el logro de metas en común (Castro y Fernández, 2006; Davis & Newstrom, 2003; Enderica, D´armas, Bermeo, López, Tinoco y Carrión, 2018; Goleman, 2013; Koontz & O'Donell, 2012; Robbins, 2013). Los autores Hellriegel & Slocum (2012) indican que un líder ejerce influencia a través de una visión compartida sustentada por los valores que la apoyan, e incorporada por el seguidor a su propio comportamiento. Existen autores como Escandon-Barbosa y Hurtado-Ayala (2016), quienes parten de la base de que existe un conocimiento y experiencia que condiciona el tipo de liderazgo que se ejerce para construir equipos de trabajo, (p.138). Sin embargo, al ser el liderazgo una habilidad es posible entrenarla (Godoy y Bresó, 2013; Serrano, et al., 2014). En relación a la efectividad que tendrá el líder en su rol, Ordoñez, et als., (2017), postulan cuatro factores de éxito, a saber, la capacidad de alcanzar las metas propuestas por medio de su habilidad para influir, capacidad de desarrollar buenos equipos de trabajo, capacidad de motivar a sus colaboradores para que realicen sus actividades con entusiasmo y buena disposición, y finalmente, la motivación sistemática para realizar buenas prácticas con valores éticos y morales bien definidos, aportando a la construcción de buenas relaciones interpersonales y a una mejor sociedad.

Liderazgo transformacional

En el contexto del estudio del Liderazgo transformacional, diversos autores han propuesto dimensiones que caracterizan a quienes ejercen este tipo de liderazgo. Se identifican cuatro dimensiones asociadas a las cualidades y conductas del líder, carisma, liderazgo inspirador, estímulo intelectual y atención a diferencias individuales (Hermosilla, Amutio, Da Costa, & Páez, 2016). El carisma o influencia idealizada, se refiere a la capacidad del líder de generar una visión y objetivos compartidos. El liderazgo inspirador, impulsa al seguidor a lograr los objetivos por medio de acciones extraordinarias que trascienden al interior de la organización. El estímulo intelectual, releva la capacidad de quien lidera para desafiar en sus seguidores el status quo, e impulsa el desarrollo intelectual para la resolución de problemas. Finalmente, la atención a diferencias individuales, releva la capacidad del líder para conocer y diferenciar las habilidades, competencias, capacidades y necesidades de sus seguidores (Avolio, Bass & Jung, 1999; Bass, 1997; Godoy, et al., 2013; Hermosilla, et als., 2016; Judge & Piccolo, 2004)

Se destaca en el liderazgo transformacional la influencia que ejerce el líder de manera positiva logrando que sus seguidores lleguen a priorizar los objetivos de la organización por sobre los propios (Bass, 1985; Godoy et al., 2013; Howell & Avolio, 1993; Wang, Oh, Courtright & Colbert, 2011). De manera simultánea, el líder transformacional, es capaz de lograr cambios en las organizaciones, ya que motiva a sus seguidores inspirándolos, estimulándolos intelectualmente, generando ambientes de confianza, creatividad y autonomía (Bass & Avolio, 1995; Godoy, et al., 2013; Tyssen, Waid & Heidenreich, 2014). Además, considerando las palabras de Hermosilla, et als. (2016), "el liderazgo transformacional ha sido considerado como uno de los tipos de liderazgo más adecuados para poder aplicar en un contexto de cambio e innovación al interior de una empresa" (p.135). Se ha demostrado en diversos estudios que el liderazgo transformacional tiene una relación positiva con el desempeño (Masi & Cooke, 2000; Bass, 1997; Diaz-Saenz, 2011; Hoffman & Jones, 2005; Serrano y Portalanza, 2014; Wang, et als., 2011). Sin embargo, también existen detractores del liderazgo transformacional, entre ellos se cuenta principalmente a Yulk (1999), quien sugiere que la teoría de liderazgo transformacional carece de una identificación suficiente del impacto de las variables situacionales y de contexto en la efectividad del liderazgo, debido a la superposición entre los conceptos de influencia idealizada y motivación inspiradora,. Aún así, la evidencia empírica y el aumento de investigaciones realizadas en los últimos años inclinan la balanza hacia la efectividad del liderazgo transformacional (Allen, 2014).

Liderazgo transaccional

El liderazgo Transaccional, es aquél que se centra en los intercambios de recompensas entre líderes y seguidores (Allen, J., 2014; Bass, B., 1985; Hermosilla, et als., 2016), donde las necesidades del colaborador pueden ser suplidas siempre y cuando su desempeño se ajuste a su contrato con el líder (Avolio, 2010). El liderazgo transaccional se fundamenta en las dimensiones de recompensa contingente y dirección por excepción activa (Avolio, Bass, & Jung, 1999). La recompensa contingente se refiere a cuando el líder recurre a recompensas o promesas de recompensas al momento de negociar con el seguidor, de este modo puede influir en el cumplimiento de metas y objetivos de la organización. Por otra parte, la dirección por excepción activa se refiere a la aplicación de control sistemático del líder sobre sus seguidores enfatizando en los errores o desviaciones, para lograr que ellos desarrollen sus tareas correctamente (Avolio, Bass & Jung, 1999).

Luego, el liderazgo transaccional tiene directa relación con la motivación y los incentivos que están detrás de una determinada acción, así lo confirma Castro, et al., (2006) al señalar que el liderazgo transaccional es aquel en "que los seguidores son motivados por medio de intereses personales sin ser influidos por su líder para dejar de lado sus necesidades en aras del beneficio de la organización, que se jerarquiza en el liderazgo transformacional" (p.87). En otras palabras, este tipo de liderazgo tiene la particularidad de que utiliza el intercambio de recompensas (positivas o negativas) para obtener la cooperación de los seguidores (Bass, 1985; Judge & Piccolo, 2004). Hermosilla, et als., (2016) señalan que en este tipo de liderazgo "el foco de atención se pone en la eficiencia, a partir de reforzar los niveles negociados de rendimiento. Así, para el logro del rendimiento esperado, los líderes transaccionales proporcionan recompensas adecuadas a los resultados" (p.136)

Laissez faire

Bass & Avolio (2000) incluyen también en su modelo de liderazgo un "no liderazgo o laissez faire" que se asemeja mucho a lo propuesto por Lewin, Lippit & White (1939), citados en Cardona y Zambrano, 2014. El laissez faire ocurre cuando el líder evita sus responsabilidades y se convierte en un líder pasivo reflejado en la falta de monitoreo, en la no intervención en las actividades de grupo, en la poca claridad de metas y objetivos como también en la falta de guía y poca ayuda a sus seguidores (Bass & Avolio, 2000). Una dimensión que es utilizada para explicar este tipo de no liderazgo es la dirección por excepción pasiva que se genera cuando el líder interviene una vez que los resultados o estándares no han sido alcanzados o bien los errores y fracasos ya han sido cometidos (Avolio, Bass & Jung, 1999).

3.2. Clima organizacional

El clima organizacional es un tema ampliamente estudiado por diversos autores, siendo "Lewin, Lippit y White (1939), fueron los pioneros en realizar las primeras aproximaciones al concepto de clima organizacional" (Cardona y Zambrano, 2014, p.185). Dada la variedad de enfoques multidisciplinarios respecto al tema es que existen diferentes perspectivas que caracterizan dicho concepto. Un gran número de las definiciones se refiere al clima organizacional, como el conjunto de percepciones de los colaboradores, en un ambiente laboral que interactúa con él (Hernández-Sampieri, Méndez, & Contreras, 2014; Cardona, et al., 2014; Serrano y Portalanza, 2014). Luego, el clima organizacional, abarca la interacción entre todos los componentes de la organización, que generan un ambiente, y las características psicológicas de los colaboradores. Este ambiente, puede ser representado por una cantidad limitada de dimensiones, (Serrano, et al., 2014). Según, Cardona, et al (2014), debido a la multidimensionalidad del concepto, se ha llegado a sostener que el clima organizacional representa la personalidad que posee una organización, permitiéndole distinguirse de otras.

Dimensiones de clima organizacional

En relación a las dimensiones que permiten estudiar el clima organizacional, existen estudios que relevan 12 dimensiones para medirlo, hasta otras que proponen 4. Los primeros en medir el clima organizacional, por medio de la percepción en función de nueve dimensiones fueron Litwin y Stringer en 1968, (Hernández, et al., 2014). Las nueve dimensiones referidas son: estructura, responsabilidad individual, remuneración, desafío, relaciones sociales, cooperación, estándares, conflictos e identificación con la organización. Para Álvarez (1992) y Toro (2009), citados en Serrano, et al., (2014); doce son las dimensiones relevantes, a saber, 1) valores colectivos, 2) posibilidad de superación y desarrollo, 3) recursos materiales y ambiente físico, 4) retribución material y moral, 5) estilos de liderazgo, 6) sentimiento de pertenencia, 7) motivación y compromiso, 8) resolución de jefes-subalternos, 9) relaciones humanas, 10) relaciones jefes-subalternos, 11) control y regulaciones y 12) estructura organizativa y diseño del trabajo. Stringer (2001), propone medir a través de seis dimensiones que muestren aspectos significativos: 1) estructura, 2) estándares, 3) responsabilidad, 4) reconocimiento, 5) apoyo y, 6) compromiso. De acuerdo con la relevancia de ciertas dimensiones para la industria a analizar, y basados en estudios bibliográficos, en este artículo, se utilizarán las siguientes dimensiones, para medir el clima organizacional: 1) Infraestructura y ambiente físico, 2) Relación entre pares, 3) Liderazgo, 4) Beneficios y prestaciones, 5) Satisfacción con la tarea, 6) Oportunidades de desarrollo y 7) Compromiso afectivo.

El líder en la organización tiene responsabilidad en la construcción y el desarrollo de las percepciones del clima laboral, las cuales afectan el desempeño en la organización. Referentes en

el estudio de la relación entre liderazgo y clima organizacional son (Likert y Likert, 1976; Goleman, 2000), citados en Serrano, et al, 2014.

4. Resultados y discusión

4.1. Resultados seguidores

Se presenta a continuación una descripción de los resultados de acuerdo con cada tipo de liderazgo, y sus factores asociados en el cuestionario MLQ5x en su formato "seguidores". Se analizan los factores más valorados en cada tipo de liderazgo, comparando las medias de los estilos de liderazgo predominantes en Coexca S.A. para cada área de trabajo, para luego relacionarlos con los factores de clima organizacional.

Una vez analizados los resultados generales obtenidos para cada uno de los tipos de liderazgos evaluados en el cuestionario MLQ 5x en su formato seguidores, se concluyó que en términos generales, existe una alta similitud en los resultados tanto del liderazgo transformacional como el liderazgo transaccional, ambos estilos de liderazgos reportan una marcada presencia en la organización, mostrando ambos una media de 2,42. Finalmente, existe una baja predominancia del tipo "Laissez Faire" o no liderazgo con una media de 1,72.

Así mismo, los resultados según dominio por cada tipo de liderazgo, considerando percentiles 25 y 75, señalan que un 48% de la muestra de los seguidores evalúa o considera que su líder posee características de un líder transformacional; al mismo tiempo un 46% considera que su líder tiene altas cualidades de un líder transaccional; mientras que un 1,8% de la muestra considera que no tiene un líder definido o hay un estilo de Laissez Faire.

Las medias obtenidas según el área de trabajo se muestran en la Tabla 3.

Tabla 3
Resultados según área de trabajo

Área	N	LTF	LTR	LF
Administración y Comercial	33	2,70	2,52	1,43
Calidad	10	2,80	2,90	1,20
Producción	224	2,36	2,39	1,78
Mantenimiento	11	2,55	2,27	1,63
Total	278	2,42	2,42	1,71

Fuente: Elaboración Propia

Todas las áreas de apoyo de la empresa muestran un marcado estilo de liderazgo transformacional. Por su parte, en el área de producción, que es donde se concentra el mayor número de trabajadores, los resultados por estilos de liderazgo transformacionales y transaccionales son similares; cabe destacar que esta área trabaja bajo un esquema de "cadena de producción", siendo el trabajo de tipo rutinario y repetitivo, por lo mismo es destacable que los seguidores reconozcan la presencia de líderes preocupados del desarrollo de las personas; a su vez, la presencia del tipo de liderazgo transaccional, podría resultar efectiva para un área que está sujeta a cumplir con normas internacionales de producción de alimentos.

Respecto del análisis individual para cada estilo de liderazgo y sus factores predominantes, el factor más fuerte del liderazgo transformacional es la "Influencia idealizada atribuida", en tanto el factor de menor incidencia es la "consideración individualizada" (ver Tabla 4).

Tabla 4
Descripción de factores del
Liderazgo Transformacional

Factor	N	Media	Desviación
--------	---	-------	------------

			Estándar
Influencia idealizada atribuida	278	2,49	0,611
Influencia idealizada conducta	278	2,45	0,579
Motivación Inspiracional	278	2,47	0,586
Estimulación intelectual	278	2,26	0,562
Consideración Individualizada	278	2,23	0,580
Liderazgo Transformacional	-	2,42	0,595

Fuente: Elaboración Propia

En cuanto al liderazgo transaccional y sus dos factores, de acuerdo con el cuestionario MLQ5X, se puede afirmar que el factor que genera mayor liderazgo transaccional es la "Recompensa contingente" con una media de 2,43 y en segundo lugar a la "Dirección por excepción activa" con una media de 2,31.

En el estilo Laissez Faire, los factores predominantes fueron el "no liderazgo", siendo el factor que genera mayor laissez faire al interior de la empresa con una media de 1,78, seguida de la "dirección por excepción pasiva" que obtuvo una media de 1,57.

El cuestionario MLQ5x incluye además de los estilos de liderazgo antes descritos, tres factores de resultados que permiten medir el efecto de utilizar y ejercer un estilo de liderazgo en una organización. Los resultados obtenidos para cada uno de estos factores se muestran en la Tabla 5.

Tabla 5
Descripción de factores de resultados

Factor	N	Media	Desviación Estándar
Efectividad	278	2,40	0,584
Satisfacción	278	2,40	0,644
Esfuerzo Extra	278	2,35	0,646
Factores de resultados	278	2,49	0,599

Fuente: Elaboración Propia

Como se puede apreciar, a partir de los estilos de liderazgo presentes en la organización (descritos en los incisos anteriores) se puede generar "eficacia", "satisfacción" y "esfuerzo extra". Estos factores de resultados no presentan grandes diferencias entre ellos, encontrándose todos en una situación buena al interior de la organización.

Por último, en este apartado se muestra la correlación de las variables para así ver el efecto de cada tipo de liderazgo en los factores de resultados, los cuales son de suma importancia para toda organización (ver Tabla 6).

Tabla 6
Correlación de tipos de liderazgo
y factores de resultados

		Liderazgo Transformacional	Liderazgo Transaccional	Laissez Faire	Factores de resultados
Liderazgo Transformacional	Correlación	1	0,758**	-0,155**	0,789**
	Significancia		0,000	0,009	0,000
Liderazgo Transaccional	Correlación	0,758**	1	-0,117**	0,700**
	Significancia	0,000		0,051	0,000
Laissez Faire	Correlación	-0,155**	-0,117**	1	-0,172**
	Significancia	0,009	0,051	0,000	0,004
Factores de resultados	Correlación	0,789**	0,700**	-0,172**	1
	Significancia	0,000	0,000	0,004	

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 6, muestra que existe una correlación de Pearson positiva y directa entre el liderazgo transformacional y los factores de resultados; esto indica que en la medida que aumente el liderazgo transformacional, en la organización aumentarán también los factores de resultados. La situación del liderazgo transaccional es similar a la del liderazgo transformacional, sin embargo, el liderazgo transformacional muestra una mayor correlación positiva y directa sobre los factores de resultados. Por su parte, los resultados indican que Laissez Faire posee una relación inversa y negativa con los factores de resultados, siendo de esta manera un tipo de liderazgo que no genera factores de resultados positivos para la organización dado que en la medida que el Laissez Faire aumente, disminuirán los factores de resultados. Cabe destacar que los niveles de significancia para estas correlaciones son al nivel 0,01 (bilateral), al 99% de confianza. Cabe destacar que en términos de fiabilidad el alfa de Cronbach para esta muestra es 0,919.

4.2. Resultados líderes

En este apartado se muestran los resultados obtenidos a través del cuestionario MLQ5x en su formato "líder". Se dan a conocer las medias generales de los 31 líderes encuestados, luego se realiza una comparativa de los tipos de liderazgos por área, y se analiza la correlación pertinente de los datos, contrastándolos con los resultados obtenidos de los "seguidores".

Las medias generales, para cada uno de los tipos de liderazgos evaluados en el cuestionario MLQ 5x, en su formato líderes, muestran los siguientes resultados: Liderazgo Transformacional 2,74; Liderazgo Transaccional 2,45; y Laissez Faire 1,41.

Respecto los resultados según las áreas donde se desenvuelven los líderes, ambas áreas (administración y producción), dicen poseer un estilo de liderazgo transformacional con medias de 2,71 y 2,76 respectivamente, ver Tabla 7

Tabla 7
Medias Generales por área, estilo predominante

Área	N	LTF	LTR	LF	ESTILO
Administración	14	2,71	2,29	1,71	TRANSFORMACIONAL
Producción	17	2,76	2,59	1,53	TRANSFORMACIONAL

Total	31	2,74	2,45	1,61	-
--------------	-----------	-------------	-------------	-------------	----------

Fuente: Elaboración Propia

En relación con los factores de resultados que arroja la muestra de líderes, acorde al alcance e influencia que los mismos creen estar teniendo, los datos arrojan una buena percepción de los líderes en cuanto a los resultados que están provocando en sus seguidores, en términos de efectividad, satisfacción y esfuerzo extra (ver Tabla 8).

Tabla 8
Descripción de factores de resultados

Factor	N	Media	Desviación Estándar
Efectividad	31	2,39	0,495
Satisfacción	31	2,55	0,506
Esfuerzo Extra	31	2,48	0,508
Factores de resultados	31	2,61	0,495

Fuente: Elaboración Propia

A continuación, en la Tabla 9 se presenta la correlación de los estilos de liderazgo, con los factores de resultados para la muestra de líderes.

Tabla 9
Correlación de tipos de liderazgo y factores de resultados

		Liderazgo Transformacional	Liderazgo Transaccional	Laissez Faire	Factores de resultados
Liderazgo Transformacional	Correlación	1	0,387*	-0,317	0,742**
	Significancia		0,031	0,082	0,000
Liderazgo Transaccional	Correlación	0,387*	1	-0,343	0,455*
	Significancia	0,031		0,059	0,010
Laissez Faire	Correlación	-0,317	-0,343	1	-0,496**
	Significancia	0,082	0,059		0,005
Factores de resultados	Correlación	0,742**	0,455*	-0,496**	1
	Significancia	0,000	0,010	0,005	

Fuente: Elaboración propia

Al igual que en la muestra seguidores, se repite la tendencia de una correlación de Pearson positiva y directa entre el liderazgo transformacional y los factores de resultados; similar es el caso del liderazgo transaccional, sin embargo, sigue siendo más alta la correlación del liderazgo transformacional. Por otra parte, se puede demostrar que el Laissez Faire posee una relación inversa y negativa con los factores de resultados, siendo de esta manera, un tipo de liderazgo que no genera factores de resultados positivos para la organización, porque en la medida que el laissez faire aumenta, disminuyen los factores de resultados. Cabe destacar que los niveles de

significancia para estas correlaciones son al nivel 0,01 (bilateral), al 99% de confianza y un nivel 0,05 (bilateral) en el liderazgo transaccional. En tanto el alfa de Cronbach (fiabilidad) alcanza para esta muestra es 0,822.

4.3. Comparación con informes de satisfacción y compromiso

El estudio de satisfacción laboral y compromiso organizacional Coexca S.A. durante el año 2018, consistió en un estudio cuantitativo, mediante una encuesta aplicada a los trabajadores de las distintas áreas de la empresa. Su alcance temporal es transaccional, y en cuanto al nivel de análisis, es descriptivo, correlacional y causal. El instrumento de medición utilizado es un cuestionario ad hoc SLENG-22 conformado por seis dimensiones de la satisfacción laboral (factores actitudinales); y una dimensión de compromiso (variable moderadora del estrés), más un indicador global de satisfacción, evaluados mediante una escala likert de 5 puntos, siendo éstos: muy en desacuerdo, en desacuerdo, acuerdo y desacuerdo, de acuerdo y muy de acuerdo.

La población estuvo constituida por aproximadamente 400 trabajadores, lográndose un tamaño maestral de 366 observaciones, lo que equivale a un 92% del marco maestral. La participación de los sujetos fue voluntaria y anónima. En cuanto a la tasa de no respuesta equivale a un 8%. La aplicación se realizó entre los meses de marzo y abril del 2018.

Los resultados de satisfacción y compromisos señalados en la Tabla 10, son la representación de los entrevistados que indicaron estar de acuerdo o muy de acuerdo (casos a favor), respecto a las dimensiones evaluadas. En la misma Tabla, se muestran las medias obtenidas en el estudio de tipos de liderazgo (transformacional, transaccional o laissez faire).

De este cruce de información, es posible identificar que en las tres áreas donde el estilo de liderazgo transformacional supera la media de la empresa (2,42), los niveles de satisfacción y compromiso son más elevados; a su vez, el área de producción, que tiene una media de 2,36 en liderazgo transformacional y 2,39 en liderazgo transaccional respectivamente, ocupa un cuarto lugar en niveles de satisfacción y compromiso.

Tabla 10
Relación estilos de liderazgo con niveles de satisfacción y compromiso organizacional

Área	Satisfacción 2018	Compromiso 2018	Medias por Tipo de Liderazgo		
			LTF	LTR	LF
Administración y Comercial	89,8%	90,8%	2,70	2,52	1,43
Calidad	78,1%	81,1%	2,80	2,90	1,20
Mantenimiento	77,2%	79,2%	2,55	2,27	1,63
Producción	76,1%	75,0%	2,36	2,39	1,78
Total	78,10%	75,60%	2,42	2,42	1,71

Fuente: Elaboración propia

5. Conclusiones

En la organización en estudio (Coexca S.A.), en tres de las cuatro áreas evaluadas, se encontró una predominancia del estilo de liderazgo transformacional, a su vez son estas mismas áreas las que muestran los mayores niveles de satisfacción y compromiso. Sobre esta base, es posible afirmar que el estilo de liderazgo transformacional está influyendo positivamente en el bienestar percibido por los colaboradores de la empresa, y produciendo una fuerte adhesión y compromiso de estos hacia la organización.

El cuestionario MLQ5x aplicado en este estudio, permite medir los factores de resultado de efectividad, satisfacción y esfuerzo extra de los colaboradores, según el tipo de liderazgo ejercido.

Los resultados del estudio señalan que existe una correlación positiva y directa entre el liderazgo transformacional y los factores de resultados, esto indica que en la medida que aumenta el liderazgo transformacional en la organización, mejoran también los factores de resultados señalados. El liderazgo transaccional también mostró poseer una correlación positiva y directa sobre los factores de resultados, aunque menor que la correlación resultante del liderazgo transformacional.

El estudio mostró que solo un área de la empresa (producción), posee una mayor predominancia de un estilo de liderazgo transaccional; en esta misma área, si bien los niveles de satisfacción y compromiso son menores que en el resto de la organización, estos alcanzan una calificación superior al 75%. Lo anterior pudiese explicarse o por la correlación positiva y directa entre el liderazgo transaccional y los factores de resultados; o porque el área señalada también muestra una importante presencia de liderazgo transformacional.

En lo que respecta a las percepciones de la muestra "líderes", se pudo determinar que, en ambos casos, tanto en producción como administración, los líderes señalan tener un estilo de liderazgo predominantemente transformacional, con medias que superan a las obtenidas en los resultados de los "seguidores". Lo anterior podría explicarse, o por la cultura predominante en la organización, donde este tipo de liderazgo tiene un mayor reconocimiento; o por el auto concepto sobre valuado que los líderes podrían estar teniendo de su propia labor e influencia entre los seguidores.

Finalmente, de acuerdo con este estudio, es posible concluir que el liderazgo transformacional es un agente motivador y genera bienestar entre los colaboradores de la empresa, como también que es un impulsor importante de los resultados de satisfacción y compromiso. En Coexca S.A., las áreas donde se evidenció la presencia de liderazgos transformacionales, son a su vez las que mostraron mayores niveles de satisfacción y compromiso organizacional.

Referencias bibliográficas

- Allen, J. (2014). Situational, Transformational, and Transactional Leadership and Leadership Development. *Journal of Business Studies Quarterly*, Volume 5, Number 4, pp. 117-130.
- Ararat, M. (2008). A development perspective for Coporate Social Responsibility: Case of Turkey. *Corporate Governance*, pp.271-285.
- Avolio, B. (2010). Pursuing authentic leadership development. *Harvard Business Press*.
- Avolio, B., Bass, B., & Jung, D. (1999). Re-examining the components of transformational and tansaccional leadership using the Multifacto Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, pp. 441-462.
- Avolio, B., Walumbwa, F., & Weber, T. (2009). Leadership: Current theories, research and future directions. *Annual Review of Psychology*, pp.421-449.
- Balogun, J., & Halley, V. (2004). Exploring strategic change. *Prentice Hall*.
- Bass, B. (1985). Leadership and Performance Beyond Expectations. *Free Pass*.
- Bass, B. (1990). Theory research and managerial applications. *The Free Press*.
- Bass, B. (1997). Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*, pp.130-139.
- Bass, B., & Avolio, B. (1995). Transformational leadership development, manual for the MultifactorLeadership Questionnaire. *Consulting Psychologists*.
- Bass, B., & Avolio, B. (2000). Full range leadership development: Manual for Multifactor Leadership Questionnaire. *Mind Garden*.
- Cardona, D., & Zambrano, R. (2014). Revisión de instrumentos de evaluación de clima organizacional. *Estudios Gerenciales*. (30), pp. 184-189.
- Caro, F., Castellanos, M., & Martin, I. (2007). Propuesta de una escala de medición de responsabilidad social corporativa en la actividad turística. *Universidad la Rioja*.
- Carr, J., Schmidt, A., Ford, J., & DeShon, R. (2003). Climate perceptions matter: a meta-analytic path analysis relating molar climate, cognitive and affective states, and individual level work outcome. *Journal od Applied Psychology*, pp. 605-619.
- Castro, A., & Fernández, M. (2006). Teorías implícitas del liderazgo: estructura factorial y generalizabilidad de una escala de atributos del líder en diferentes grupos. *Boletín de Psicología*.

- Curtis, E., & O'Connell, R. (2011). Essential leadership skills for motivating and developing staff. *Nursing Management*, pp. 32-35.
- Davis, K., & Newstrom, J. (2003). Comportamiento humano en el trabajo. *McGraw Hill*.
- Diaz-Saenz, H. R. (2011). Transformational leadership. In A. Bryman, D. Collinson, K. Grint, B. Jackson & M. Uhl-Bien (Eds.), *The SAGE handbook of leadership* (pp. 299-310). Thousand Oaks, CA: Sage
- ENDERICA, O., D'ARMAS, M., BERMEJO, R., LOPEZ, M., TINOCO, E., & CARRIÓN, G. Buen liderazgo, una experiencia en el crecimiento empresarial de las PYME. *Revista Espacios*. Vol. 39, Año 2018, Número 42, Págs. 4-14. Recuperado de: <http://www.revistaespacios.com/a18v39n42/a18v39n42p04.pdf>
- Escandon-Barbosa, D., & Hurtado-Ayala, A. (2016). Influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas exportadoras colombianas. *Estudios Gerenciales* (32), pp. 137-145.
- Godoy, R., & Bresó, E. (2013). ¿Es el liderazgo transformacional determinante en la motivación intrínseca de los seguidores? *Journal of Work and Organizational Psychology* (29), pp. 59-64.
- Goleman, D. (2013). *Liderazgo. El Poder de la Inteligencia Emocional*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones B.
- Hellriegel, D., & Slocum, J. (2012). *Comportamiento Organizacional*. Cengage Learning.
- Hermosilla, D., Amutio, A., Da Costa, S., & Páez, D. (2016). El Liderazgo transformacional en las organizaciones: variables mediadoras y consecuencias a largo plazo. *Journal of Work and Organizational Psychology*. (32), pp. 135-143.
- Hernández, R., Méndez, S., & Contreras, R. (2014). Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores en competencia. *Contaduría y Administración* 59 (1), pp. 229-257
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P., (2014). *Metodología de la investigación*. Sexta edición. Ciudad de México, México: Mc Graw-Hill.
- Hoffman, D., & Jones, L. (2005). Collective Personality and Performance. *Journal of Applied Psychology*, pp. 509-522.
- Howell, J., & Avolio, B. (1993). Transformational leadership, Transactional leadership, locus of control and support for innovation: Key predictors consolidated business-unit performance. *Journal of Applied Psychology*, pp. 891-902.
- Judge, T., & Piccolo, R. (2004). Transformational and Transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, pp.755-768.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración, Una perspectiva global y empresarial*. Ciudad de México: McGraw-Hill
- Masi, R., & Cooke, R. (2000). Effects of transformational leadership on Subordinate motivation, empowering norms and organizational productivity. *The International Journal of Organizational Analysis* , pp.16-47.
- Méndez, C. (2006). Clima Organizacional en Colombia. *Centro Editorial Rosarista*.
- Molero, F., Recio, P., & Cuadrado, I. (2010). Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: un análisis de la estructura factorial del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) en una muestra española. *Psicothema*, pp. 495-501.
- Oerlemans, W., & Bakker, A. (2018). Motivating Job Characteristics and Happiness at Work: a multilevel perspective. *American Psychological Association*, pp. 123-1241.
- Omar, A. (2011). Liderazgo transformador y satisfacción laboral: el rol de la confianza en el supervisor. *Liberavit*, pp.129-137.
- ORDOÑEZ, M., Botello, B., & Moreno, L. Estilos de Liderazgo desde la perspectiva de rango total. *Revista Espacios*. Vol 38, Año 2017, Número 61, pp. 11-22. Recuperado de: <https://www.revistaespacios.com/a17v38n61/a17v38n61p11.pdf>
- Peiró, J., & Rodríguez, I. (2008). Estrés laboral, Liderazgo y Salud Ocupacional. *Papeles del psicólogo*, pp.68-82.
- Podolny, J., Khurana, R., & Hill-Popper, M. (2005). Revising the meaning of leadership. *Research in Organizational Behavior*, pp. 1-36.
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional* (15 ed.). México: Pearson Educacion.

- Serrano, B. J., & Portalanza, A. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *Suma de Negocios*; 5 (11), pp. 117-125.
- Stringer, A. (2001). Leadership and Organizational Climate. *Prentice-Hall*.
- Thompson, J. (2012). Transformational leadership can improve workforce competencies. *Nursing Management*, pp. 21-24.
- Tyssen, A., Waid, A., & Heidenreich, S. (2014). Leadership in the Context of Temporary Organizations A Study on the Effects of Transactional and Transformational Leadership on Followers Commitment in Projects. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, pp.376-393.
- Wang, G., Oh, I., Courtright, S., & Colbert, A. (2011). Transformational Leadership and Performance Across Criteria and Levels: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Research . *Group & Organization Management*, pp.223-270.
- Windsor, D. (2006). Corporate Social Responsibility: Three Key Approaches. *Journal of Management Studies*, pp. 93-114.
- Whittington, J.L, McKee, V.; Goodwin, V.L., & Bell, R.G. (2013). Chapter 12 Applying Fuzzy Set Methodology to Evaluate Substitutes for Leadership. *Configurational Theory and Methods in Organizational Research (Research in the Sociology of Organizations, Volume 38) Emerald Group Publishing Limited, 38*, pp. 279-302. [http://dx.doi.org/10.1108/S0733-558X\(2013\)0000038016](http://dx.doi.org/10.1108/S0733-558X(2013)0000038016)
- Yulk, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *The Leadership Quarterly, 10(2)*, doi:10.1016/S1048-9843(99)00013-2 , pp. 285-305.

-
1. Doctora en Ciencias de la Administración, Master Business Administration (MBA), Licenciada en Ciencias de la Administración e Ingeniero Comercial. Académica del Departamento de Economía y Administración, Universidad Católica del Maule. Correo electrónico: iduran@ucm.cl
 2. Magíster en Dirección Financiera, Licenciada en Ciencias de la Administración e Ingeniero Comercial. Académico de la Facultad de Economía y Negocios, Universidad de Talca. Correo electrónico: mgallegos@utalca.cl
 3. Estudiante de Ingeniería Comercial, Universidad de Talca. Correo electrónico: dcabezas_10@hotmail.com
-

Revista ESPACIOS. ISSN 0798 1015
Vol. 40 (Nº 40) Año 2019

[Índice]

[En caso de encontrar algún error en este website favor enviar email a webmaster]