

# ESTILOS DE LIDERAZGO EN DIRIGENTES SINDICALES Y GREMIALES DE LA REGIÓN DE LOS LAGOS, CHILE

Nancy Alarcón-Henríquez, Francisco Ganga-Contreras y Liliana Pedraja-Rejas

## RESUMEN

*El sindicalismo se está viendo enfrentado a una disminución en su tasa de adhesión formal, situación que es multicausal, pero entre esos diversos factores, el liderazgo puede ser una de las variables más relevantes. Considerando esta realidad, este trabajo tiene como finalidad central analizar la percepción que se tiene de los estilos de liderazgo transaccional y transformacional, de los dirigentes sindicales y gremiales de la Región de Los Lagos, Chile. Para alcanzar este propósito, se estudió una muestra de 28 dirigentes, a los cuales se les aplicó*

*un instrumento basado en la adaptación del cuestionario multifactorial del liderazgo (MLQ 5X corto) desarrollada por Bass y Avolio, adaptado al contexto organizacional chileno, constituido por nuevos ítems y con propiedades psicométricas en términos de capacidad de discriminación, confiabilidad y validez. En esta investigación se obtiene una visión de los dirigentes a través de su autopercepción. El coeficiente alfa de Cronbach obtenido fue de 0,8560 para el cuestionario completo, lo que indica una buena fiabilidad de la escala empleada.*

## Introducción

Desde los años 70, las tasas de sindicalización han experimentado una baja en gran parte del mundo occidental y Chile no ha estado ajeno a esta evolución. El porcentaje de trabajadores afiliados a un sindicato disminuyó en el transcurso de los años 1990 y, pese a que esta tendencia se invirtió a partir del 2005, no recuperó el nivel alcanzado antes del gobierno militar que asumió el poder el año 1973 (Ganga y Allendez, 2007; Gutiérrez, 2016).

El movimiento sindical, su representatividad y cobertura ha sido fuertemente impactado por los procesos de cambio, tanto económicos como políticos, que ha experimentado el país. En efecto, la globalización ha significado un cambio profundo, no tan solo en la actividad productiva,

sino que también en la propiedad, organización y gestión de las empresas. Esta realidad, definida como amenazante por los trabajadores, que remece profundamente los fundamentos y estructura del sindicalismo, y que desafía su existencia, impele al movimiento sindical plantearse nuevas formas de acción y representación, a fin de constituirse nuevamente en un actor social capaz de intervenir y controlar los cambios, la innovación y la modernización, de manera que este proceso en marcha, no se haga al margen y a costa de los derechos de los trabajadores y de los valores sociales del sindicalismo (Baltera y Dussert, 2010).

La disminución de la sindicalización ha sido interpretada como el signo de una 'crisis de representatividad' que ha puesto en cuestión los derechos adquiridos por los sindi-

catos en el pasado. Esto toma real importancia debido a que las organizaciones sindicales y gremiales son organizaciones sociales, capaces de generar cambios culturales en una sociedad. En este escenario están surgiendo liderazgos nuevos, que aparentemente ponen en discusión las estrategias y contenidos de las dirigencias tradicionales o institucionalizadas, buscando un mayor protagonismo de los trabajadores en la construcción de la sociedad.

En este sentido, el objetivo primordial de esta investigación es analizar la apreciación de los estilos de liderazgo transaccional y transformacional de los dirigentes sindicales y gremiales de la Región de Los Lagos, recurriendo para ello a su propia autopercepción.

Para alcanzar la finalidad indicada, se aplicó el cuestionario MLQ 5x Corto (Bass y

Avolio, 2000), el que tanto para sus versiones líder (uno mismo) como seguidor (visto por otros) integra 45 ítems de cada versión del cuestionario, y que fuera adaptado al contexto organizacional chileno por Vega y Zavala (2004). Se utilizó un muestreo intencional o por conveniencia, no probabilístico, considerando 28 dirigentes de la región de Los Lagos de Chile.

## Revisión de la Literatura

Burns (1978) introdujo en su libro *Leadership* los conceptos de liderazgo transformacional y transaccional, convirtiéndose en uno de los soportes conceptuales más desarrollados y estudiados en la actualidad (Ganga-Contreras *et al.*, 2016, 2018; Rodríguez-Ponce *et al.* 2017). Bajo esta perspectiva, mientras que los líderes transformacionales ele-

**PALABRAS CLAVE / Liderazgo de Rango Completo / Liderazgo Transformacional / MLQ 5X Corto / Organizaciones /**

Recibido: 05/06/2018. Modificado: 24/10/2018. Aceptado: 05/11/2018.

**Nancy Alarcón-Henríquez.** Magíster en Administración de Empresas y candidata a Doctora en Negocios Internacionales, Universidad de Lleida, España. Académica, Universidad de Los Lagos (Ulagos), Chile. e-mail: n.alarcon@ulagos.cl

**Francisco Ganga-Contreras** (Autor de correspondencia). Doctor en Gestión Estrategia y NI, Universidad de Sevilla-España, Postdoctorado en Ciencias Humanas, Universidad del Zulia, Venezuela. Académico Departamento Ciencias del Desarrollo. Univer-

sidad de Los Lagos, República N° 517, Santiago de Chile. e-mail: fganga@ulagos.cl

**Liliana Pedraja-Rejas** (Autora de correspondencia). Ingeniera Comercial y Licenciada en Ciencias de la Administración de Empresas, Universidad de Tarapacá, Chile. Doctora en

Ciencias de la Educación, Pontificia Universidad Católica de Chile. Doctora en Dirección de Empresas, Universidad Politécnica de Valencia, España. Profesora, Universidad de Tarapacá, Chile. e-mail: lpedraja@uta.cl

## LEADERSHIP STYLES IN UNION AND GUILD LEADERS IN THE LOS LAGOS REGION, CHILE

Nancy Alarcón-Henríquez, Francisco Ganga-Contreras and Liliana Pedraja-Rejas

### SUMMARY

Trade unions are facing a decrease in the formal adhesion rate, a situation that is multi-causal, but among these various factors, leadership could be one of the most relevant variables. The aim of this paper is to analyze the perception about the transactional and transformational leadership styles of the union and guild leaders of the Los Lagos region, Chile. In order to achieve this purpose, a sample of 28 leaders was studied, to whom an instrument based on the adaptation of the multifactori-

al leadership questionnaire MLQ developed by Bass and Avolio was applied, adapted to the Chilean organizational context. It is made up of new items and psychometrics properties, in terms of capacity for discrimination, reliability and validity. In this research, a set of information was obtained, and allows to get a vision of the leaders through their self-perception. The Cronbach alpha coefficient obtained was 0.8560 for the questionnaire, which indicates a good reliability of the scale.

## ESTILOS DE LIDERANÇA EM DIRIGENTES SINDICAIS E GREMIAIS DA REGIÃO DOS LAGOS, CHILE

Nancy Alarcón-Henríquez, Francisco Ganga-Contreras e Liliana Pedraja-Rejas

### RESUMO

O sindicalismo está enfrentando uma diminuição na sua taxa de adesão formal, situação que é multicausal, mas entre esses diversos fatores, a liderança pode ser uma das variáveis mais relevantes. Partindo desta realidade, este trabalho tem como finalidade central analisar a percepção sobre os estilos de liderança transaccional e transformacional, dos dirigentes sindicais e gremiais da Região dos Lagos, Chile. Para alcançar este propósito, se estudou uma amostra de 28 dirigentes, aos quais se aplicou um instrumento basea-

do na adaptação do questionário multifatorial da liderança (MLQ-5X-curto) desenvolvido por Bass e Avolio, adaptado ao contexto organizacional chileno, constituído por novos itens e com propriedades psicométricas em termos de capacidade de discriminação, confiabilidade e validade. Nesta investigação se obtêm uma visão dos dirigentes através de sua autopercepção. O coeficiente alfa de Cronbach obtido foi de 0,8560 para o questionário completo, o que indica alto nível de confiabilidade na escala utilizada.

van la motivación y la moral de sus seguidores, los líderes transaccionales basan su influencia en el intercambio mutuo y beneficioso entre líder y seguidor.

Por su parte, Bass *et al.* (2003) definen el liderazgo transformacional como aquel que motiva a los seguidores a hacer más de lo que originalmente se esperaba de ellos. El liderazgo transformacional amplía y cambia los intereses de los seguidores, y genera una visión, propósitos y una misión compartida por el grupo. De este modo, los seguidores van más allá de sus propios intereses y trabajan para el interés grupal, es decir, el hecho de lograr resultados superiores es posible transformando a los seguidores, sus valores, sus actitudes, sus motivaciones y madurez.

El liderazgo transformacional, bajo esta lógica de análisis, podría estar relacionado con la cantidad de esfuerzo que los seguidores están dispuestos a realizar, con la satisfacción que consigue el líder

entre sus seguidores, con la percepción de justicia y equidad, y con el desempeño individual y colectivo. Diversos autores describen este fenómeno como un proceso de influencia que subyace a seguidores fuertemente implicados e inspirados, que son más conscientes de la importancia de su resultado en las tareas específicas que desarrollan; por lo mismo, habitualmente trascienden y postergan sus propios intereses por el bien de la organización (Ganga-Contreras y Navarrete, 2013; Ganga-Contreras, *et al.*, 2017; Ganga-Contreras, Suárez y Alarcón 2018).

Un estilo transformacional se compone de factores que provocan admiración, respeto y un fuerte sentimiento de confianza hacia un líder capaz de inspirar un esfuerzo extra y conseguir incluso objetivos no previstos (Antonakis *et al.*, 2003). El mismo Bass (1985, 1998) estipula que el líder transformacional debe girar en torno a tres pilares fundamentales: 1) elevar el nivel de expectativas de sus

seguidores, 2) formular una misión de grupo, y 3) poner atención en el desarrollo de las necesidades asociadas al logro, la autonomía y la afiliación de sus colaboradores.

Asimismo, Avolio *et al.* (2004) atribuyeron a los líderes transformacionales capacidades para inspirar a los trabajadores a ir más allá de la actuación que ellos pensaban que podían hacer. El estilo más cercano al liderazgo positivo es el liderazgo transformacional, definido como el estilo que motiva a los seguidores (Yulk, 2008).

La literatura proporciona diversas pruebas que sugieren la relaciones hipotéticas entre el liderazgo transformacional y el rendimiento superior (Bass, 1998; Avolio, 1999), una mayor eficacia del líder y una satisfacción mayor de sus seguidores con él (Sergiovanni, 2001; Antonakis *et al.*, 2003; Avolio y Bass, 2004; Bass y Riggio, 2006; Muenjohn y Armstrong, 2008; Hechanova y Cementina-Olpoc, 2013; Breevaart *et al.*, 2014; Böhm *et al.*, 2015; Huang

*et al.*, 2015; Northouse, 2018). Además, estas influencias se han documentado en una variedad de contextos (Yammarino y Bass, 1988; Hoover, 1991; Gellis, 2001).

Dado que los líderes pueden presentar patrones de conducta que combinan elementos de diversos estilos de liderazgo Bass (2000, 1999, 1998, 1988, 1985), Seltzer y Bass (1990), Bass y Avolio (1991, 1995), Yammarino y Bass (1990), y Bass y Stogdill (1990) proponen el modelo de liderazgo de rango completo (*full range leadership*, FRL), el cual integra los componentes del liderazgo transformacional y del transaccional para conformar un perfil completo de liderazgo, el que se compone de ocho dimensiones de liderazgo: cuatro factores de liderazgo transformacional: influencia idealizada (atributo y comportamiento), motivación por inspiración, estimulación intelectual y consideración individual; tres factores de liderazgo transaccional: recompensa contingente, dirección

por excepción (activo) y dirección por excepción (pasivo), y un factor de no-liderazgo o dejar hacer (*laissez faire*).

Los líderes que satisfacen más a sus seguidores y que son más efectivos como líderes, son más transformacionales y menos transaccionales (Lowe *et al.*, 1996).

El liderazgo, en cuanto a habilidad, permite lograr la efectividad en las tareas (Northhouse 2018). En este sentido la teoría asociada al liderazgo se ha aplicado en distintos sectores industriales, encontrándose por ejemplo en el caso de las pequeñas y medianas empresas (PyMES) que los estilos de liderazgo en particular impactan sobre la gestión del conocimiento en dichas organizaciones (Pedraja-Rejas y Rodríguez-Ponce, 2008).

El título de liderazgo transaccional y transformacional puede aplicarse tanto a equipos como a una entidad, o a la organización como un todo (Pedraja-Rejas y Rodríguez-Ponce, 2014). Los miembros del equipo transformacional se preocupan por otros, se estimulan intelectualmente, se inspiran entre ellos, y se identifican con las metas del equipo. Los equipos transformacionales son altamente productivos. Las políticas y prácticas organizacionales pueden promover el empoderamiento de los empleados, la flexibilidad creativa y el espíritu de cuerpo (Bass, 1999).

En la teoría del liderazgo transformacional se identifican cinco dimensiones o conductas del líder:

1- *Influencia idealizada o carisma (atributo)*. Los líderes son admirados, respetados y creíbles. Los líderes son vistos con respeto, son modelos de confianza, se puede contar con ellos, y demuestran altos estándares éticos y morales. Pedraja y Rodríguez (2014) sostienen que la influencia idealizada se basa, en definitiva, en el carisma del líder que le hace ser respetado, admirado y finalmente imitado por sus seguidores.

2 *Influencia idealizada o carisma (conductual)*. Los líderes

sirven de modelos a los seguidores que se identifican con él y quieren imitarlo. Entre las cosas que el líder hace para ganar credibilidad con sus seguidores está la de considerar las necesidades de los mismos como si fuesen sus propias necesidades (Bass *et al.*, 2003; Thieme, 2005).

3- *Liderazgo inspirador o motivación inspiracional*. Los líderes se comportan de manera de motivar a aquellos que le rodean mediante la entrega de desafío y sentido al trabajo de sus seguidores. Este tipo de líder tiene la habilidad de motivar a la gente para alcanzar un desempeño superior (Rodríguez-Ponce, *et al.*, 2017). Se despierta un espíritu individual y de equipo. Se despliega el entusiasmo y el optimismo. Crea la disposición para el cambio, creando una visión positiva del futuro y alienta un amplio rango de intereses (Mendoza y Ortiz, 2006).

4- *Consideración individualizada*. Los líderes ponen atención especial a las necesidades de logro y crecimiento de cada individuo actuando como un *coach* o mentor. Escucha efectivamente, desarrolla el potencial, creando nuevas oportunidades para el crecimiento, dentro de un clima de apoyo e interacción de forma personalizada con sus seguidores, tomando en cuenta sus deseos y necesidades.

5- *Estimulación intelectual*. Los líderes estimulan los esfuerzos de sus seguidores para ser innovadores y creativos cuestionando supuestos, reformulando problemas, y enfocando antiguas situaciones de nuevas maneras. No existe el temor al ridículo ni a la crítica pública, de los errores de los miembros individuales (Bass *et al.*, 2003). Las nuevas ideas y soluciones son bienvenidas. En efecto, bajo esta categoría, los líderes promueven la innovación y la creatividad en sus seguidores (Araneda *et al.* 2016).

La influencia idealizada y el liderazgo inspirador se despliegan cuando el líder es capaz de visualizar un futuro deseable, articula como puede ser alcanzado, muestra el ejemplo, coloca altos estándares de desempeño y exhibe determinación y confianza (Bass, 1999).

La estimulación intelectual emerge de su capacidad para ayudar a sus seguidores a resolver los problemas, mostrar nuevas aristas, fomentando la imaginación y la flexibilidad intelectual. Más aún, la estimulación intelectual es desplegada por el líder cuando ayuda a sus seguidores a ser más creativos e innovadores. La consideración individual se manifiesta cuando los líderes prestan atención a las necesidades de desarrollo de los seguidores, los apoyan y orientan en su desarrollo. Los líderes delegan responsabilidades como una oportunidad de crecimiento (Bass, 1999).

De acuerdo a Li y Hung (2009), son precisamente estas dimensiones las que hacen que los líderes transformacionales transmiten expectativas de alto rendimiento, faciliten el desarrollo de una visión estratégica y enfatizan una identidad colectiva. La lógica que subyace en este estilo de liderazgo es que cuando el líder posee carisma, los seguidores sienten orgullo de estar en el equipo. De igual modo, cuando el líder ejerce la motivación, logra que sus seguidores se inspiren para conseguir resultados importantes para la organización.

En tanto el liderazgo transaccional se caracteriza por inducir el accionar de los individuos en base a recompensas, lo cual involucra un trabajo de control por parte del líder en beneficio de los objetivos organizacionales (Ganga *et al.*, 2016). Las dimensiones del liderazgo transaccional son:

*Gerencia por excepción pasiva*. El líder espera pasivamente hasta la aparición de un problema y entonces actúa. Este líder tiende hacia el *laissez faire*, pero es activo cuando se presentan dificultades o errores que requieren de su atención. Evita cambios en el *status quo* y solo interviene cuando las circunstancias son excepcionales (Mendoza y Ortiz, 2006).

*Gerencia por excepción activa*. El líder controla de manera activa los errores o cualquier desviación de los estándares o

de las normas (Thieme, 2005), pone atención a algunos problemas, tiene sistemas de monitoreo y de control.

*Recompensa o premio contingente*. El líder y los seguidores se ponen de acuerdo sobre lo que el seguidor requiere para evitar el castigo o ser recompensado. El líder premia a los seguidores por lograr los niveles de actuación especificados. El premio es dependiente del esfuerzo y el nivel de logro.

Finalmente, la ausencia de liderazgo se comprueba con las actitudes que se detallan en la dimensión siguiente:

*Laissez faire*. Este líder ofrece muy poco en términos de dirección y soporte. Se describe como la forma más extrema de dirección pasiva o no directiva. Abdica a las responsabilidades, evita tomar decisiones, es desordenado y permite hacer. El *laissez faire* normalmente tiene una correlación negativa con los estilos de dirección por excepción. Está contraindicado para el aprendizaje organizacional, pues se recomienda que el líder sea más favorable a la actividad (Bennetts, 2007).

De acuerdo al modelo de Bass y Avolio (1997), el liderazgo se relaciona con tres variables de resultado:

*Satisfacción*. Está compuesta por aquellas conductas del líder que provocan gratificación en el grupo de trabajo, de modo que los seguidores se sienten satisfechos con las decisiones del líder.

*Esfuerzo extra*. Representada por aquellas acciones del líder que provocan un mayor grado de esfuerzo en el trabajo cotidiano.

*Efectividad*. Constituida por aquellas acciones del líder que impulsan en los seguidores el logro de los objetivos y metas.

Una vez hecha la delimitación conceptual de los constructos transformacional/transaccional y de ausencia de liderazgo, Bass (1985) elaboró el primer instrumento para medir si un líder es transformacional y/o transaccional, el cual denominó *Multifactor*

*Leadership Questionnaire* (MLQ). Desde su elaboración ha sido objeto de múltiples estudios y reformulaciones en que se han analizado sus propiedades psicométricas y su estructura factorial (Cuadra y Veloso, 2007).

## Materiales y Métodos

El estudio llevado a cabo corresponde a uno del tipo exploratorio, dado que se trata de una primera aproximación al problema, trabajando con una pequeña muestra de la realidad. El análisis es pertinente, debido a que el estudio de las relaciones entre los estilos de liderazgo no ha sido suficientemente indagado en el ámbito latinoamericano (Rodríguez-Ponce *et al.*, 2017).

La versión original del MLQ 5x Corto (Bass y Avolio, 2000), tanto para sus versiones líder (uno mismo) como seguidor (visto por otros) integra 45 ítems en cada versión del cuestionario. En este trabajo se aplicó el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo Forma 5X Corta (Bass y Avolio, 2000), adaptado al contexto organizacional chileno por Vega y Zavala (2004), con 82 ítems. Estos ítems, en concordancia con la operación de variables, se presentaron en forma de afirmaciones o juicios y se les aplicó a los dirigentes seleccionados en la muestra. El instrumento fue auto administrado; es decir, el respondiente seleccionaba respecto a cada afirmación la categoría que mejor describe su reacción o respuesta utilizando una escala de Likert de 0 a 4, donde 0= Nunca, 1= Rara vez, 2= Algunas veces, 3= Bastante a menudo, y 4= Siempre.

El cuestionario utilizado en el presente estudio recoge información correspondiente al liderazgo transformacional entendido como constructo global. Esto significa que el liderazgo transformacional es tomado a partir de tres estilos (transformacional, transaccional y *laissez faire*). Esta concepción es conocida como modelo de liderazgo de rango total (Vega y Zabala, 2004).

El muestreo de este estudio es intencional o por conveniencia, es decir, en el que los sujetos de la muestra son elegidos de forma intencional. Por otra parte, es no probabilística, por cuanto no se estructuró bajo ningún criterio estadístico. Se prefirió este tipo de muestra, por tratarse de un estudio exploratorio, cuyo principal objetivo consistió solo en realizar un primer acercamiento al fenómeno en estudio. La muestra, de conveniencia, estuvo compuesta por 28 dirigentes sindicales de la región.

Se realizó un análisis de correlaciones para determinar las relaciones que le atribuye este grupo de dirigentes sindicales, desde la autopercepción, a cada uno de los estilos de liderazgo y sus dimensiones, y se empleó un modelo de regresión múltiple, entre las variables de resultado en su conjunto (variable dependiente) y los estilos de liderazgo (variable independiente).

Se obtuvo un alto índice de confiabilidad del instrumento, a través del cálculo del alfa de Cronbach ( $\alpha = 0,86$ ). Adicionalmente se calculó el alfa de Cronbach por cada dimensión componente del liderazgo transformacional, de modo de determinar el nivel de consistencia interna de los ítems o reactivos que conforman cada una de las dimensiones.

### Características de la muestra utilizada

De los 28 dirigentes sindicales participantes en el estudio, el 71% son hombres y la edad promedio es de 41 años. El 46% posee educación superior, completa o incompleta, y el 50% tiene enseñanza media completa. El promedio de antigüedad como dirigentes es de 13 años y el número promedio de socios de los sindicatos a los cuales representaban era de

158 personas. El 82% de los dirigentes se desempeñaba en el sector privado, principalmente en el sector servicios (86%) y solo el 14% cumplía funciones en empresas manufactureras.

Los 28 dirigentes sindicales que conforman la muestra participaban, al momento de realizarse la investigación, en el programa 'Escuela de formación sindical, formación continua', financiado por el Ministerio del Trabajo de Chile y ejecutado por la Universidad de Los Lagos en la ciudad de Puerto Montt. El programa señalado permite a los dirigentes con más de dos años de experiencia en dirigencia sindical capacitarse en materias laborales y fortalecer el rol del dirigente en el contexto de las relaciones laborales. El programa contiene medidas específicas para incentivar la participación femenina.

## Resultados

### Análisis de los estilos de liderazgo

En la muestra elegida de dirigentes predomina el ejercicio de ciertas conductas de liderazgo transformacional en mayor proporción que el transaccional, a la vez que asumen poca presencia de conductas que respondan a una ausencia de liderazgo. La media del estilo transformacional es de 3,31; lo cual muestra que perciben que su actuar responde 'bastante a menudo' y 'siempre' al liderazgo transformacional. El valor medio para el liderazgo transaccional disminuye a 2,6; ello significa que, en su autopercepción, algunas veces o bastante a menudo manifiestan conductas que corresponden al estilo transaccional. Por último, la media de las conductas asociadas a la ausencia de liderazgo es de 1,8. Se calculó el alfa de Cronbach en cada una de las dimensiones medidas (Tabla I).

### Análisis del estilo liderazgo transformacional

Con el objeto de indagar en detalle en los estilos de liderazgo se realizó el análisis de cada una de las dimensiones que los conforman. En esta parte del análisis se presentan los resultados obtenidos a partir de las cinco dimensiones del liderazgo transformacional expresadas en el cuestionario multifactorial de liderazgo. Se calcularon los intervalos de confianza para la media de cada una de las dimensiones, con el fin de observar la jerarquía de dichas puntuaciones (Tabla II).

Se observa que la dimensión con mayor media es la influencia idealizada conductual, en segundo lugar se ubica la motivación inspiracional, en tercer lugar influencia idealizada atribuida, seguida por estimulación intelectual y en quinto lugar se encuentra consideración individual. Lo anterior es similar a lo obtenido por Mendoza *et al.* (2014, 2015).

Para cada dimensión componente del liderazgo transformacional se determinó el alfa de Cronbach, que tuvo su valor más bajo 0,78 en la dimensión consideración individualizada y su valor más alto de 0,88 en influencia idealizada atribuida, lo cual permite señalar que el instrumento es confiable a nivel de dimensiones componentes del liderazgo transformacional.

Para categorizar los resultados se han establecido distintos niveles de liderazgo. Tal como puede observarse en la Tabla III, estos niveles son el resultado de la suma de los porcentajes correspondientes a las categorías 'bastante a menudo' y 'siempre'. En la parte inferior de la tabla se muestra cada dimensión componente del liderazgo transformacional y los porcentajes obtenidos en cada una de las opciones, con el

TABLA I  
ESTADÍSTIGRAFOS ESTILOS DE LIDERAZGO

	Media	Desv. est.	Moda	Mediana	Mínimo	Máximo	a
Transformacional	3,3086	0,7942	4	3,28	0	4	0,93
Transaccional	2,6091	1,35	3	2,61	0	4	0,66
<i>Laissez faire</i>	1,7812	1,3195	2	1,81	0	4	0,47

TABLA II  
ESTADÍGRAFOS DIMENSIONES LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL,  
CATEGORIZACIÓN DEL ESTILO DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

	Media	Desv. est.	Intervalo de confianza (95%) para la media		$\alpha$
			Inferior	Superior	
Influencia idealizada conductual	3,5062	0,1863	3,26	3,69	0,83
Motivación inspiracional	3,4413	0,2365	3,34	3,56	0,85
Influencia idealizada atribuida	3,2443	0,2997	3,08	3,41	0,88
Estimulación intelectual	3,2138	0,2907	3,09	3,34	0,82
Consideración individualizada	3,2112	0,3622	3,03	3,35	0,78

TABLA III  
CATEGORIZACIÓN DE LOS NIVELES DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

Categoría	Porcentaje de la opción 'Siempre y Bastante a menudo'				
Percepción muy alta del liderazgo	100-80				
Percepción alta del liderazgo	79-60				
Percepción media del liderazgo	59-40				
Percepción baja del liderazgo	39-20				
Percepción muy baja del liderazgo	19-00				

  

Dimensión	Nunca	Rara vez	Algunas veces	Bastante a menudo-Siempre	Total
Influencia idealizada atribuida	3,57	2,04	7,65	86,81	100%
Influencia idealizada conductual	0	1,79	7,14	91,07	100%
Motivación Inspiracional	1,34	0,45	5,80	92,41	100%
Estimulación Intelectual	2,23	1,34	9,82	86,61	100%
Consideración Individual	1,34	1,34	11,61	85,71	100%

propósito de categorizar el estilo de liderazgo.

Se realizó un análisis de correlaciones para determinar las relaciones que le atribuye este grupo de dirigentes sindicales, desde la autopercepción, a cada uno de los estilos y dimensiones de liderazgo. Tal como se presenta en la Tabla IV, las cinco dimensiones del liderazgo transformacional presentaron coeficientes positivos moderados y estadísticamente significativamente entre ellas. Las dimensiones del liderazgo transaccional también presentaron coeficientes de correlación

positivos moderados y estadísticamente significativos entre sí. Al compararse las dimensiones de ambos estilos de liderazgo, transformacional y transaccional, se observan coeficientes de correlación negativos y estadísticamente significativos de todas las dimensiones del liderazgo transformacional con la dimensión dirección por excepción pasiva. Se observa una relación significativa en las puntuaciones generales del estilo de liderazgo transaccional y el transformacional. En el caso del estilo *laissez faire*, éste no presenta correlaciones

estadísticamente significativas con las dimensiones evaluadas, siendo negativas para todas las dimensiones que componen el liderazgo transaccional y transformacional, y sus puntuaciones generales con la excepción de la dimensión estimulación intelectual. Los resultados obtenidos son concordantes con diversas investigaciones que señalan que el liderazgo transformacional y transaccional se correlacionan positivamente con las variables de resultado: esfuerzo extra, efectividad y satisfacción, en tanto que el liderazgo *laissez faire* está ca-

si negativamente correlacionado con las variables de resultado (Avolio y Bass 2004; Mendoza, 2005; Mendoza y Torres 2006; Mendoza *et al.*, 2007, 2014, 2015).

Finalmente, se calculó un modelo de regresión múltiple, considerando como variable dependiente las variables de resultado (esfuerzo extra, satisfacción y efectividad en su conjunto) y como variable independiente los estilos de liderazgo. Los resultados que se presentan en la Tabla V indican:  $R = 0,829$  y  $R^2 = 0,687$ . Asimismo el valor de  $F = 17,570$  es significativo al 0,000, lo que indica la existencia de una relación lineal significativa, entre la variable dependiente variables de resultado y la variable independiente estilos de liderazgo. El valor de  $p = 0,000$  para el estilo de liderazgo transformacional indica que existe una relación estadísticamente significativa con las variables de resultado. El resultado de  $p = 0,802$  para el liderazgo transaccional y  $p = 0,216$  para el estilo *laissez faire* muestran que no existe una relación estadística significativa de esos estilos de liderazgo con las variables de resultado analizadas. Los resultados anteriores son consistentes con los de Mendoza *et al.* (2012), García *et al.* (2015) y Coca (2017).

**Comentarios finales.** Lo aquí presentado no es conclusión de la investigación, sino comentario

Del análisis conceptual llevado a cabo es posible señalar que debido a la disminución de la sindicalización, están surgiendo

TABLA IV  
MATRIZ DE CORRELACIÓN

Dimensiones	CI	IIA	IIC	EI	MI	LTF	DEA	DEP	RC	LT	LF
Consideración individualizada (CI)	-										
Influencia idealizada atribuida (IIA)	0,421*	-									
Influencia idealizada conductual (IIC)	0,566**	0,728**	-								
Estimulación intelectual (EI)	0,718**	0,442*	0,595*	-							
Motivación inspiracional (MI)	0,643**	0,647**	0,811**	0,652**	-						
Liderazgo transformacional (LTF)	0,758**	0,818**	0,862**	0,792**	0,847**	-					
Dirección por excepción activa (DEA)	0,215	0,739**	0,697**	0,245	0,615**	0,584**	-				
Dirección por excepción pasiva (DEP)	-0,569**	-0,355	-0,417*	-0,386*	-0,488**	0,525**	0,28**	-			
Recompensa contingente (RC)	0,421*	0,598**	0,681**	0,408*	0,669**	0,640**	0,695**	0,27*	-		
Liderazgo transaccional (LT)	0,470*	0,704**	0,814**	0,643*	0,778**	0,853**	0,612**	0,378**	0,669**	-	
<i>Laissez faire</i> (LF)	-0,219	-0,339	-0,262	0,034	-0,104	-0,178	-0,307	0,391*	-0,072	-0,033	-

TABLA V  
MODELO DE REGRESIÓN

Modelo	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> corregida	Error típ. de la estimación	
1	0,829	0,687	0,648	0,21979	
Modelo	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Signif.
1	2,546	3	0,849	17,570	0,000 <sup>a</sup>
	1,159	24	0,048		
	3,706	27			
Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados		Signif.
	B	Error típ.	Beta	t	
1	0,206	0,503		0,409	0,234
Liderazgo transformacional	0,853	0,119	0,845	7,147	0,000
Liderazgo transaccional	0,029	0,115	0,029	0,254	0,802
<i>Laissez faire</i>	0,101	0,080	0,149	1,279	0,216

Variable dependiente: variables de resultado; variables predictoras: (constante), liderazgo transformacional, liderazgo transaccional, *laissez faire*.

do liderazgos nuevos que aparentemente ponen en discusión las estrategias y contenidos de las dirigencias tradicionales o institucionalizadas, buscando un mayor protagonismo de los trabajadores en la construcción de la sociedad. Esto toma real importancia debido a que las organizaciones sindicales y gremiales son entidades sociales, capaces de generar cambios culturales en la sociedad.

El estilo de liderazgo en los dirigentes sindicales y gremiales de la Región de Los Lagos fue estudiado primordialmente debido a que se consideran actores influyentes en el proceso de provocar cambios importantes en las actitudes y comportamientos de los miembros de una organización de trabajadores, los cuales afectan el desarrollo económico de la empresa y del país.

De acuerdo a los resultados obtenidos el estilo de liderazgo transformacional es el que más ayudaría a las organizaciones sindicales y gremiales, a alcanzar sus objetivos de la mejor manera. Estos hallazgos concuerdan con lo expuesto en el marco conceptual, en el sentido de que los líderes que satisfacen más a sus seguidores y que son más efectivos como líderes, poseen más conductas acordes al tipo transformacional y menos al tipo transaccional.

En este orden de cosas, se puede observar una serie de características en este tipo de líderes, los cuales no se limitan

a desafiar el estatus dentro de una organización, sino que fomentan de forma intensiva la creatividad entre sus seguidores, alentándolos a explorar nuevas formas de hacer las cosas y nuevas oportunidades, en beneficio de la empresa. Además, el liderazgo transformacional implica a su vez, mantener líneas de comunicación abiertas con los seguidores, tanto de forma individual como colectiva. De este modo se asegura que se compartan nuevas ideas, pudiendo surgir así productos o innovaciones que, de lo contrario, hubieran quedado sin desarrollar. A su vez, estos mismos canales de comunicación permiten a los líderes un reconocimiento directo a sus seguidores, motivándolos y fomentando la proactividad. También gracias a su visión clara, los líderes transformacionales tienen la capacidad de articular a sus seguidores. De esta manera, logran transmitir su motivación y pasión, lo que conduce a los trabajadores con mayor eficiencia y compromiso con la organización. El líder transformacional se posiciona como un modelo para sus seguidores. Estos quieren emularlo como consecuencia de la confianza y respeto que tienen depositados en él.

Por otra parte, es relevante analizar como las dimensiones correspondientes al liderazgo transformacional potencian las capacidades de los dirigentes

sindicales y gremiales para lograr guiar estas organizaciones.

Igualmente, es factible destacar el hecho de que los dirigentes se autoperciben con un muy alto nivel de liderazgo transformacional.

Se debe también indicar que el liderazgo transformacional, en los dirigentes sindicales y gremiales, constituye un aporte para los nuevos desafíos en el ámbito económico, social, cultural y laboral en nuestro país.

Las principales limitantes del estudio, de carácter exploratorio, radican en que se describen y analizan las autopercepciones de un grupo reducido de dirigentes sociales y gremiales, por lo cual sus resultados no son susceptibles de ser empleados para una generalización de las características de los estilos de liderazgo de dirigentes sindicales o gremiales. Finalmente, se considera muy importante ampliar el tamaño de la muestra y se recomienda para futuras investigaciones, aplicar una encuesta orientada desde el punto de vista de la percepción de los trabajadores adheridos al sindicato o gremio, para así obtener una mirada comparativa y de tipo transversal.

#### REFERENCIAS

Antonakis J, Avolio BJ, Sivasubramaniam N (2003) Context and leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Leadersh. Quart.* 14: 261-295.

Araneda-Guirriman CA, Neumann-González NA, Pedraja-Rejas LM, Rodríguez-Ponce ER (2016) Análisis exploratorio de las percepciones sobre los estilos de liderazgo de los directivos universitarios en el Norte de Chile. *Formac. Univ.* 9: 139-152.

Avolio BJ (1999) *Full Leadership Development*. Sage. Thousand Oaks, CA, EEUU. 234 pp.

Avolio BJ, Bass BM (2004) *Multifactor Leadership Questionnaire*. 3<sup>a</sup> ed. Mind Garden. Palo Alto, CA, EEUU. 110 pp.

Avolio BJ, Zhu W, Koh W, Bhatia P (2004) Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *J. Organiz. Behav.* 25: 951-968.

Baltera P, Dussert JP (2010) Liderazgos sindicales emergentes. El caso de los trabajadores subcontratados de la salmonicultura, minería del cobre y forestales. Cuaderno de Investigación 37. Dirección del Trabajo. Santiago, Chile. 144 pp.

Bass BM (1985) *Leadership and Performance Beyond Expectations*. Free Press. Nueva York, EEUU. 191 pp.

Bass BM (1988) *The inspirational process of leadership*. *J. Manag. Devel.* 7: 21-31.

Bass BM (1998) Transformational leadership: Industry, military, and educational impact. Erlbaum. Mahwah, NJ, EEUU. 208 pp.

Bass BM (1999) Two decades of research and development in transformational leadership. *Eur. J. Work Organiz. Psychol.* 8: 9-32.

Bass BM (2000) The future of leadership in learning organizations. *J. Leadersh. Stud.* 7: 18-40.

- Bass BM, Avolio BJ (1990) *Transformational Leadership Development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Consulting Psychologists. Palo Alto, CA, EEUU. 65 pp.
- Bass BM, Avolio BJ (1991) *Multifactor Leadership Questionnaire (form 5x raler)*. Center for Leadership Studies. Binghamton University. Binghamton, NY, EEUU. 21 pp.
- Bass BM, Stogdill RM (1990) *Bass Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*. 3ª ed.). Free Press. Nueva York, EEUU. 1516 pp.
- Bass BM, Avolio BJ (2000) *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire*. 2ª ed. Sampler Set. Mind Garden. Redwood City, CA, EEUU. 51 pp.
- Bass BM, Avolio BJ, Jung DI, Berson Y (2003) Prediction unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *J. Appl. Psychol.* 88: 207-218.
- Bass BM, Riggio RE (2006) *Transformational Leadership*. 2ª ed. Erlbaum. Mahwah, NJ, EEUU. 282 pp.
- Bennetts M (2007) El liderazgo transformacional y la evaluación de programas académicos universitarios en México. *EDUCAR* 40: 163-189.
- Böhm SA, Dwertmann DJ, Bruch H, Shamir B (2015) The missing link? Investigating organizational identity strength and transformational leadership climate as mechanisms that connect CEO charisma with firm performance. *Leadersh. Quart.* 26: 156-171.
- Breevaart K, Bakker AB, Demerouti E, Sleebos DM, Maduro V (2014) Uncovering the Underlying Relationship between Transformational Leaders and Followers' Task Performance. *J. Personn. Psychol.* 13: 194-203.
- Burns JM (1978) *Leadership*. Harper Collins. Nueva York, EEUU. 544 pp.
- Coca L (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* 40: 97-114.
- Cuadra A, Veloso C (2007) Liderazgo, clima y satisfacción laboral en las organizaciones. *Universum* 22: 40-56.
- Domínguez Aguirre LR, Santellán Palafox PA, Ramírez Campos AF (2013) El efecto del liderazgo transformacional en las variables de resultados en la industria restaurantera. *RECAI* 2(4): 24-43.
- Ganga-Contreras F, Allendez E (2007). Análisis teórico del sindicalismo en la región de los Lagos-Chile, desde una perspectiva del género: Situación de la industria salmonera. *Universum* 22: 125-150.
- Ganga-Contreras F, Navarrete E (2013) Enfoques asociados al liderazgo eficaz para la organización. *Gac. Lab.* 19: 52-77.
- Ganga-Contreras F, Villegas-Villegas F, Pedraja-Rejas L, Rodríguez Ponce E (2016) Liderazgo transformacional y su incidencia en la gestión docente. El caso de un colegio del norte de Chile. *Interiencia* 41: 596-604.
- Ganga-Contreras F, Navarrete-Andrade E, Suárez-Amaya W (2017) Aproximación a los fundamentos teóricos del liderazgo auténtico. *Rev. Venez. Gerenc.* 22: 36-55.
- Ganga-Contreras F, Rodríguez-Ponce E, Navarrete E, Pedraja-Rejas Li (2018) Relevancia del liderazgo en el gobierno de las universidades iberoamericanas. *Interiencia* 43: 160-167.
- Ganga-Contreras F, Suárez-Amaya W, Alarcón N (2018) Liderazgo en la gobernanza de las universidades: aprendiendo ciertas lecciones desde la etología. *Inclusiones* 5(Abr-Jun): 132-145.
- García-Hernández Y, Mendoza-Saldivar I y Ruíz, S (2015) Liderazgo y su relación con las variables de resultado en una empresa productora de envases de plástico. *Rev. Admin. Finan.* 2-3: 454-469
- Gellis ZD (2001) Social work perceptions of transformational and transactional leadership in health care. *Soc. Work Res.* 25: 17-25.
- Gutiérrez CF (2016) ¿Sindicatos sin socios, pero representativos? Ideologías de la representatividad sindical en Chile. *Polis* 15: 533-555.
- Hechanova RM, Cementina-Olpoc R (2013) Transformational leadership, change management, and commitment to change: A comparison of academic and business organizations. *Asia-Pac Educ. Res.* 22: 11-19.
- Hoover NR (1991) *Transformational and Transactional Leadership: An Empirical Test of a Theory*. Annu. Meet. American Educational Research Association. 03-07/04/1991. Chicago, IL, EEUU. 36 pp.
- Huang X, Xu E, Chiu W, Lam C, Farh JL (2015) When authoritarian leaders outperform transformational leaders: Firm performance in a harsh economic environment. *Acad. Manag. Discov.* 1: 180-200.
- Li CK, Hung CH (2009) The influence of transformational leadership on workplace relationships and job performance. *Soc. Behav. Personal.* 37: 1129-1142.
- Lowe K, Kroeck K, Sivasubramaniam N (1996) Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *Leadersh. Quart.* 7: 385-425.
- Mendoza M. Ortiz C (2006) El liderazgo transformacional, dimensiones e impacto en la cultura organizacional y eficacia de las empresas. *Rev. Fac. Cs. Econ. Inv. Refl.* 14: 118-134.
- Mendoza I, Ortiz A, Parker R (2007) Dos décadas de investigación y desarrollo en liderazgo transformacional. *Rev. Ctro. Inv. Univ. La Salle* 7(27): 25-41.
- Mendoza I, Escobar G, García B (2012) Influencia del liderazgo transformacional en algunas variables de satisfacción organizacional en personal docente y administrativo de una institución pública de educación media superior. *Rev. Ctro. Inv. Univ. La Salle* 10(38): 189-206.
- Mendoza I, Uribe J, García R (2014) Liderazgo y su relación con variables de resultado: un modelo estructural comparativo entre liderazgo transformacional y transaccional en una empresa de entretenimiento en México. *Acta Inv. Psicol.* 4(1): 1412-1429.
- Mendoza I, Marín P, Hernández N (2015) Estudio del liderazgo transformacional desde las percepciones de jefes y seguidores de una empresa de consultoría en México. *XX Cong. Contaduría, Administración e Informática*. Oct 07-09/2015. México. 17 pp.
- Muenjohn N, Armstrong A (2008) Evaluating the structural validity of the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), capturing the leadership factors of transformational transactional leadership. *Contemp.Manag. Res.* 4: 3-14.
- Northouse PG (2018) *Introduction to Leadership: Theory and Practice*. 8ª ed. Sage. Londres, RU. 528 pp.
- Pedraja-Rejas L, Rodríguez-Ponce E, y Rodríguez J (2008) Importancia de los estilos de liderazgo sobre la eficacia: un estudio comparativo entre grandes y pequeñas y medianas empresas privadas. *Rev. Cs. Soc.* 14: 20-29.
- Pedraja-Rejas L, Rodríguez-Ponce E (2008) Estilos de liderazgo, gestión del conocimiento y diseño de la estrategia: Un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas. *Interiencia* 33: 651-657.
- Pedraja-Rejas L, Rodríguez-Ponce E (2014) Formación, liderazgo y un caso real de líder transformacional en la universidad. *Diálogo Andino* 44: 3-4.
- Rodríguez-Ponce E, Pedraja-Rejas L (2017) Relación entre el liderazgo transformacional y el clima orientado al servicio de los estudiantes: evidencia exploratoria desde Chile. *Interiencia* 42: 633-640.
- Rodríguez-Ponce E, Pedraja-Rejas L, Ganga-Contreras F. (2017) La relación entre los estilos de liderazgo y el desempeño de los equipos de dirección intermedia: un estudio exploratorio desde Chile. *Contab. Negoc.* 12: 129-144.
- Pérez J, Camps V (2011) Manifestación del liderazgo transformacional en un grupo de supervisores de Puerto Rico. *Rev. Psicol. Trab. Organiz.* 27: 17-29.
- Seltzer J, Bass BM (1990) Transformational leadership: Beyond initiation and consideration. *J. Manag.* 16: 693-703.
- Sergiovanni T (2001) *Leadership: What's in it for Schools?* Routledge. Londres, RU. 160 pp.
- Thieme C (2005) *Liderazgo y Eficacia en la Educación Primaria. El Caso de Chile*. Tesis. Universitat Autònoma de Barcelona. 304 pp.
- Vega C, Zavala G (2004) *Adaptación del cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ Forma 5X Corta) de B. Bass y B. Avolio al contexto organizacional chileno*. Tesis. Universidad de Chile. 295 pp.
- Yammarino FJ, Bass BJ (1988) *Long Term Forecasting of Transformational Leadership and its Effects Among Naval Officers: Some Preliminary Findings*. Center for Leadership Studies. Binghamton University. Binghamton, NY, EEUU. 36 pp.
- Yammarino FJ, Bass BM (1990) Transformational leadership and multiple levels of analysis. *Human Relat.* 43: 975-995.
- Yukl G (2008) How leaders influence organizational effectiveness. *Leadersh. Quart.* 19: 708-722.