



Año 24 No. 86

Abril - Junio 2019

Revista Venezolana de Gerencia



UNIVERSIDAD DEL ZULIA (LUZ)
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Centro de Estudios de la Empresa

ISSN 1315-9984

Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons
Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Unported.
http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/deed.es_ES

Estilos de liderazgo de la alta dirección en industrias exportadoras de Barranquilla

Alvear Montoya, Luis¹
Luna Monterrosa, Orlando²
Navarro Lobo, Sergio³
Salas Muñoz, Boanerge⁴

Resumen

El objetivo de esta investigación es analizar los estilos de liderazgo de la alta dirección en las industrias exportadoras de Barranquilla. Para ello, se estudiaron empresas pertenecientes al sector de sustancias y productos químicos. Se empleó el enfoque epistemológico empírico-inductivo, con un diseño de investigación no experimental de corte transaccional correlacional, aplicando un instrumento que obtuvo un Alfa de Cronbach de 0,822. Los resultados muestran que, el liderazgo transformacional es el que mayormente se aplica, seguido del transaccional y en último grado de aplicación se encuentra el liderazgo laissez-faire, sobre el cual diversas teorías señalan que aspectos se deben considerar para obtener el mayor provecho de su empleabilidad. A modo de conclusión, sobresale que al articular el liderazgo transformacional y transaccional se promueve la generación de ventajas competitivas por los colaboradores. Finalmente, se recomienda desarrollar

Recibido: 20.02.18 **Aceptado:** 21.01.19

- ¹ Doctorante en Contabilidad y Finanzas Corporativas (Universidad de Valencia – España). Magister en Administración, Contador Público (Universidad de la Costa). Profesor Investigador (Asociado) adscrito a la Universidad de la Costa (Dpto. de Economía, Contabilidad y Finanzas). E-mail: lalvear1@cuc.edu.co, Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-1472-6892>
- ² Magister en Administración, Especialista en Gerencia Estratégica (Universidad de la Costa). Contador Público (Universidad del Atlántico). Vinculado a Grainger Colombia SAS. E-mail: orlandomanuelluna@gmail.com, Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-8277-7395>
- ³ Magister en Administración (Universidad de la Costa). Ingeniero Industrial (Universidad del Norte). Vinculado a Baterías Willard S.A. E-mail: snavarrolobo@hotmail.com, Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-8694-4445>
- ⁴ Magister en Estadística Aplicada (Universidad del Norte). Especialista en Estadística Aplicada (Universidad del Atlántico). Licenciado en Matemáticas y Física (Universidad del Atlántico). Profesor adscrito a la Universidad de la Costa (Dpto. de Ciencias Naturales y Exactas). E-mail: bsalas1@cuc.edu.co, Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-0804-2745>

investigaciones que vinculen a por lo menos tres niveles jerárquicos; alto, intermedio e inferior, en búsqueda de un análisis de rango amplio que permita observar similitudes o discrepancias entre los estilos que se evidencian por cada nivel.

Palabras clave: Alta dirección; liderazgo transformacional; liderazgo transaccional; laissez-faire.

Leadership styles of the top management in export industries of Barranquilla

Abstract

The objective of this research is to analyze the leadership styles of the top management in the exporting industries of Barranquilla. For this, companies belonging to the chemical substances and products sector were studied. The empirical-inductive epistemological approach was used, with a non-experimental research design of correlational transactional cut, applying an instrument that obtained a Cronbach's alpha of 0.822. The results show that, transformational leadership is the most applied, followed by the transactional and in the last degree of application is the laissez-faire leadership, on which various theories point out that aspects should be considered in order to get the most out of their employability. By way of conclusion, it stands out that by articulating transformational and transactional leadership, the generation of competitive advantages by collaborators is promoted. Finally, it is recommended to develop investigations that link to at least three hierarchical levels; high, intermediate and inferior, in search of a wide range analysis that allows observing similarities or discrepancies between the styles that are evidenced by each level.

Keywords: top management; Transformational leadership, Transactional leadership, laissez-faire.

1. Introducción

Los ambientes de complejidad y turbulencia que enfrentan permanentemente las organizaciones, promueven diversos giros empresariales requeridos para adaptarse a los nuevos retos que trae consigo la evolución de los negocios. Sin embargo, quienes reconocen la necesidad de cambio,

en diversas oportunidades, dudan al momento de su implementación o funcionan como obstaculizadores de los mismos, generando incertidumbre, ralentización de procesos o conductas de resistencia entre colaboradores, lo que en general conlleva a la disminución de los niveles de competitividad en el mercado.

En los altos niveles jerárquicos es donde se deben identificar las

necesidades del entorno y la forma de dar respuestas a ellas, alineando los aspectos organizacionales y el talento humano para cumplir las metas propuestas (Zaccaro, 1995), proceso en el cual se torna más frecuente encontrar dificultades para cohesionar los colaboradores de los sistemas técnicos o tecnológicos de la empresa. En este sentido, la alta dirección debe distinguirse por un liderazgo que accione rápida y efectivamente ante los desafíos que va indicando el mercado y el propio desarrollo de los negocios, propendiendo por mantener su ventaja competitiva (Anning-Dorson et al, 2017).

El liderazgo constituye un fenómeno fundamental en la evolución de la sociedad humana y por consiguiente en el desarrollo y perdurabilidad de las organizaciones sociales (Ramírez, 2013), representando uno de los temas de mayor relevancia y discusión en todas las áreas de las ciencias organizacionales, de donde se desprenden diversos campos de estudio que centran su atención tanto en sus lineamientos teóricos como en las relaciones que se presentan entre el liderazgo y el desempeño organizacional (Yammarino, 2013; Anderson & Sun, 2017; Chebbi et al, 2017; Stock et al, 2017; Anning-Dorson et al, 2017).

Probablemente, todas las organizaciones propenden por el desarrollo de personas idóneas que posean las competencias no solo técnicas sino actitudinales, que le permitan a la organización el cumplimiento de sus objetivos y metas, destacándose a través de los diferentes estilos que pueden seguir los directivos para ejercer su liderazgo organizacional.

Son variadas las investigaciones que han profundizado en la identificación de los estilos de liderazgo, entre los que se destacan; compartido, auténtico, ético, integrador, espiritual, pragmático/

ideológico, servicial, paternalista, responsable, entre otros, los cuales se encuentran mayormente asociados al contexto en que se aplican cada uno de ellos que a un estilo de liderazgo formalmente (Anderson & Sun, 2017). Por su parte, se ha fortalecido la línea investigativa que estudia los estilos de liderazgo al interior de las organizaciones denominados transformacional y transaccional (Torpman J. , 2004; Zacher & Rosing, 2015; Oshagbemi & Gill, 2004), los cuales al no considerarse mutuamente excluyentes (Bass & Avolio, 1997) un mismo líder podría usar en situaciones diversas ambos estilos de liderazgo, dando paso a un modelo denominado liderazgo de rango completo, del que se deriva el liderazgo *laissez faire*.

De acuerdo a la teoría de Bass (1990), el líder transformacional guía a sus seguidores y los inspira, estableciendo desafíos y una motivación basada en el desarrollo personal de quienes lo siguen. Por su parte, el liderazgo transaccional es aquel en el cual los seguidores se motivan con base a los beneficios esperados por el logro de las metas o tareas encomendadas. Ciertamente, el liderazgo transaccional implica un proceso de negociación entre el líder y los seguidores. Finalmente, el estilo *laissez faire* se caracteriza porque el líder renuncia al control y permite que sean los subordinados los que tomen las decisiones.

La presente investigación se centra en las industrias exportadoras de sustancias y productos químicos de Barranquilla, debido a que no están exentas a la necesidad de dirigentes que desarrollen estilos de liderazgo apropiados al contexto actual y que permitan cumplir con las estrategias competitivas que se plantea la organización, en aras de mejores

resultados y mayor competitividad. En suma, se requieren dirigentes que sean capaces de influenciar positivamente a los individuos de la organización, ya que el tiempo juega un papel clave en el desarrollo de la dinámica empresarial, pues a través de ellos, se desarrollan los procesos y acciones encaminadas al logro de los objetivos de la organización. Entra por tanto a jugar un papel preponderante el líder, quien debe movilizar, dirigir y articular a los individuos en la búsqueda de un fin común, superior a los intereses particulares de cada uno de ellos.

En consideración con lo anterior, el propósito principal de investigación se orienta a analizar los estilos de liderazgo de la alta dirección en las industrias exportadoras de sustancias y productos químicos de Barranquilla, cuyo desarrollo se estructura a partir de un marco teórico donde se realiza una aproximación conceptual respecto a los estilos de liderazgo resaltando cada una de sus dimensiones. Posteriormente se describe el marco metodológico seguido en la investigación, así como también la población objeto de estudio y la metodología empleada para el análisis de los datos. Luego se consideran los resultados derivados de la investigación con sus respectivos análisis, para finalmente presentar las conclusiones relacionadas con el desarrollo investigativo.

2. Estilos de liderazgo: fundamentos teóricos.

El liderazgo es un proceso a través del cual una persona asegura la cooperación de otros para alcanzar los objetivos en una situación particular, en este sentido, sea que el liderazgo lo ejerza un grupo en general o alguno de sus miembros en particular, se debe

considerar al liderazgo como el conjunto de acciones que ayudan a determinar las metas del grupo, o crear estrategias para su consecución, sin descuidar el mejoramiento de las interacciones entre los miembros y el fomento de la cohesión grupal. Gardner (1990) lo resume como el logro del propósito grupal, que se fomenta tanto por líderes efectivos como también por los innovadores, empresarios y pensadores; por la disponibilidad de recursos; por cuestiones de valor y cohesión social.

El liderazgo, como actuación propia del líder supone un intento por desarrollar o descubrir una serie de relaciones entre las personas de una organización o institución (Gento, 1998) Desde el campo del conocimiento científico, se han generado verdaderos modelos, aproximaciones teóricas o teorías completas que han servido para estudiar, entender, describir, explicar e incluso predecir la conducta del líder, su personalidad y su relevancia en la empresa (Mendoza, 2005).

Ante las diversas doctrinas orientadas a explicar el liderazgo, se presentan los aportes de Stogdill (1974), quien indica tres enfoques teóricos que resumen las características del liderazgo denominadas teoría de los rasgos, conductuales y de contingencias, detalladas seguidamente:

Teoría de los rasgos: asegura que el liderazgo es innato y que se nace líder (Bernard, 1926). Expresa que existen tres rasgos asociados a los líderes: inteligencia, estatura física y personalidad. Las investigaciones alrededor de estos aspectos han arrojado resultados negativos y no se ha identificado de manera absoluta el procedimiento o características que den cuenta del líder perfecto (Torpman J. , 2004).

Teorías conductuales: comprenden al líder como poseedor de comportamientos específicos. Lo cual lleva consigo el entender que los patrones conductuales de líderes eficientes se pueden promover o aprender mediante programas de entrenamiento de liderazgo, pudiendo ampliar la posibilidad de tener más líderes (Mendoza, 2005).

Teoría de contingencias y situacionales: Los que analizaban los fenómenos del liderazgo fueron convenciéndose cada vez más de que predecir el éxito del liderazgo era algo más que el simple aislar unos cuantos rasgos o conductas preferidas. La importancia de obtener resultados congruentes dio origen a un nuevo énfasis en los factores situacionales (Mendoza, 2005), los cuales permiten identificar un liderazgo diferente de acuerdo a la situación que se enfrente (Saal & Knight, 1988).

Pese a que las citadas teorías han tenido reconocimiento y profundización a través de diferentes estudios (Horner, 1997; Paz et al, 2016; Crossan et al, 2017), desde finales del siglo XX las investigaciones que giran sobre el eje del liderazgo se concentran mayoritariamente bajo el paradigma del liderazgo transformacional, transaccional y *laissez faire* (Torpman J. , 2004), a razón de lo cual se anexan estas teorías al presente trabajo y se toman como fundamento teórico principal.

Teoría del liderazgo transformacional: Bass y Avolio (2004) definen este liderazgo como el proceso de influencia en el cual los líderes cambian en sus seguidores la consciencia de lo que es importante y los impulsan a ver por ellos mismos, las oportunidades y los desafíos del entorno de una nueva forma.

Para Bass (1985), el liderazgo transformacional es el proceso mediante el cual el líder, elevando las

probabilidades subjetivas de éxito del seguidor (construyendo autoconfianza) y su nivel de conciencia sobre la importancia y valor de los resultados esperados (expandiendo las necesidades de los seguidores, enfocándose en intereses trascendentales y llevándolos a niveles más altos de necesidades en la escala de Maslow), induce a un esfuerzo adicional que los lleva a desempeñarse más allá de sus propias expectativas o de las inicialmente designadas. Este tipo de líderes *“pueden iniciar y enfrentar el cambio, y pueden crear algo nuevo a partir de lo viejo. De esta forma, evolucionan personalmente a la vez que ayudan a sus seguidores y a las organizaciones a evolucionar”* (Horner, 1997: 274). Es así que los líderes transformacionales apuntan mayormente al logro de objetivos a largo plazo.

Profundizar en el liderazgo transformacional conlleva hacer referencia a los aportes desarrollados por Bass (1985) y Bass & Avolio (2004) quienes señalan cinco dimensiones que describen los lineamientos asociados a este estilo en particular y se sustentan en el *Multifactor Leadership Questionnaire* MLQ por ellos desarrollado, a saber:

a) **Influencia Idealizada o Carisma** (Atributo y Conducta): es la capacidad de un líder en influir en los seguidores proporcionando un sentido de visión y misión, inspiración, orgullo, respeto, búsqueda de logro y confianza, lo cual aporta significativamente a incrementar el optimismo (Thieme, 2005).

b) **Inspiración motivacional:** el líder se preocupa por actuar como un modelo para los seguidores, comunica una visión y utiliza símbolos para enfocar esfuerzos. Expresa propósitos importantes con gran sencillez, estimulando la identificación no solo con el líder sino también con la organización (Shamir et al, 1998).

c) Estimulo intelectual: se refiere a las habilidades del líder para entender y resolver problemas tomando en cuenta nuevos caminos, para “romper con el pasado”. El líder estimula intelectualmente a los seguidores al proporcionar un flujo de nuevas ideas que desafían los viejos paradigmas permitiendo un replanteamiento de conceptos y formas de hacer las cosas (Bass & Avolio, 1991).

d) Consideración individual: El líder conoce las necesidades específicas de cada uno de sus seguidores, es mentor y facilitador. Vincula las necesidades individuales de cada uno de sus seguidores con las de la organización (Bass B. , 1985; Bass & Avolio, 1991). En términos generales, presta atención personal, trata a cada empleado de manera individual, dirige y aconseja.

e) Tolerancia psicológica: hace referencia a la estimulación que se les brinda a los trabajadores de expresar sus inconformidades de tipo organizacional o personal, correspondiendo al líder emplear el sentido del humor para dirimir los conflictos que se presenten, o bien, para dar indicaciones respecto a cómo corregir algún error (Bass & Avolio, 2004). El uso de bromas de buen gusto permite el desarrollo de un clima agradable de trabajo (Mendoza, 2005).

Teoría del liderazgo transaccional: Para Burns (1978), la política transaccional del líder es motivar a los seguidores para trabajar de forma recíproca empleando premios o recompensas para influir y generar cambios. Se distingue porque los seguidores están motivados a trabajar por metas trascendentales y despierta altos niveles de necesidades de actualización. Este liderazgo se asocia con las teorías de poder e intercambio, teoría política, teorías burocráticas o estructurales y su puesta en práctica conlleva incurrir

en recompensas, incentivos, control presupuestario, planificación estratégica, evaluación y monitoreo y control de información (Kezar & Eckel, 2008).

La teoría transaccional de liderazgo considera que existe un intercambio de relaciones entre el líder y los seguidores basadas en una serie de transacciones con una connotación de costo – beneficio. La noción general es que, cuando el trabajo y el ambiente de los seguidores no proporcionan la motivación, dirección y satisfacción necesarias, para ser eficaz la conducta del líder compensará dichas deficiencias. Bass (1985) subdivide en tres dimensiones el concepto de liderazgo transaccional:

a) Premio contingente: el líder premia a los seguidores por lograr los niveles de actuación especificados. El premio es dependiente del esfuerzo y el nivel de actuación de logro. Contrata el intercambio de recompensas por esfuerzos, promete recompensas por el buen rendimiento, reconoce logros.

b) Administración por excepción activo: controla y busca que no existan desviaciones que se alejen de las reglas y las normas, toma medidas correctivas. Está constantemente supervisando la actuación de los seguidores. Se concentra en las fallas, los errores y las irregularidades.

c) Administración por excepción pasivo: caracteriza a los líderes que sólo se aparecen en la acción cuando las desviaciones e irregularidades han ocurrido. Aparece cuando no se satisfacen los estándares esperados. No interviene a menos que no hay remedio.

Teoría del liderazgo laissez-faire: El liderazgo laissez-faire describe a líderes que evitan influenciar a sus subordinados, eluden sus responsabilidades de supervisión, y no confían en su habilidad para dirigir. Dejan mucha responsabilidad

sobre los empleados, no ponen metas claras y no ayudan a su grupo a tomar decisiones (Bass, 1990). Por lo general, no diferencian su rol del rol del trabajador, y realizan más bien trabajo de producción, en lugar de pasar su tiempo en funciones de supervisión. Hinkin & Schriesheim (2008) consideran este liderazgo como no estratégico o ausente, ubicado al otro extremo del liderazgo transformacional o transaccional.

Los efectos del liderazgo *laissez faire* pueden ser abordados por sus valoraciones según el resultado de negativo o positivo. En investigaciones acerca del liderazgo *laissez faire*, comparado con los estilos de liderazgo transformacional y transaccional, demuestran que este produce menos concentración en el trabajo, deficiente calidad de desempeño y menos satisfacción (Vega & Zavala, 2004). Esta investigación es reforzada por Bass (1985) quien lo describe como el estilo menos satisfactorio y efectivo.

3. Lineamientos metodológicos para el estudio de los estilos de liderazgo

La presente investigación se fundamenta bajo el enfoque epistemológico Empírico-Inductivo, el cual reconoce como conocimiento científico los desarrollos fundamentados en patrones de regularidad (frecuencia de ocurrencia) que permiten explicar relaciones entre los temas estudiados. El tipo de investigación es descriptivo, enfocado en analizar el estilo de liderazgo utilizado por los altos directivos de las Industrias Exportadoras de Sustancias y Productos Químicos de Barranquilla. De acuerdo a Méndez (2011), en el estudio descriptivo se identifican características

del universo de investigación, se señalan formas de conducta y actitudes del total de la población investigada. Así mismo, se orienta bajo un diseño investigativo no experimental de corte transeccional correlacional (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2006), teniendo en cuenta que la recolección de datos se realiza en un momento determinado y se describe posteriormente la relación entre las dimensiones de los estilos de liderazgo seleccionados para este trabajo, sin precisar sentido de causalidad o pretender analizar relaciones causales entre ellas.

La población objeto de estudio está conformada por las industrias exportadoras vinculadas al sector químico de la ciudad de Barranquilla, consultadas a través de la base de datos suministrada por la Cámara de Comercio de Barranquilla a corte de abril de 2017. Se determinó una población de 18 empresas, por lo cual no se tendrá en consideración la definición de una muestra, sino que se abordaran todas las empresas identificadas. De estas dieciocho empresas, dos manifestaron su no disposición a ser parte del estudio. En este sentido la población definitiva de la investigación se constituye por 16 empresas, las cuales fueron abordadas satisfactoriamente.

La técnica empleada en la recolección de datos fue la encuesta. En ese sentido, para la medición de la variable Estilos de Liderazgo, se aplicó un instrumento de recolección de información bajo escala Likert, categorizado en una escala de niveles de 1 a 5, siendo (5) Siempre, (4) Casi siempre, (3) Algunas veces, (2) Raras veces, y (1) Nunca. Para la elaboración del cuestionario se tomaron como referentes algunos indicadores desarrollados por Bass y Avolio (2004). La unidad de análisis se conforma por un colaborador de la

empresa, quien depende directamente de un alto directivo reconocido en cargos como: Gerente General, Gerente o Director de Operaciones, Gerente o Director de Producción, Gerente o Director Comercial, Gerente o Director Financiero, lo cual tiene como propósito valorar cómo percibe el estilo de liderazgo de su jefe directo.

La validez del instrumento se obtuvo a través del juicio de un grupo de cinco (5) expertos, quienes evaluaron y determinaron la pertinencia de los ítems con los objetivos de la investigación y con el sector objeto de estudio. Los aportes de los expertos contribuyeron al fortalecimiento del cuestionario y posteriormente bajo la metodología del coeficiente Alfa de Cronbach se obtuvo un resultado de 0,822, ratificando de esta manera su confiabilidad.

Para el procesamiento de la información se hizo uso de la estadística descriptiva empleando histogramas y tablas de frecuencia a través de las cuales se describe el estado actual de los estilos de liderazgo de la alta dirección en las empresas objeto de estudio. A su vez, para el desarrollo de la estadística inferencial se empleó el coeficiente de correlación de Pearson que constituye una prueba estadística para analizar la relación entre las respectivas dimensiones que conforman la variable de estudio. Los análisis estadísticos se desarrollaron bajo el Software SPSS.

4. Enfoque de los estilos de liderazgo de la alta dirección en industrias exportadoras de Barranquilla

Se presentan a continuación los resultados más relevantes vinculados a los ítems de los estilos de liderazgo de la

alta dirección que serán abordados desde las teorías del liderazgo transformacional, liderazgo transaccional y *laissez-faire*, destacando inicialmente los análisis descriptivos seguido de un análisis correlacional entre las dimensiones de los estilos de liderazgo antes citados.

Respecto al liderazgo transformacional que se compone por cinco subdimensiones identificadas como influencia idealizada, inspiración motivacional, estímulo intelectual, consideración individual y tolerancia psicológica (Bass B. , 1985; Bass & Avolio, 2004), abordadas a partir de 12 ítems contenidos en el instrumento, se obtuvo evidencia empírica que coloca a la influencia idealizada con una media superior al de las otras subdimensiones (tabla 1), ubicándose a una mayor distancia solo de la subdimensión consideración individual, indicando con ello que en menor medida los líderes de alta gerencia de las empresas abordadas se identifican por un trato más personalizado con sus seguidores, lo cual representa un factor a fortalecer por los gerentes quienes a partir de la socialización de estos resultados pueden generar mayor disposición por parte de gerentes de niveles inferiores para mejorarse a sí mismos (Oshagbemi & Gill, 2004).

Al interior de los ítems asociados a la influencia idealizada se identifican; *su jefe proyecta confianza en su actuar, su jefe demuestra coherencia entre lo que dice y lo que hace, su jefe establece objetivos claros en lo que debe hacerse*, siendo el segundo factor quien obtuvo una aceptación totalmente positiva concentrada en una opinión de siempre (56.25%) y casi siempre con un 43.75% (tabla 2) lo cual aporta directamente a la generación de optimismo entre sus seguidores (Thieme, 2005). En el

mismo sentido, Oshagbemi & Gill (2004) destacan que resaltar la influencia idealizada implica ganarse el respeto de los seguidores al evidenciar contar con los conocimientos y competencias

para ejercer el liderazgo, promoviendo mayor sinergia con el equipo a cargo que redunde en mayor disposición y compromiso para el logro de las metas propuestas.

Tabla 1
Subdimensiones del liderazgo transformacional

Subdimensión	Media	Moda	Mediana	Desviación estándar
Influencia idealizada	4,33	4	4	0,663
Inspiración motivacional	4,31	5	5	0,971
Estimulo intelectual	4,31	4	4	0,644
Consideración individual	3,96	4	3	0,897
Tolerancia psicológica	4,21	4,5	5	0,870
Medidas de tendencia central de la dimensión Liderazgo Transformacional	4,24	4	5	0,823

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 2
Su jefe demuestra coherencia entre lo que dice y lo que hace

		Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido	Casi Siempre	43,75	43,75	43,75
	Siempre	56,25	56,25	100,00
	Total	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia.

Así mismo, el siguiente ítem en lograr aceptación totalmente positiva sobre los demás reactivos asociados a las subdimensiones del liderazgo transformacional fue el relacionado con *su jefe usa su sentido del humor para bajar la tensión en momentos difíciles* adscrito

a la subdimensión tolerancia psicológica, generando información empírica que evidencia a partir del sentido del humor una contribución a la mejora del entorno de trabajo y aprendizaje dentro de las empresas (tabla 3).

Tabla 3
Su jefe usa su sentido del humor para bajar la tensión en momentos difíciles

		Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido	Casi Siempre	43,75	43,75	43,75
	Siempre	56,25	56,25	100,00
Total		100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia.

En relación con el liderazgo transaccional, este se compone por tres subdimensiones identificadas como premio contingente, administración por excepción activa y administración por excepción pasiva (Bass B. , 1985). Respecto a la segunda subdimensión citada que tiene que ver con que el líder está en una supervisión constante de sus subordinados identificando errores o irregularidades, los resultados del estudio arrojan que en las empresas

participantes los ítems relacionados con este aspecto evidencian una media superior a la de las otras subdimensiones del Liderazgo transaccional (ver tabla 4), lo cual si bien puede tener un propósito transparente, debe ser empleado en justas proporciones toda vez que su exceso se podría percibir por parte de los subordinados como un comportamiento ineficaz por parte del líder (Avolio, 1999).

Tabla 4
Subdimensiones del liderazgo transaccional

Subdimensión	Media	Moda	Mediana	Desviación estándar
Premio contingente	4,21	4	5	0,792
Dirección por excepción activa	4,43	4	4	1,253
Dirección por excepción pasiva	2,43	2,5	3	1,338
Medidas de tendencia central de la dimensión Liderazgo Transformacional	3,82	4	5	1,203

Fuente: Elaboración Propia.

En lo relacionado con la subdimensión premio contingente, cuyos dos ítems se asocian a la

satisfacción que expresa el jefe cuando se cumplen las expectativas y, por otro lado, por la recompensa que este

otorga por los objetivos cumplidos, se destaca positivamente la opinión de los participantes, brindando mayor respaldo al primer ítem previamente citado con un reconocimiento de siempre 62,5% y 37,50% casi siempre (tabla 5). Por su parte, los resultados demuestran que respecto al segundo ítem las opiniones de los colaboradores de la alta gerencia mayormente resaltan la opción de algunas veces (43,75%), reconociendo que esta práctica es menos aplicada en las empresas objeto de estudio (tabla

6). Al contrastar estos resultados con un estudio de liderazgo orientado a los niveles jerárquicos en organizaciones manufactureras (Edwards & Gill, 2012) se observa que la subdimensión en estudio se encuentra mayormente relacionada a la eficacia y satisfacción en niveles medios y bajos y se emplea por un periodo moderado de tiempo. Por el contrario, obtuvo evidencia empírica que le brinda mayor efectividad al premio contingente en los niveles superiores.

Tabla 5
Su jefe expresa satisfacción cuando se cumplen las expectativas

		Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido	Casi Siempre	37,50	37,50	37,50
	Siempre	62,50	62,50	100,00
	Total	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 6
Su jefe recompensa a sus trabajadores por los objetivos cumplidos

		Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido	Algunas veces	43,75	43,75	43,75
	Casi Siempre	31,25	31,25	75,00
	Siempre	25,00	25,00	100,00
	Total	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia.

En relación con el liderazgo *laissez-faire* y su subdimensión ausencia de liderazgo, se evidencia la poca utilización de esta subdimensión en las empresas exportadoras de sustancias y productos químicos de Barranquilla, toda vez que la media de esta subdimensión es de 1,95 (ver tabla 7). De los ítems que la conforman; *su jefe evita decir cómo se tienen que hacer las cosas, su jefe brinda poco apoyo en la resolución de los problemas, su jefe evita asumir responsabilidades de seguimiento*, el reactivo con menor valoración fue el tercero, respecto al cual el 56.25% de los participantes contestaron “raras veces” y el 43.75% “nunca”, evidenciando la poca presencia de características típicas de este estilo de liderazgo en el presente estudio, resultado que es similar al evidenciado por otros trabajos en los que se le considera ineficaz (Edwards & Gill, 2012; Oshagbemi & Gill, 2004; Hinkin & Schriesheim, 2008).

Ante la tendencia negativa que se evidencia por el liderazgo *laissez-faire*, también se pueden resaltar sus aspectos

positivos, los cuales se encuentra condicionados al contexto en el que se esté desarrollando el liderazgo y se asocian con los siguientes aspectos (Yang, 2015): competencias y capacidades de los subordinados (darle espacio para desempeñarse a los trabajadores con experiencia y competencia, tiene efectos positivos en el rendimiento organizacional y deben estar capacitados en su rol laboral para que puedan auto liderarse), confianza en la supervisión (la falta de confianza con el supervisor podría generar factores estresantes en los subordinados que se reflejan en baja productividad, por el contrario la confianza con el líder promueve la creatividad de sus seguidores), tiempo (toma tiempo generar la confianza necesaria con el líder o el equipo así como también es paulatino generar las competencias que permitan el desarrollo del *laissez-faire*). Estos aportes invitan a repensar la forma en que se estudia el *laissez-faire* y pueden conformar un modo diferente de estudiar este liderazgo.

Tabla 7
Subdimensiones de Laissez-Faire

Subdimensión	Media	Desviación estándar
Ausencia de Liderazgo	1,95	0,898
Medidas de tendencia central de la dimensión Laissez-Faire	1,95	0,898

Fuente: Elaboración Propia, 2017.

Seguidamente, se presenta un análisis correlacional entre los liderazgos transformacional, transaccional y *laissez-faire*, tomando como base para la interpretación de estos valores los aportes

realizados por (Hernández et al, 2006). Se observa una correlación positiva media entre el liderazgo transformacional y el liderazgo transaccional (tabla 8) con un índice *r* de 0,647 y un nivel de significancia

de 0,05, evidencia empírica que respalda lo expuesto por Bass (1985) afirmando que los líderes exhiben una variedad de patrones de liderazgo transformacional como transaccional, es decir, que ambos estilos de liderazgo son conjugados en la práctica por los líderes objeto de estudio.

Así mismo, se identifica estadísticamente que la correlación positiva mencionada indica que, al aumentar el liderazgo transformacional en los altos directivos de las Industrias Exportadoras de Sustancias y Productos Químicos de Barranquilla, aumenta también el liderazgo transaccional, aspecto que teóricamente es reafirmado por los resultados de un estudio transnacional entre EEUU y Corea del Sur (Cho, Shin, Billing, & Bhagat, 2019), generando evidencia empírica que

enfrentando una cultura occidental y una no occidental demuestra efectos de aumento entre los dos estilos de liderazgo, reafirmando los resultados citados anteriormente.

Entre las dimensiones de liderazgo transformacional y *laissez-faire* se presenta una correlación negativa media con un nivel de significancia de 0,05 con coeficiente de correlación de Pearson de $-0,560$, lo cual indica una relación inversa entre estos estilos de liderazgo, reforzando los resultados descriptivos previos para el *laissez-faire* en la medida que es poco efectuado en las organizaciones objeto de estudio, dejando en evidencia una concepción tradicional del *laissez-faire* en el desarrollo empresarial en observación (Skogstad, Einarsen, Torsheim, Aasland, & Hetland, 2007; Bass & Avolio, 1994).

Tabla 8
Correlación entre las dimensiones de la variable estilos de liderazgo

		Liderazgo transformacional	Liderazgo transaccional	Laissez-Faire
Liderazgo transformacional	Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	1	$,647^{**}$,007	$-,560^*$,024
Liderazgo transaccional	Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	$,647^{**}$,007	1	,145 ,592
Laissez-Faire	Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	$-,560^*$,024	,145 ,592	1

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

* . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: Elaboración Propia, 2017.

5. Conclusiones

El propósito de la investigación fue analizar los estilos de liderazgo de la alta dirección en las industrias exportadoras de sustancias y productos químicos de Barranquilla, obteniendo evidencia empírica que destaca al liderazgo transformacional como el estilo más empleado por los líderes objeto de investigación, destacando la dimensión influencia idealizada como la suma de elementos mayormente puestos en práctica al momento que los directivos ejercen el liderazgo, considerando siempre los aportes de los seguidores, promoviendo su desarrollo y el de la empresa.

Por su parte, el estilo transaccional también es muy aplicado. Se presentó evidencia empírica que no se contrapone al liderazgo transformacional, por el contrario, se complementan al presentar una correlación positiva y pueden ser aplicados por un mismo líder de acuerdo a la situación que enfrente. En general, los líderes de alta dirección deben promover en sus seguidores el mejoramiento permanente posibilitando la opción de explorar nuevas rutas hacia la consecución de las metas propuestas y de esta manera complementar las estrategias que promuevan una respuesta efectiva al mantenimiento de ventajas competitivas por parte de las organizaciones.

Es así, que las características que identifican los estilos de liderazgo transformacional y transaccional constituyen las más empleadas por la alta gerencia en las organizaciones objeto de investigación y contribuyen a una efectiva puesta en práctica de las acciones ideadas permanentemente por los líderes con el objetivo de dar respuesta a los constantes desafíos que demanda el

entorno empresarial.

El estilo *laissez-faire* se identifica como el menos efectivo y usado por las personas que ocupan la alta dirección, sin embargo, ha sido un tema poco explorado investigativamente. Urge desarrollar nuevos trabajos alrededor de este concepto que permitan analizar su influencia y relevancia en el desarrollo organizacional, representando una propuesta de investigación analizar este liderazgo identificando aspectos contextuales que moderen la consecución de resultados positivos en las empresas exportadoras de sustancias y productos químicos, resultados que pueden ser útiles para contrastar con este trabajo.

De esta forma, es evidente que los mayores componentes utilizados por los altos directivos representan el liderazgo transformacional y transaccional, lo cual denota que no hay ausencia de liderazgo en tales industrias. Se destacan como los ítems con mayor relevancia en la conformación de las componentes del liderazgo transformacional y transaccional, los relativos a coherencia en el actuar, confianza en lograr los objetivos, apertura a las opiniones, aprendizaje de los errores y reconocimiento por el logro.

Este estudio contribuye a la generación de literatura sobre liderazgo haciendo énfasis en el tipo de empresas estudiadas, presentando un abordaje teórico práctico respecto al cual no se tiene conocimiento respecto a una aplicación anterior. Así mismo, los hallazgos presentan nuevos datos y conclusiones respecto al enfoque de liderazgo que identifican a las empresas consultadas.

Finalmente, se plantean recomendaciones orientadas a ampliar el nivel jerárquico a por lo menos tres; alto, intermedio e inferior, en búsqueda de un análisis más profundo que permita

observar similitudes o discrepancias entre los estilos que se evidencian por cada nivel. No se debe dejar de lado profundizar en el tipo de formación y periodicidad que reciben los seguidores, ya que este aspecto es clave en cualquier organización que apunte a ser de clase mundial y desee fortalecer sus ventajas competitivas. También es importante señalar que, aunque los colaboradores encuestados señalaron que su jefe expresaba satisfacción cuando se cumplían las expectativas, el aspecto de compensación o recompensa por el logro de los objetivos cumplidos no fue muy bien valorado, lo cual en ningún caso puede pasarse por alto, en virtud que constituye un elemento clave en la motivación del personal.

Referencias bibliográficas

- Anderson, Marc; Sun, Peter (2017), Re-viewing Leadership Styles: Overlaps and the Need for a New 'Full-Range' Theory. *International Journal of Management Reviews*, 19, 76-96.
- Anning-Dorson, Thomas; Kofi, Raphael; Acheampong, George; Tweneboah-Koduah, Ernest. (2017), Innovation and organizational development: the role of organizational leadership. *African Journal of Economic and Management Studies*, 8(3), 338-351.
- Avolio, Bruce (1999), **Full leadership development: Building the vital forces in organizations**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Bass, Bernard (1985), **Leadership and performance beyond expectations**. New York: Free Press.
- Bass, Bernard (1990), **Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications**. USA: Free Press.
- Bass, Bernard.; Avolio, Bruce (2004), **Multifactor leadership questionnaire: Manual and sampler set (3ra. Ed.)**. Redwood, City CA.: Mind Garden.
- Bass, Bernard; Avolio, Bruce (1991), **The full-range of leadership development: Basic and advanced manuals**. Center for Leadership Studies. Binghamton, NY.: Bass, Avolio & Associates.
- Bass, Bernard; Avolio, Bruce (1994), **Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership**. Sage: Thousand Oaks, CA.
- Bass, Bernard; Avolio, Bruce (1997), **The Full Range Leadership Development Manual for the Multifactor of Leadership Questionnaire**. Redwood City: CA: Mindgarden Inc.
- Bernard, Luther (1926), **An Introduction to Social Psychology**. New York: Henry Holt and Co.
- Chebbi, Hela; Yahiaoui, Dorra; Vrontis, Demetris; Thrassou, Alkis. (2017), The Impact of Ambidextrous Leadership on the Internationalization of Emerging-Market Firms: The Case of India. *Thunderbird International Business Review*, 59(3), 421-436.
- Cho, Youngsam; Shin, Mannsoo; Billing, Tejinder; Bhagat, Rabi (2019), Transformational leadership, transactional leadership, and affective organizational commitment: a closer look at their relationships in two distinct national contexts. *Asian Business & Management*, 1-24.
- Crossan, Mary; Byrne, Alyson; Seijts, Gerard; Reno, Mark; Monzani, Lucas; Gandz, Jeffrey (2017), Toward a Framework of Leader Character in Organizations. *Journal of Management Studies*, 54(7), 986-1018. doi:10.1111/joms.12254

- Edwards, Gareth; Gill, Roger (2012), Transformational leadership across hierarchical levels in UK manufacturing organizations. **Leadership & Organization Development Journal**, 33(1), 22-50.
- Gardner, John (1990), **On leadership**. New York: Free Press.
- Gento, Samuel (1998), **Gestión y Supervisión de Centros Educativos**. EUNED.
- Hernandez, Roberto; Fernandez, Carlos; Baptista, Pilar (2006), **Metodología de la Investigación**. Mexico, D.F.: McGraw-Hill.
- Hinkin, Timothy; Schriesheim, Chester (2008), A theoretical and empirical examination of the transactional and non-leadership dimensions of the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ). **The Leadership Quarterly**, 19(5), 501-513.
- Horner, Melissa (1997), Leadership theory: past, present and future. **Team Performance Management: An International Journal**, 3(4), 270-287.
- Kezar, Adrianna; Eckel, Peter (2008), Advancing diversity agendas on campus: examining transactional and transformational presidential leadership styles. **International Journal of Leadership in Education**, 11(4), 379-405. doi:10.1080/13603120802317891
- Méndez, Carlos (2011), **Metodología: Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales**. México D.F.: Limusa.
- Mendoza, Ignacio (2005), **Estudio Diagnóstico del Perfil de Liderazgo Transformacional y Transaccional de Gerentes de Ventas de una Empresa Farmacéutica de Nivel Nacional**. Obtenido de Tesis Doctoral en Ciencias Administrativas, Universidad Autónoma de Tlaxcala: <http://www.colpamex.org/Tesis/AMM.pdf>
- Oshagbemi, Titus; Gill, Roger (2004), Differences in leadership styles and behaviour across hierarchical levels in UK organisations. **Leadership & Organization Development Journal**, 25(1), 93-106. doi:<https://doi.org/10.1108/01437730410512796>
- Paz, Annherys; Núñez, María; García, Jesús; Salom, Jesús (2016), Rol del liderazgo ético en organizaciones académicas. **Opción**, 32(12), 148-168.
- Ramírez, Gabriel (2013), Liderazgo organizacional. Un desafío permanente. **Universidad & Empresa**, 25, 5-11.
- Saal, Frank; Knight, Patrick (1988), **Industrial/Organizational Psychology: Science and Practice**. Pacific Grove, CA.: Brooks/Cole Publishing Company, Pacific Grove, CA.
- Shamir, Boas; Zakay, Eliav; Breinin, Esther; Popper, Micha (1998), Correlates of charismatic leader behavior in military units: subordinates' attitudes, unit characteristics, and superiors' appraisals of leader performance. **Academy of Management Journal**, 41(4), 387-409.
- Skogstad, Anders; Einarsen, Ståle; Torshheim, Torbjørn; Aasland, Merethe; Hetland, Hilde (2007), The Destructiveness of Laissez-Faire Leadership Behavior. **Journal of Occupational Health Psychology**, 12(1), 80-92.
- Stock, Ruth; Zacharias, Nicolas; Schnellbaecher, Armin (2017), How Do Strategy and Leadership Styles Jointly Affect Co-development and Its Innovation Outcomes? **The Journal of Product Innovation Management**, 34(2), 201-222.
- Stogdill, Ralph (1974), **Handbook of leadership. A survey of theory and research (1a. Ed.)**. New York: Free Press.

- Thieme, Claudio (2005), **Liderazgo y Eficiencia en la Educación Primaria. El caso de Chile**. Obtenido de Tesis Doctoral, Universidad Autónoma de Barcelona, España.: <http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/3958/cptj-1de1.pdf?sequence=1>
- Torpman, J. (2004), The differentiating function of modern forms of leadership. **Management Decision**, 42(7), 892-906.
- Torpman, Jan (2004), The differentiating function of modern forms of leadership. **Management Decision**, 42(7), 892-906. doi:<https://doi.org/10.1108/00251740410550952>
- Vega, Carolina; Zavala, Gloria. (2004), **Adaptación del cuestionario multifactorial del liderazgo (MLQ Forma 5X corta de B. Bass y B. Avolio al contexto organizacional chileno**. Obtenido de Tesis Universidad de Chile.
- Yammarino, Francis (2013), Leadership: past, present, and future. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, 20(2), 149-155.
- Yang, Inju (2015), Positive effects of laissez-faire leadership: conceptual exploration. **Journal of Management Development**, 34(10), 1246-1261.
- Zaccaro, Stephen (1995), Leader resources and the nature of organizational problems: Commentary on Cognitive resources and leadership. **Applied Psychology**, 44, 32-36.
- Zacher, Hannes; Rosing, Kathrin (2015), Ambidextrous leadership and team innovation. **Leadership & Organization Development Journal**, 36(1), 54-68. doi:<https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2012-0141>