

Identificación del Estilo de Liderazgo en una Empresa Iquiqueña de Construcción mediante el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo 5x Versión Corta.

Identification of the Leadership Style in an Iquiqueña Construction Company through the Multifactorial Leadership Questionnaire 5x Short Version.

Alberto Martínez-Quezada¹, Hugo Rodríguez-Álvarez², José Otárola-Sandoval³

Resumen

El presente artículo tiene como objetivo, identificar el estilo de liderazgo que predomina en la empresa “Constructora SyB Ltda.”, ubicada en la ciudad de Iquique, Región de Tarapacá – Chile, se analizará el segmento de edificaciones en altura. Para analizar el estilo de liderazgo predominante y llevar a cabo este estudio, la herramienta utilizada fue el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo 5X en su versión corta, basado en los 9 factores de Liderazgo de Rango Total al Ingeniero que cumple el rol de líder y a los trabajadores que cumplen el de seguidores. A través de esta metodología se logró determinar los resultados en los cuales al líder se le reconoce la utilización tanto del liderazgo transformacional; como el transaccional, siendo estos los que predominan, en donde ambos son bien evaluados, por otra parte el liderazgo pasivo/evitador obtiene una baja evaluación, lo cual nos indica que la presencia de este existe en menor medida.

Palabras clave: Liderazgo transformacional, liderazgo transaccional, Pasivo/Evitador, Cuestionario Multifactorial de Liderazgo 5X, Rango Total.

Abstract

There is an increasing interest in knowing the organizational characteristics of the construction industry worldwide, literature on this subject is scarce. It is necessary to deepen in this aspect to understand the nature and the type of leadership that prevails in this one. This article aims to identify the leadership style that predominates in the company “Constructora SyB Ltda.”, Located in the city of Iquique, Tarapacá Region - Chile, we will analyze the segment of buildings in height. In order to analyze the predominant style of leadership, the tool to be used was the 5X Multifactorial Leadership Questionnaire, based on the 9 factors of Total Rank Leadership, the Engineer who fulfills the role of leader and the workers that follow the followers. Through this methodology, it was possible to determine the leadership styles evaluated (Transformational Leadership, Transactional and Passive / Avoidant) that predominate in the leader interviewed.

Key words: Transformational Leadership, transactional leadership, Passive / Avoider, multifactorial leadership questionnaire 5x short version.

1 Master en Dirección y Organización de Empresas. Ingeniero Civil Industrial, Decano de la Facultad de Ingeniería y Arquitectura, Universidad Arturo Prat, Iquique-Chile.

2 Master en Gestión Estratégica. Ingeniero Civil Industrial, Director General de Planificación, Universidad Arturo Prat, Iquique-Chile.

3 Licenciado en Ciencias de la Ingeniería, Ingeniero Civil Industrial egresado, de la Universidad Arturo Prat, Iquique- Chile.



Introducción

En Iquique cada vez son más los proyectos inmobiliarios de edificación en altura, esto debido a la alta demanda por viviendas como nos indica el Observatorio Urbano del Ministerio de Vivienda y Urbanismo, en su estadística Mensual de Edificación Aprobada⁽¹⁾ y la alta restricción territorial que presenta la comuna de Iquique; así la industria de la construcción va enfrentando proyectos cada vez más complejos, siendo indispensable para los líderes de estas, el cumplimiento de los objetivos del proyecto.

Los administradores y los líderes de equipo son los principales responsables de lidiar y cumplir estos objetivos. Por lo tanto, ellos deben tener pleno conocimiento de las características de la industria y poseer atributos propios de un líder, que los diferencien y resalten por sobre el resto de las personas, convirtiendo al liderazgo en un elemento central, ya que del buen manejo de éste, se posibilita el cumplimiento de los objetivos planteados. Esto lo ratifica Skipper, quien nos dice que el liderazgo es importante para lograr que el desempeño de los empleados de la industria de la construcción, desarrollen al máximo sus habilidades para beneficio de la misma⁽²⁾.

“En la industria de la construcción, un aspecto que recibe una limitada atención es el liderazgo”⁽³⁾. El liderazgo como proceso, representa en las organizaciones un elemento fundamental para guiar los esfuerzos y motivaciones de las personas hacia el logro de los fines sociales para las cuales fueron creadas. En este sentido, contar con una dirección ajustada a los requerimientos de las empresas, representa una vía para conseguir los objetivos trazados, así como conseguir el desarrollo y crecimiento sostenido. Por otra parte, “cuando el liderazgo es ineficiente, afecta el desempeño de una unidad en particular de la organización o de toda en su conjunto”⁽⁴⁾.

La carrera de Ingeniería Civil Industrial

de la Universidad Arturo Prat, a través del Leadership Research Group de la Universidad Arturo Prat (LRG-UNAP), institución de educación estatal pública de la región de Tarapacá, en un esfuerzo por expandir el conocimiento acerca del liderazgo, ha desarrollado la tarea de estudiar e investigar los estilos de liderazgo ejercidos y predominantes en diferentes organizaciones del rubro de la construcción, esto apoyado tanto por profesores, como ingenieros en formación pertenecientes a la carrera.

Lowe, Kroeck & Sivasubramaniam indica que el cambio constante que en la actualidad forma parte de cualquier organización, remarca la creciente importancia que tienen los líderes de todos los niveles como actores principales y efectores dentro de una institución⁽⁵⁾. Esto ha demostrado que “el éxito de una empresa se ve altamente relacionado al tipo de liderazgo que ésta decida ejercer”⁽⁶⁾, siendo este un elemento que compone una ventaja competitiva en la mayoría de las organizaciones. Es por eso que surge la necesidad de poder realizar un levantamiento del uso e identificar el tipo de liderazgo predominante utilizado en esta industria.

Lo antes planteado, confirma la importancia del liderazgo en las organizaciones, asimismo, se reconoce la necesidad del trabajo en equipo a través de la participación de los seguidores en el logro del éxito organizacional.

El presente estudio se realiza con el fin de analizar e identificar el tipo de liderazgo presente en la inmobiliaria y constructora SYB Ltda, particularmente en el proyecto “Centro Cultural Hindú”, el cual se sitúa en la región de Tarapacá, comuna de Iquique. Para llevar a cabo la identificación de los factores de liderazgo usados por el líder, se aplicó el cuestionario multifactorial de liderazgo 5X versión corta (MLQ 5X, según sus siglas en inglés “Multifactor Leadership Questionnaire”), como instrumento de medición de este, para que fuera posible

medir y reconocer los comportamientos de liderazgo efectuados por el Ingeniero a cargo de la construcción. El cuestionario tiene como objetivo evaluar los comportamientos de liderazgo mediante 45 preguntas que se responden mediante escala de Likert de cinco puntos, diseñadas para evaluar 9 factores de orden superior y 3 variables de resultado relacionados con el Liderazgo de Rango Total, la cual asume que las prácticas de liderazgo que pueden ser evaluadas son sobre la base de tres dimensiones o estilos: el estilo de liderazgo transformacional, el liderazgo transaccional y el liderazgo pasivo/evitador⁽⁷⁾.

1. Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)

El Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) es, desde hace dos décadas, uno de los instrumentos más usados para medir el liderazgo en el campo de la Psicología de las Organizaciones⁽⁸⁾. Este cuestionario se fundamenta teóricamente en las ideas de Bass quien defiende la existencia de dos tipos de liderazgo: el transaccional y el transformacional⁽⁹⁾. El liderazgo transaccional, cuyo estudio era predominante hasta ese momento en la literatura psicosocial, está basado en el intercambio de recompensas entre el líder y los miembros de su equipo. Ese tipo de liderazgo, cuando es bien aplicado, consigue efectos positivos en la satisfacción y el rendimiento de los empleados. Sin embargo, no basta para explicar por qué ciertos líderes producen efectos extraordinarios en las actitudes, creencias y valores de sus seguidores. Para explicar dichos efectos se hace necesario reconocer la existencia de otro tipo de liderazgo: el liderazgo transformacional.

A lo largo de sus más de dos décadas de existencia, el MLQ ha pasado por diversas versiones. Una de las primeras fue la propuesta por Bass y Avolio⁽¹⁰⁾. Dicha versión (MLQ-5R) constaba de 70 ítems y, a partir de su utilización

Hater y Bass⁽¹¹⁾, se encontró la existencia de siete factores: cuatro de liderazgo transformacional (carisma, inspiración, estimulación intelectual y consideración individualizada), dos de liderazgo transaccional (recompensa contingente y dirección por excepción) y un factor que denota la ausencia de liderazgo (*laissez-faire*).

Tomando en cuenta algunas de las críticas recibidas Hunt⁽¹²⁾; Smith & Peterson⁽¹³⁾; Yukl⁽¹⁴⁾ y nuevos aportes teóricos Conger & Kanungo⁽¹⁵⁾; House, Spangler, & Woycke⁽¹⁶⁾ se modifican dos factores de orden inferior, el factor Carisma cambia por influencia idealizada que se divide en atribución y conducta y el factor de dirección por excepción se divide en pasiva y activa; además de esto se crea un nuevo factor de orden superior, siendo este el Pasivo/Evitador⁽¹⁷⁾. De esta manera, para fines operacionales, son nueve los factores de orden inferior que conforman el MLQ 5X, los cuales hasta el momento constituye su última versión. Esta versión consta de 45 ítems, 36 relativos al liderazgo y los 9 restantes miden variables de resultado organizacional tales como el esfuerzo-extra que los empleados están dispuestos a realizar, la eficacia del líder y la satisfacción de los empleados con él. Este método a su vez ha sido avalado por trabajos empíricos de Antonakis, Avolio y Sivasubramanian⁽¹⁸⁾ y de Muenjohn y Armstrong⁽¹⁹⁾

2. Liderazgo

El liderazgo “es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”⁽²⁰⁾.

Los estilos de liderazgo se pueden clasificar según el enfoque con cual el líder ejerce una influencia sobre sus seguidores. En general, la discusión respecto a la relevancia de un estilo de liderazgo por sobre otro se funda en las siguientes

variables: cómo mejorar la productividad, las relaciones entre los trabajadores y cómo influenciar a sus seguidores, Rodríguez y Latorre⁽²¹⁾. Específicamente, en este estudio, la discusión se centra en tres estilos de liderazgo: transaccional, transformacional y pasivo/evitador.

2.1 Liderazgo transaccional

El precursor del liderazgo transaccional fue Burns, quien dio como definición de un líder transaccional a quienes “se aproximan a los seguidores con un ojo puesto en el intercambio de una cosa por otra: trabajo por votos o subsidios por pago de contribuciones. Tales transacciones constituyen la construcción de las relaciones entre líder y seguidor, especialmente en grupos, legislaturas y partidos”¹⁽²²⁾. Esta definición de Burns se desarrolló dentro del contexto político pero fue Bass quien extendió este concepto de liderazgo al ámbito organizacional y en las consecuencias individuales.

Bass confirma la existencia de una relación costo–beneficio⁽²³⁾, en donde el cumplimiento de las tareas es mediante la transacción con los seguidores mediante reconocimiento, aumentos salariales y/o promociones a los empleados con buen desempeño. Antony Chan, describe que el liderazgo transaccional, es aquel donde los líderes se conectan con seguidores meramente en proceso de intercambio, aquí los seguidores buscan apoyarse con recompensa en términos de dinero, elogio y hasta nivel de puesto⁽²⁴⁾. Continuando con esta línea, Varela nos dice que los líderes efectivos en base a este estilo son los que pueden reconocer las necesidades y los deseos de los seguidores y explica cómo podrán satisfacer dichas necesidades y deseos por medio de recompensas, siempre que los seguidores cumplan

los objetivos o tareas que especifique el líder⁽²⁵⁾.

Originalmente, en la dimensión del liderazgo transaccional existían dos comportamientos que podían darse entre el líder y sus seguidores. El primero son las “recompensas contingentes”, la cual se realiza mediante intercambios recíprocos entre líder y seguidores de recompensas o sanciones en función del cumplimiento de los objetivos, la segunda es el Dirección por excepción; pero esta última se vio modificada de acuerdo a lo planteado por el MLQ⁽¹⁷⁾, debido a los planteamientos de Hater y Bass⁽¹¹⁾ en el libro de Bass & Stogdill⁽²⁶⁾ quienes sugirieron dividir la dirección por excepción en compones activos y pasivos. Siendo posteriormente la dirección por excepción activa el único componente del liderazgo transaccional, en donde esta se realiza cuando el líder interviene únicamente para hacer correcciones en la conducta de los seguidores.

2.2 Liderazgo transformacional

El Liderazgo transformacional es la evolución de concepto del que venía estudiando desde la sociología y la ciencia política Max Weber⁽²⁷⁾ con el nombre de Liderazgo Carismático. No obstante, la propia concepción del liderazgo carismático como un fenómeno que se produce tan sólo en ocasiones excepcionales (Hitler o Gandhi, por ejemplo), impedía abordarlo con los instrumentos habituales de la psicología empírica.

En la actualidad es uno de los modelos con mayor cantidad de investigaciones, siendo su principal precursor Bass⁽⁹⁾, quien se basó en las ideas originales de House⁽²⁸⁾ y Burns⁽²²⁾ sobre el liderazgo carismático y

1 approach followers with an eye to exchanging one thing for another: jobs for votes, or subsidies for campaign contributions. Such transactions comprise the bulk of the relationships among leaders and followers, specially in groups, legislatures, and parties” 4 (Burns, 1978, page. 3).

transformacional respectivamente. Bass describe este tipo de liderazgo a partir de los efectos que produce el líder sobre sus seguidores⁽⁹⁾, así mismo Bass y Riggio⁽²⁹⁾, plantean que la gama de conductas que pueden mostrar éstos es amplia. Los líderes con características transformacionales provocan cambios en sus seguidores a partir de la concientización acerca de la importancia y el valor que revisten los resultados obtenidos tras realizar las tareas asignadas. Además, el líder incita a que los seguidores trasciendan sus intereses personales en virtud de los objetivos de la organización. Esto genera confianza y respeto por parte

de los adeptos, que son motivados a lograr más de aquello originalmente esperado. Obteniendo el éxito el líder transformacional al poder cambiar la base motivacional del individuo desde una motivación regular hasta llevarla al compromiso.

De acuerdo con Bass y Avolio con lo planteado en el MLQ 5X, el liderazgo transformacional se construye mediante 5 factores de orden inferior: Influencia idealizada (atribuida), Influencia idealizada (conducta), Motivación inspiracional, estimulación intelectual y Consideración individualizada.

Tabla 1. Estructura factorial del MLQ-5X

Factores de Liderazgo Transformacional	
Influencia idealizada (atribuida)	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.
Influencia idealizada (conducta)	Tiene el mismo significado que el factor anterior, pero los ítems que lo miden están centrados en conductas específicas.
Motivación inspiracional	Se refiere a los líderes que son capaces de motivar a los miembros de su equipo, proporcionando significado a su trabajo. Asimismo, el líder formula una visión de futuro atractiva para los empleados y la organización.
Estimulación intelectual	Estos líderes estimulan a sus colaboradores a ser innovadores, creativos y buscar por sí mismos la solución a los problemas que puedan plantearse.
Consideración individualizada	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 de Liderazgo Transaccional	
Recompensa contingente	Mediante el uso de las conductas descritas en este factor el líder clarifica las expectativas de 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.
Liderazgo Pasivo/Evitador	
Dirección por excepción (pasiva)	Estos líderes suelen dejar las cosas como están y, en todo caso, 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: (Molero Alonso et al., 2010)⁽³⁰⁾

2.3 Liderazgo correctivo evitador

Se compone por dos factores de orden inferior, dirección por excepción pasiva en donde la posición adoptada por el líder es actuar solo cuando surgen los problemas interviniendo cuando las circunstancias lo ameritan debido a la gravedad del problema. Finalmente, en *laissez-faire* el líder evita tomar decisiones, no asumiendo responsabilidad, ni usa la autoridad.

De esta manera son nueve los factores de segundo grado que conforman el MLQ 5X (tabla 1).

De acuerdo al modelo de rango total un líder será más efectivo y logrará tener un impacto profundo en sus seguidores en la medida que el estilo transformacional sea predominante y el estilo pasivo sea mínimo. Cabe aclarar que los comportamientos del liderazgo transaccional y transformacional no son procesos mutuamente exclusivos, de hecho pueden presentarse simultáneamente en momentos diferentes, en situaciones distintas, en las prácticas directivas sin afectar un estilo de liderazgo característico.

3. Liderazgo en la industria de la construcción.

El estudio efectuado por Rodríguez y Latorre⁽²¹⁾ identifica la cultura predominante en la industria de la construcción en Chile y analiza estilos de liderazgo asociados a las culturas del periodo y futura a partir de la percepción de los profesionales del rubro, el estudio concluye que el estilo de liderazgo predominante en el periodo en que se realiza el estudio es el transaccional seguido por el transformacional el cual se espera o se desea por parte de los líderes del rubro de la construcción que a futuro esto cambie, en el cual prime el liderazgo transformacional y luego el transaccional.

Por su parte Martínez et al.⁽³¹⁾, desarrollan un estudio con el propósito de identificar el estilo de liderazgo predominante en la empresa mexicana ICA (Ingenieros Civiles Asociados), en sus operaciones realizadas en Panamá, este se efectuó mediante el instrumento de reconocimiento que consta de una entrevista basada en el MLQ y las dimensiones que éste abarca del Liderazgo de Rango Total. El resultado del estudio identifica que el estilo de liderazgo predominante en ICA es el Liderazgo Transformacional y menor grado características del liderazgo de tipo transaccional.

4. Metodología

Como parte de una investigación de carácter más general, los participantes deberán evaluar a su líder inmediato. El instrumento utilizado para realizar la evaluación fue el Multifactor Leadership Questionnaire 5X, diseñada por Bass & Avolio⁽⁷⁾. Las preguntas del MLQ 5X abarcaran los 9 factores de orden inferior de liderazgo y 3 variables de resultado organizacional. La aplicación del MLQ 5X consta de dos formas, el MLQ 5X Forma Líder y el MLQ 5X Forma Clasificador. La primera forma tiene como fin la autoevaluación del líder y con la segunda forma se pretende que las personas que trabajen directamente (seguidores) con él lo puedan evaluar.

La aplicación del cuestionario tiene una duración aproximada 20 a 25 minutos, en este periodo de tiempo se explica el fin de la aplicación del instrumento y a su vez se les garantiza a los participantes la confidencialidad y anonimato de sus respuestas.

Una vez aplicado y recopilado el instrumento se procederá a tabular los datos con el objetivo de poder calcular su media aritmética y desviación estándar por medio de estadística descriptiva, posteriormente se medirá la correlación

entre los factores y las variables de resultado, aplicando el coeficiente de correlación de Pearson para así verificar su grado de correspondencia entre dos conjuntos y su homogeneidad; finalmente se medirá la confiabilidad de la prueba total mediante el alfa de Cronbach. Una vez ya obtenido los resultados se podrán comparar con la respuestas entregadas por el líder y se podrán sacar mayores conclusiones.

5. Análisis de datos

Los datos recogidos en el cuestionario permiten analizar los factores de orden superior e inferior, además de la correlación de estas con las variables de resultado organizacional.

Se han extraído y analizando cada uno de ellos de forma independiente, obteniendo su media aritmética y desviación típica. A través de estas estimaciones, ha sido posible realizar las comparaciones para reconocer e interpretar el factor más

valorado de cada uno de los estilos de liderazgo señalados, recordando que la escala usada fue la de Likert la cual oscila entre los valores 1 y 5.

5.1 Resultados Forma Líder

Se comienza este análisis con los datos entregados por el cuestionario forma líder, este se evalúa como un líder con alto grado en el estilo transformacional en donde se considera como un líder que muestra un comportamiento ético el cual cumple sus compromisos, motiva y que otorga confianza a sus seguidores, esta se ve reflejada en permitirles buscar soluciones por si mismos; esto se condice con el factor dirección por excepción activa que forma parte del estilo transaccional en donde este corrige las desviaciones o fallas, así, impidiendo el poder alejarse los objetivos planteados. En cuanto al estilo pasivo evitador sigue la línea de otorgar libertad interviniendo solo cuando el problema se vuelve serio y este ya compromete el cumplimiento de los objetivos (tabla 2).

Tabla 2. Media aritmética y desviaciones típicas de los factores de orden inferior del cuestionario forma líder.

Factores	Estilo	N	Media	Desviación estándar
Estimulación intelectual	Transformacional	4	5,00	0,00
Influencia idealizada - Conducta	Transformacional	4	5,00	0,00
Motivación Inspiracional	Transformacional	4	5,00	0,00
Dirección por excepción (activa)	Transaccional	4	5,00	0,00
Recompensa contingente	Transaccional	4	4,75	0,50
Consideración individualizada	Transformacional	4	4,00	2,00
Influencia idealizada- Atribución	Transformacional	4	4,00	2,00
Dirección por excepción (pasiva)	Pasivo/Evitador	4	3,50	1,91
Laissez-Faire	Pasivo/Evitador	4	1,75	1,50
N válido (por lista)		4		

Fuente: Elaboración Propia

5.2 Forma Seguidor

Los factores más valorados por los seguidores en el estudio son los pertenecientes al liderazgo transformacional convirtiendo la influencia idealizada conductual el factor más valorado en que los seguidores perciben un comportamiento ético y moral en su actuar donde el líder cumple

compromisos, para el transaccional la recompensa contingente resulta ser el más valorado significando esto que perciben los seguidores el reconocimiento al momento de lograr los objetivos y por último en el factor Pasivo/Evitador el que consigue la media más elevada es la dirección por excepción pasiva la cual denota que no existe una gran percepción de empleo de este liderazgo (Tabla3).

Tabla 3. Media aritmética y desviaciones típicas de los factores de segundo orden del cuestionario.

Factor	Estilo	N	Media	Desviación estándar
Influencia idealizada Conducta	Transformacional	36	4,4722	0,84468
Recompensa contingente	Transaccional	36	4,3056	1,14191
Motivación Inspiracional	Transformacional	36	4,2778	1,11127
Estimulación intelectual	Transformacional	36	4,2222	1,24467
Influencia idealizada Atribución	Transformacional	36	4,1389	1,04616
Dirección por excepción Activa	Transaccional	36	4,0278	0,9996
Consideración individualizada	Transformacional	36	3,5278	1,36248
Dirección por excepción Pasiva	Pasivo Evitador	36	1,7222	1,3651
Laissez Faire	Pasivo Evitador	36	1,6111	1,22539
N válido (por lista)		36		

Fuente: Elaboración Propia

El cuestionario MLQ-5X presenta una estructura que permite por medio de sus 36 preguntas medir y realizar comparaciones entre los tres factores de orden superior, calculando las medias aritméticas de cada uno de ellos, siendo el liderazgo transaccional el estilo más percibido por los trabajadores con una media de 4,17 y un grado de dispersión de los datos respecto de la media de 0,47. La segunda posición la ocupa el

liderazgo transformacional con una media de 4,13 y una dispersión de los datos respecto de la media de 0,60; por último el liderazgo pasivo/evitador presenta una media aritmética de 1,67 y una dispersión de los datos respecto de la media de 0,44, con lo cual se puede deducir que los trabajadores tienen una baja percepción de este último (Tabla 4).

Tabla 4. Media aritmética y desviaciones típicas de los factores de primer orden del cuestionario.

Estilo	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
Transformacional	3,05	5,00	4,13	0,60
Transaccional	3,38	4,75	4,17	0,47
Pasivo/Evitador	1,00	2,50	1,67	0,44

Fuente: Elaboración Propia

Continuando con el estudio se realizó el análisis de correlaciones con las variables de resultado, lo cual mostrará si los trabajadores consideran eficaz al grupo del que forman parte, si están dispuestos a realizar un esfuerzo extra y si se sienten satisfechos trabajando en el mismo.

Los datos obtenidos muestran una media aritmética de 4,25 en eficacia y un grado de dispersión de los datos respecto de la media de 0,84. El nivel medio de esfuerzo extra que

los participantes están dispuestos a realizar es de 4,26 sobre 5 puntos y una desviación típica de 0,94. En cuanto al nivel de satisfacción de los participantes en su equipo de trabajo, la media obtenida es de 4,39 puntos sobre 5 y una desviación típica de 0,78 (Tabla 5).

En la tabla 6 se puede observar la correlación de forma más específica entre las variables de resultado organizacional y los factores de orden inferior.

Tabla 5. Media aritmética y desviaciones típicas de variables de resultado del cuestionario.

VARIABLES DE RESULTADO	N	Media	Desviación estándar
Eficacia	36	4,25	0,84
Esfuerzo extra	27	4,26	0,94
Satisfacción	18	4,39	0,78

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 6. Correlaciones de Pearson de los factores de segundo grado y las variables de resultado

		Eficacia	Satisfacción	Esfuerzo extra
Consideración individualizada	Correlación de Pearson	-,118	,084	-,173
	Sig. (bilateral)	,491	,739	,388
	N	36	18	27
Dirección por excepción activa	Correlación de Pearson	,059	,052	-,018
	Sig. (bilateral)	,730	,838	,928
	N	36	18	27
Dirección por excepción pasiva	Correlación de Pearson	-,087	,270	,009
	Sig. (bilateral)	,613	,279	,965
	N	36	18	27
Eficacia	Correlación de Pearson	1	-,168	-,014
	Sig. (bilateral)		,506	,946
	N	36	18	27
Estimulación intelectual	Correlación de Pearson	,328	-,164	-,227
	Sig. (bilateral)	,051	,514	,254
	N	36	18	27
Influencia idealizada Conducta	Correlación de Pearson	-,010	,408	,557**
	Sig. (bilateral)	,954	,093	,003
	N	36	18	27
Influencia idealizada Atribución	Correlación de Pearson	-,073	,561*	,255
	Sig. (bilateral)	,672	,015	,200
	N	36	18	27
Laissez Faire	Correlación de Pearson	,014	-,303	-,488**
	Sig. (bilateral)	,936	,221	,010
	N	36	18	27
Motivación Inspiracional	Correlación de Pearson	,443**	,216	,330
	Sig. (bilateral)	,007	,389	,093
	N	36	18	27
Recompensa contingente	Correlación de Pearson	,364*	-,130	-,106
	Sig. (bilateral)	,029	,608	,600
	N	36	18	27
Satisfacción	Correlación de Pearson	-,168	1	,674**
	Sig. (bilateral)	,506		,002
	N	18	18	18
Esfuerzo extra	Correlación de Pearson	-,014	,674**	1
	Sig. (bilateral)	,946	,002	
	N	27	18	27

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

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

Fuente: Elaboración Propia

A continuación con el fin de verificar la confiabilidad del instrumento se calculó el coeficiente de alfa de cronbach el cual se ubica en un 80% de confiabilidad o de consistencia

interna, entregando así una validez a los resultados obtenidos en el presente estudio (Tabla 7) tal como lo señala Cortina ⁽³²⁾ tomando en cuenta que la muestra es de 9 personas.

Tabla 7

Datos y Alfa de Cronbach	Valores
Alfa de Cronbach (α)	0,80
Numero de Items (K)	45,00
Sumatoria de Varianza de los Item ($\sum Vi$)	51,61
Varianza Total (Vt)	236,69

Fuente: Elaboración Propia.

6. Discusión y conclusiones

En esta investigación se ha concluido que los trabajadores encuestados evalúan a su líder como una persona con un alto grado en la aplicación del liderazgo transformacional y transaccional, en donde la media de los factores de liderazgo transformacional y transaccional es prácticamente igual, mientras que el factor de liderazgo pasivo-evitador obtiene una puntuación bastante menor en comparación con los otros dos. Esto condice con lo informado por el líder en el cuestionario resuelto por él.

Dentro los factores de orden inferior del Liderazgo Transformacional se obtuvieron datos bastante coherentes entre la forma líder y seguidor en donde la “influencia idealizada por conducta” es la que más se aproxima al máximo valor posible a alcanzar, esto nos dice que los trabajadores perciben de buena manera conductas específicas influenciando estas en ellos. La siguiente en aproximarse es Motivación Inspiracional la cual nos demuestra que el líder hace hincapié en la confianza y motiva a los seguidores compartiendo la visión del poder lograr los objetivos planteados.

Por otro lado el factor de segundo orden del liderazgo transaccional que destaca y que más se aproxima al máximo valor en la escala es el de “Recompensa Contingente”, esto nos indica que los seguidores valoran en gran medida el reconocimiento que efectúa el líder ante un buen trabajo o desempeño tanto individual como colectivo.

Los resultados y el posterior análisis nos demuestra que existe coherencia en entre la evaluación de los seguidores y como se ha definido el líder

En cuanto a los factores de segundo orden del liderazgo pasivo/evitador los seguidores tienen una baja percepción de estos factores donde si bien estos se presentan un bajo valor en su media poseen una desviación estándar considerable para el estudio. El factor con el valor más alto es Dirección por excepción pasiva, lo cual indica que esto que se percibe de menor manera que el líder solo realice intervenciones cuando ocurren problemas serios.

Respecto a las variables de resultado se observa que la puntuación obtenida en los ítems eficacia, esfuerzo extra y

satisfacción muestra que los seguidores validan lo planteado por el líder, al reconocen al equipo de trabajo del que forman parte como un equipo eficaz, están dispuestos a realizar un esfuerzo extra a favor de lograr los objetivos de la organización y se encuentran satisfechos en su trabajo en un alto grado.

En cuanto al coeficiente de correlación de Pearson se aprecia una correlación positiva aceptable, existiendo una relación lineal entre el liderazgo transformacional con las variables de resultado eficacia, esfuerzo y satisfacción; en cambio en el transaccional si bien se tiene una menor correlación con eficacia las variables esfuerzo y satisfacción no poseen una relación lineal en donde se pueda concluir que existe una correlación entre ellos. Por otro lado se puede observar (tabla 5) el liderazgo pasivo/evitador se da una relación negativa o inversa, en la cual a mayor grado de uso de este las variables de resultado se obtiene un menor grado de satisfacción por parte de los seguidores, un menor grado de esfuerzo extra por parte de los seguidores y una percepción de menor eficacia de parte del líder. Con esto se puede concluir que a razón de obtención de las metas u objetivos se recomienda la aplicación del estilo de liderazgo transformacional, siendo los más preponderantes los factores de influencia idealizada por atribución de querer tener un mayor grado de satisfacción por parte de los seguidores, influencia idealizada por conducta de querer un esfuerzo extra por parte del o los seguidores y finalmente motivación inspiracional para obtener una mayor percepción de eficacia por parte del líder, siendo en menor medida la recompensa contingente para tener una mayor percepción de eficacia por parte

del líder. No obstante se puede tener un mayor esfuerzo extra por parte de los seguidores aplicando en bajo grado la variable de segundo grado Laissez Faire.

Este resultado apoya las conclusiones de Bass y Avolio⁽⁷⁾ cuando postulan que un líder efectivo exhibirá todos los estilos en algún grado, siendo un líder más efectivo a medida que el estilo transformacional sea predominante y el estilo pasivo sea mínimo.

Este estudio va en la línea con lo mencionado en la investigación realizada en Brasil de Rodriguez, Fernandez y Soto⁽³³⁾ y con lo expresado por Rodriguez y Latorre⁽²¹⁾, específicamente en el punto donde captura el deseo a futuro por parte de los profesionales en que tuviera un mayor protagonismo el liderazgo transformacional llegando a niveles casi igualitarios con el transaccional en la industria de la construcción Chilena, cumpliéndose así lo planteado por Bass⁽⁹⁾ dónde si bien nos indica que entre el liderazgo transformacional y el transaccional existen claras diferencias estos nos son procesos mutuamente excluyentes.

Esto último nos da pie para un futuro estudio en el cual se pueda identificar el liderazgo en otras empresas constructoras en Chile, con el fin de poder lograr obtener conjeturas sobre cual es el estilo de liderazgo que predomina en la industria en Chile y a su vez poder determinar si el liderazgo efectivamente ha modificado su sentido yendo así en línea con los deseos planteados por los profesionales en el estudio realizado por Rodriguez y Latorre⁽²¹⁾; siendo así el presente estudio un aporte para dicha investigación.

Referencias

1. Observatorio Urbano Mdvu. Estadísticas Mensuales De Edificación Aprobada http://www.observatoriohabitacional.cl/opensite_20080122171157.aspx2017
2. Skipper CO. An analysis of leadership behaviors in the construction industry: Identification of influences that develop top performing project managers and engineers. 2003.
3. Lewis JP. Liderazgo De Proyectos: Mas Alla De La Administracion Sea Un Autentico Lider De Proyectos 2003.
4. DuBrin AJ. Fundamentos de administración2000.
5. Lowe KB, Kroeck KG, Sivasubramaniam N. Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *The leadership quarterly*. 1996;7(3):385-425.
6. Quezada AM, Saavedra GO, Alfaro AC. Identificación Del Estilo De Liderazgo En Una Empresa (Cooperativa) De Servicios Sanitarios. *Revista Perspectiva*. 2015;15(1-2).
7. Bass BM, Avolio BJ. Multifactor Leadership Questionnaire: MLQ; Sampler Set; Technical Report, Leader Form, Rater Form, and Scoring Key for MLQ Form 5x-short: Mind Garden; 2000.
8. Bass BM, Avolio BJ. Full range leadership development : manual for the multifactor leadership questionnaire. Palo Alto, Calif.: Mind Garden; 1997.
9. Bass BM. Leadership and performance beyond expectations. New York: Free Press; 1985.
10. Bass MB, Avolio JB. Developing Transformational Leadership: 1992 and Beyond. *Journal of European Industrial Training*. 1990;14(5).
11. Hater JJ, Bass BM. Superiors' evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership. *Journal of Applied psychology*. 1988;73(4):695.
12. Hunt JG. Leadership: A new synthesis: Sage Publications, Inc; 1991.
13. Smith PB, Peterson MF. Leadership, organizations and culture: An event management model: Sage Publications, Inc; 1988.
14. Yukl G. Leadership in Organizations. London: Prentice Hall International; 1994.
15. Conger JA, Kanungo RN. Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academy of management review*. 1987;12(4):637-47.
16. House RJ, Spangler WD, Woycke J. Personality and charisma in the US presidency: A psychological theory of leader effectiveness. *Administrative science quarterly*. 1991:364-96.

17. Avolio BJ, Bass BM. Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. *The Leadership Quarterly*. 1995;6(2):199-218.
18. Antonakis J, Avolio BJ, Sivasubramaniam N. Context and leadership: an examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The Leadership Quarterly*. 2003;14(3):261-95.
19. Muenjohn N, Armstrong A. Evaluating the structural validity of the multifactor leadership questionnaire (MLQ), capturing the leadership factors of transformational-transactional leadership. *Contemporary Management Research*. 2008;4(1).
20. Chiavenato I, Villamizar GA. *Administración: teoría, proceso y práctica*: McGraw-Hill; 2001.
21. Rodríguez N, Latorre V. Cultura y liderazgo en la industria de la construcción chilena. *Revista de la Construcción*. 2011;10(3):64-74.
22. Burns JM. *Leadership*. New York: Harper & Row; 1978.
23. Bass BM. Two decades of research and development in transformational leadership. *European journal of work and organizational psychology*. 1999;8(1):9-32.
24. Chan ATS, Chan EHW. Impact of Perceived Leadership Styles on Work Outcomes: Case of Building Professionals. *Journal of construction engineering and management*. 2005;131(4):413.
25. Varela H. Liderazgo transaccional vs Liderazgo Transformacional. Recuperado de: http://manuelgross_bligoo_com/content/view/785903/TablaComparativaLiderazgo-Transaccional-vs-Liderazgo-Transformacional.html. 2010.
26. Bass BM, Stogdill RM. *Bass & Stogdill's handbook of leadership : theory, research, and managerial applications*. New York; London: Free Press ; Collier Macmillan; 1990.
27. Weber M. *Economía y Sociedad*, 2 vols. FCE México. 1964.
28. House RJ. A path goal theory of leader effectiveness. *Administrative science quarterly*. 1971:321-39.
29. Bass BM, Riggio RE. *Transformational Leadership*, Lawrence Erlbaum Associates. Mahwah, NJ. 2006.
30. Molero Alonso F, Recio Saboya P, Cuadrado Guirado I. Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: un análisis de la estructura factorial del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) en una muestra española. *Psicothema*. 2010;22(3).
31. Alberto MQ, Álvarez HR, Céspedes MF, Vilches BS. Identificación Del Estilo De Liderazgo En Una Empresa Latinoamericana De Construcción “Caso Práctico ICA SA Panamá”. *Revista Perspectiva*. 2015;16(18):91-104.
32. Cortina JM. What is coefficient alpha? An examination of theory and applications. *Journal of applied psychology*. 1993;78(1):98.

33. Álvarez HR, Céspedes MF, Vilches BS. Identificación Del Estilo De Liderazgo En Una Empresa Latinoamericana De Construcción “Caso Práctico Ica Sa Panamá”. Revista Perspectiva. 2016;16(1-2).

Correspondencia

Autor: José Otárola-Sandoval
Dirección: Av. Arturo Prat N° 2120, Teléfono (56-57-2526162)
Email: jose.otarola.s@gmail.com