

## **Identificación del estilo de liderazgo predominante en Cargo Victory, pequeña empresa familiar, dedicada al transporte de carga, Miami-EEUU**

### **Identification of the predominant leadership style in Charge Victory, small family bussines, dedicated to cargo transportation, Miami-USA**

Hugo Rodríguez Álvarez<sup>1</sup>, Alberto Martínez Quezada<sup>2</sup>, Dannia Cantillana Flores<sup>3</sup>,

Javiera Araya Omonte<sup>3</sup>

#### **Resumen**

El presente artículo tiene como objetivo identificar el estilo de liderazgo en la empresa Cargo Victory, pequeña empresa familiar dedicada al transporte de carga, ubicada en Miami-EEUU. Se llevó a cabo la recopilación de información con el instrumento Questionnaire Multifactor Leadership, 5X versión corta, que permite medir los estilos de Liderazgo Transformacional, Transaccional y Laissez Faire. Los resultados encontrados indican que el estilo de liderazgo de la empresa Cargo Victory es mayoritariamente Transformacional y en menor grado Transaccional y Laissez-faire.

**Palabras claves:** Liderazgo de rango total, liderazgo transformacional, cuestionario multifactorial de liderazgo, industria del transporte de carga, pequeña empresa familiar.

---

1 Master en Gestión Estratégica. Ingeniero Civil Industrial, Director de Carrera Ingeniería Civil Industrial, Universidad Arturo Prat, Iquique-Chile. Dirección: Av. Arturo Prat #2120, Teléfono (56-57-2526162) y Correo: hrodrigu@unap.cl

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

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

**Recibido:** 13 de junio 2018

**Aprobado:** 22 de setiembre 2018



## Abstract

This paper aims to identify the style of leadership that prevails in the company “Cargo Victory”, a small family business dedicated to general freight transport, located in Miami, USA. A study was made using the instrument Multifactor Leadership Questionnaire, 5x short version, which allows to measure Transformational, Transactional and Laissez Faire Leadership style. The results indicate that the leadership style of Cargo Victory company is mostly Transformational and to a lesser extent Transactional and Laissez-Faire.

**Keys words:** Total ranking leadership, transformational leadership, multifactor leadership questionnaire, cargo transportation industry, small family business.

## Introducción

Desde los comienzos del siglo XX, EEUU se considera el principal país industrial del mundo. Desde 1945, el desarrollo de la economía se ha potenciado en sectores de servicios, como el comercio y las actividades financieras. Entre los años 2012 y 2015, la economía aumentó en un 28%, gracias a pequeñas y medianas empresas instaladas por extranjeros en el país, particularmente de servicios y oficios industriales (AUC, 2016).

Con frecuencia las pequeñas empresas son de reciente fundación y han sido creadas por emprendedores que trabajan por cuenta propia. Esta actividad contribuye aún más al crecimiento económico al desafiar las tecnologías y las costumbres tradicionales. A su vez, el crecimiento económico fomenta la actividad empresarial con mercados y financiación a hombres y mujeres que son suficientemente audaces para aventurarse solos en la complejidad de una economía en constante expansión (Leebaert 2006). La economía aumentó debido a la instalación de estas pequeñas empresas, las cuales para mantenerse en el camino del éxito y lograr seguir en el mercado estable que han construido, necesitan contar con personas capaces de liderar y guiar a las organizaciones por este

camino, ya que la influencia que ejerce el líder repercute en el actuar de las personas y en el desempeño de la organización. En los momentos de crisis e incertidumbre, cuando los manuales para lograr el éxito demuestran su volatilidad, emerge con claridad y nitidez la importancia del liderazgo (Anzorena, 2008).

Aunque existen diferentes aproximaciones y definiciones de liderazgo, es posible conceptualizarlo como el proceso por el cual una persona tiene la capacidad para influir y motivar a sus seguidores de modo que contribuyan al logro de los objetivos establecidos y al éxito del proyecto organizacional (House, Javidan, Hanges, y Dorfman, 2002). Por lo que es indispensable para los emprendedores implementar herramientas necesarias en sus organizaciones, siendo capaces de liderar y guiar a sus organizaciones al éxito.

En este sentido, Cargo Victory, pequeña empresa familiar de Miami, dedicada a servicios de carga terrestre, aéreo y marítimo, ha funcionado exitosamente gracias a la dedicación y esfuerzo de quien ha desempeñado las funciones de líder. Por lo tanto, es interesante llevar a cabo investigaciones que estudien el estilo de liderazgo en ese tipo de organizaciones.

Leadership Research Group de la Universidad Arturo Prat (LRG-UNAP), constituido por académicos e ingenieros en formación de la carrera de Ingeniería Civil Industrial de la Facultad de Ingeniería y Arquitectura de la Universidad Arturo Prat en Iquique, Chile, ha incentivado el desarrollo de investigaciones sobre los diferentes estilos de liderazgo en organizaciones exitosas a nivel internacional.

De acuerdo a lo anterior, se propone determinar el estilo de liderazgo predominante en la pequeña empresa familiar, Cargo Victory, comparar sus resultados con estudios de liderazgo de empresas similares y así aportar al conocimiento del funcionamiento de estas organizaciones.

## Revisión Bibliográfica

### Liderazgo

El concepto de liderazgo ha sido un tema sobre el cual se han llevado diversas investigaciones e importantes estudios. La razón de interés se debe a su continua presencia en el éxito de la sociedad, las organizaciones, las relaciones familiares y relaciones personales (Fernández 2017), para diversos autores el liderazgo es considerado crucial para lograr el éxito, e incluso algunos han afirmado que es el más decisivo. Si bien, existen distintas teorías que intentan explicar lo que significa este concepto, diversos autores lo han definido de una forma diferente dependiendo del enfoque.

El liderazgo es una habilidad que puede ser entrenada y le compete orientar e impulsar a los seguidores hacia la meta, a través de relaciones motivadoras y llenas de energía en las que la influencia del líder sea capaz de infundir un sentido a la misión entre los seguidores (Godoy and Bresó, 2013). El liderazgo es un ejercicio de aprendizaje permanente y los líderes efectivos son aquellos que logran ser un "líder-aprendiz"(Fullan and Quinn, 2015).

El liderazgo ya no es simplemente descrito como una característica o diferencia individual, sino más bien se representa en varios modelos como diádica compartida de relación, y una dinámica social estratégica, global y compleja (Avolio, 2007).

### Liderazgo de Rango Total

El modelo de Liderazgo de Rango Total plantea la existencia de tres estilos de liderazgo: transformacional, transaccional y comportamiento pasivo evitador (Avolio, Bass y Jung, 1999). Este modelo se ha venido estudiando en las últimas décadas, siendo empleado en muchas organizaciones, ya que ha sido considerado como un factor de éxito (Westerlaken & Woods, 2013).

### Liderazgo Transformacional

En la actualidad, uno de los modelos con mayor cantidad de investigaciones es el modelo de Liderazgo Transformacional, el cual se ha consolidado como uno de los planteamientos teóricos claves para estudiar la efectividad del liderazgo (Piccolo and Colquitt, 2006), relevancia que se genera ya que, este estilo de liderazgo puede actuar como un elemento crítico dentro del contexto laboral y puede influir en cómo las personas y equipos perciben su trabajo de manera más positiva (Christian et al., 2011).

El Liderazgo Transformacional es un estilo definido como un proceso de cambio positivo en los seguidores, centrándose en transformar a otros a ayudarse mutuamente, de manera armoniosa, enfocando de manera integral a la organización; lo cual aumenta la motivación, la moral y el rendimiento de sus seguidores (Velásquez, 2006), estos líderes son los que consiguen cambios en sus seguidores y elevan la motivación a través de una influencia (Pérez and Díaz, 2016).

El Liderazgo Transformacional consta de 5 dimensiones, correspondientes al instrumento utilizado:

*Influencia idealizada atribuida:* Es la capacidad de un líder en influir en los seguidores proporcionando un sentido de visión y misión, inspira orgullo, respeto, búsqueda de logro y confianza, incrementa el optimismo. Se distinguen los atributos personales del carisma del líder, los cuales hacen que se le respete (Mendoza, 2005).

*Influencia idealizada conductual:* Este sub-factor apunta a la descripción de aquellas actuaciones que provocan complacencia y fascinación en sus colaboradores (Contreras and Andrade, 2014). Influyen en la conducta de los seguidores hacia el logro de metas y objetivos. Se gana el respeto y la confianza de sus trabajadores. Promueve una profunda identificación con sus seguidores. Establece altos niveles de conducta moral y ética. (Mendoza, 2005).

*Motivación inspiracional:* Los líderes motivan e inspiran a sus seguidores, fomentan el espíritu de grupo y generan expectativas de futuro (Lupano Perugini and Castro Solano, 2005).

*Estimulación intelectual:* Lleva al líder a empoderar a otros para que piensen acerca de los problemas y desarrollen sus propias habilidades. Este estilo es frecuentemente utilizado por los padres, pero es menos común en las organizaciones (Torres and Riaga, 2007).

*Consideración individualizada:* Los líderes prestan especial atención a las necesidades individuales de desarrollo personal de cada uno de los seguidores; las diferencias particulares son reconocidas; el seguimiento es personalizado pero no es visto como un control, los líderes cumplen una función orientadora (Lupano Perugini and Castro Solano, 2005).

### **Liderazgo Transaccional**

El precursor del Liderazgo Transaccional fue Burns, quien formuló como definición de un líder transaccional a quienes “se aproximan a los seguidores con un ojo

puesto en el intercambio de una por otra: trabajo por votos o subsidios por pago de contribuciones” (Burns, 1978). 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 (Quezada, 2018).

El Liderazgo Transaccional enfatiza la transacción o intercambio social que tiene lugar entre líderes, colegas y seguidores (Bass, 2006). Este liderazgo está basado en los modelos tradicionales, y se fundamenta en el intercambio o transacción, el líder utiliza el poder, recompensando o sancionando a los trabajadores en función de su rendimiento; no va más allá de las tareas y se limita a mantener el flujo normal de las operaciones en la organización, sin tendencia a desarrollo estratégico (Contreras, 2013).

El Liderazgo Transaccional consta de tres dimensiones:

*Reconocimiento contingente:* El líder y el seguidor negocian roles y responsabilidades, se ponen de acuerdo para que el subordinado alcance el objetivo y pueda así recibir la recompensa o bien evitar la sanción de acuerdo al contrato realizado entre ambos (Choque et al., 2014).

*Administración por excepción activa:* Los líderes evalúan el desempeño de los seguidores, identifican los problemas de gestión y adoptan las medidas correctivas pertinentes (Birasnav, 2014).

*Administración por excepción pasiva:* El líder espera pacientemente por errores o desviaciones de la norma y ahí toma una acción correctiva (Thieme, 2006).

### **Laissez-faire**

Finalmente, se encuentra el estilo Laissez-faire, que representa la ausencia de liderazgo o la evitación de intervenir por

parte del líder (Avolio and Bass, 2004). Estos líderes, evitan la toma de decisiones y la supervisión responsable dentro de una organización, por lo cual no participa en el grupo y otorga total libertad a sus miembros. Además estos no marcan los objetivos ni metas con claridad, también es ineficaz en resolver los conflictos, evitándolos de cualquier manera, esta inactividad y su orientación permanente de no cumplir su responsabilidad, su falta completa de dar dirección al trabajo y de no dar apoyo a sus seguidores, en muchos estudios se han relacionado y de manera constante en forma negativa a variables de resultado como satisfacción, efectividad, productividad, cohesión grupal y esfuerzo extra entre otros (Pacsi Choque, 2014).

Sin embargo, este tipo de liderazgo puede obtener un resultado satisfactorio, siempre y cuando, las personas estén calificadas para realizar su respectivo trabajo (Chiriboga and Caliva, 2010).

### **Variables de Resultado**

De acuerdo al Modelos de Bass y Avolio (1997), el liderazgo tiene relación con tres aspectos conocidos como variables de resultados, las cuales son:

**La Satisfacción:** Las acciones del liderazgo generan bienestar, gusto y placer.

**El Esfuerzo extra:** El proceso de liderazgo, genera un impacto positivo en sus seguidores que los inspira a dar más allá de lo establecido.

**Efectividad:** Como resultado del proceso del liderazgo, se logra cumplir con lo establecido optimizando el uso de los recursos.

### **Industria logística de carga**

La industria logística de carga del comercio internacional, ha mostrado una dinámica que la torna cada vez más relevante dentro de los últimos años. Este concepto engloba una diversidad

de elementos fundamentales para la comercialización de bienes. La logística comprende todos los servicios desde su punto de producción hasta el consumidor final (OECD, 2014).

La logística de cargas es uno de los componentes claves en la gestión de las cadenas de abastecimiento que se concentra en el flujo de transporte y almacenamiento de bienes a lo largo de las cadenas de valor (Barbero, 2010). Para medir el desempeño logístico es complejo y no existe un indicador completo que permita evaluar de manera integral la gestión, sin embargo existen indicadores que intentan medir el costo y calidad de tales servicios, a partir de la percepción de los agentes económicos involucrados en la cadena de abastecimiento (Montanez, 2015), dentro de estos indicadores se encuentra el Logistic Performance Indicator o LPI, el cual clasifica a EEUU dentro de los 10 países mejor evaluados en su desempeño dentro de los 160 países que cubre (Bank, 2016). Otro indicador que se utiliza, es el Enabling Trade Index o ETI, el cual evalúa a Estados Unidos en el lugar 22 de 136 economías, en función de su capacidad para facilitar el flujo de mercancías a lo largo de las fronteras y de su destino (Forum, 2016).

### **Liderazgo en Empresas de Logística de Carga**

Con el impulso de la globalización, la logística de carga ha tenido que adaptarse a los cambios e incorporar nuevas tendencias, así como la implementación de nuevos métodos y tecnologías para mantenerse competitivos (Cipoletta, 2010). En este sentido, el líder debe ser capaz de hacer frente a los cambios en el negocio, incluyendo los cambios sociales, políticos y culturales, sin embargo, no existen estudios que determinen el estilo de liderazgo predominante en este tipo de empresa.



## Pequeñas empresas

En la actualidad existen múltiples y divergentes definiciones de pequeña empresa, las cuales pueden variar según el sector económico, la institución de que se trate, y el año (Urmeneta, 2016). Por ejemplo la Unión Europea clasifica a las empresas de la siguiente manera: Las microempresas se definen como aquellas empresas que ocupan a menos de 10 personas y cuyo volumen de negocios anual o cuyo balance general anual no supera los 2 millones EUR; Las pequeñas empresas se definen como aquellas que ocupan a menos de 50 personas y cuyo volumen de negocios anual o cuyo balance general anual no supera los 10 millones EUR; Y por último las medianas empresas se definen como aquellas que ocupan a menos de 250 personas y cuyo volumen de negocios anual no excede los 50 millones EUR o cuyo balance general anual no supera los 43 millones EUR (Dirección General del Mercado Interior, 2015). Sin embargo, en Estados Unidos, la Small Business Administration o SBA, para calificar las pequeñas empresas usa ingreso y/o número de empleados, pero aplica diferentes estándares dependiendo del rubro o industria, al cual pertenece el negocio. Se puede incluso variar dentro de industrias, por ejemplo, si eres un abastecedor, el límite es \$7.5 millones, pero para un “contratista de servicios de comida, son unos enormes \$38.5 millones (Administration, 2016).

## Liderazgo en Pequeñas empresas

En cuanto al estilo de liderazgo en pequeñas empresas se observan a varios autores coincidir en un liderazgo transformacional.

Según Pedraja (2008), este estilo de liderazgo tiene un impacto positivo en la eficacia de las pequeñas empresas. Además, este autor destaca que la capacidad de influir en los demás, el talento y el carisma de los líderes para proporcionar una visión de futuro y lograr el compromiso de sus subordinados

pueden explicar la diferencia en los resultados o eficacia de las organizaciones.

Respecto a la toma de decisiones, es preferible para las pequeñas empresas contar con líderes transformacionales; es decir, resulta recomendable que el líder del equipo de alta dirección comunique y comparta la misión y la visión con sus seguidores, que genere entusiasmo y adhesión entre sus seguidores, y que sea capaz de generar una visión de largo plazo que concilie los intereses de la organización con los intereses de los miembros del equipo, ya que la calidad de las decisiones adoptadas, son determinantes para el éxito de la organización (Rodríguez, 2007).

## Empresas familiares

Aunque no se pueda definir de forma precisa lo que es una empresa familiar, este tipo de empresas poseen características comunes: son normalmente dirigidas por sus dueños, tienden a tener concentrada la propiedad en manos de una o varias familias y a generar interferencia de la familia en la toma de decisiones (Parra et al., 2017).

Se estima que, en la Unión Europea, hay 17 millones de empresas que son familiares y que generan 100 millones de empleos, y que en Estados Unidos las empresas familiares ocupan el 80% del entramado empresarial y generan el 50% del empleo privado (Instituto Empresa Familiar, 2015).

## Liderazgo en empresas familiares

Respecto al estilo de liderazgo que predomina en las empresas familiares, se acude a Vallejo Martos (2007), quien cita que el liderazgo ejercido en estas empresas tiende a ser más transformacional que en las no familiares. Este autor destaca el importante papel desempeñado por los líderes en la formación de los valores, así como en su evolución, ya que la implementación de un liderazgo más transformacional ejercido en ellas

potencia y estimula el aprendizaje individual por imitación y observación de los empleados de estas empresas, haciéndoles estar comprometidos en mayor medida que los empleados de empresas no familiares.

### Otros estudios

Respecto a las investigaciones realizadas, no se han encontrado estudios de liderazgo en pequeñas empresas familiares relacionadas a la industria de transporte de carga, motivo por el cual resulta interesante llevar a cabo investigaciones que son pioneras en este rubro.

### Material y Métodos

#### Metodología

Este estudio lo caracterizan diferentes métodos de investigación, por una parte, es considerada Exploratoria, ya que se efectúa sobre un tema u objeto desconocido o poco estudiado; y por otra Descriptiva-Correlacional, puesto que busca establecer el comportamiento de la empresa, así como la relación que existen entre sus variables.

Para llevar a cabo esta investigación, se realiza un levantamiento de información en terreno en Miami-EEUU para la aplicación del instrumento Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) forma corta 5X a cada uno de los integrantes de empresa Cargo Victory; para esta investigación el gerente representa al líder y es reconocido como tal, por lo cual se le hizo entrega del cuestionario versión líder de manera presencial durante la visita a la organización; y a los seguidores, de los cuales 3 pertenecen al núcleo familiar y 5 no pertenecen, se les hizo entrega del cuestionario versión seguidor de forma digital. El instrumento es escogido debido a que es el más utilizado para medir el liderazgo en el ámbito organizacional durante las últimas dos décadas. Respecto a los datos obtenidos, estos tendrán un enfoque No-Experimental, ya que las variables del instrumento no

serán sometidas a manipulaciones; y un diseño Transversal, debido a que estas se analizarán en un determinado momento.

### Técnica de Análisis e Interpretación

El análisis e interpretación de resultados de este estudio, se basa en un análisis de carácter cuantitativo que consiste principalmente en tabular y categorizar los datos obtenidos del instrumento MLQ (5X forma corta), tanto para líderes, como para seguidores. En el caso de los seguidores, se tabularán por seguidores familiares y seguidores no familiares, para un análisis comparativo entre ambos.

Las preguntas del instrumento son asociadas a los tipos de liderazgo: Transformacional, Transaccional, y Laissez Faire; y a las 9 sub-categorías. Cada pregunta tiene alternativas como respuestas, las cuales se encuentran asignadas a una ponderación de 0 a 4 puntos (Nunca=0 Rara vez=1, A veces=2, A menudo=3, Frecuentemente si no siempre=4). Luego se calculan promedios, además de comparar las ponderaciones del líder versus la de sus seguidores y la de los seguidores familiares versus los no familiares.

### Confiabilidad y Correlación de resultados

Para confiabilidad de los resultados, se ingresaron las respuestas al programa IBM SPSS, en donde se procede a obtener el coeficiente de Alfa de Cronbach sobre cada uno de los estilos de liderazgo (Liderazgo Transformacional, Liderazgo Transaccional, Laissez faire) y a sus respectivas dimensiones implicadas en el análisis estadístico, con el fin de medir la fiabilidad de la consistencia interna del instrumento, es decir, determinar si las respuestas son consistentes a lo largo del instrumento. Además, para medir el grado de correlación entre variables cuantitativas, el programa nos entrega el Coeficiente de correlación de Pearson (R) entre los factores de segunda dimensión y las variables de resultado, con el fin

de obtener las correlaciones que son significativas y las que no. Luego se calcula el Coeficiente de Determinación ( $R^2$ ), para la obtención del grado de dependencia entre los mismos factores.

## Resultados

La confiabilidad del proceso de medición calculada mediante el coeficiente Alfa de Cronbach arrojó un valor de 0,95 considerando los 45 ítems, y de 0,96 excluyendo los ítems de la dimensión Dirección por excepción pasiva y de Laissez Faire, además de un puntaje

de 0,90 en las variables de resultado (Eficacia, Compromiso, Esfuerzo extra). Estos valores indican un “elevado valor de confiabilidad” según Hogan (2004), lo cual permite cumplir con el objetivo del estudio.

En la **Tabla I**, presentada a continuación, se observa un cuadro que resume los resultados obtenidos de la herramienta aplicada, de cada componente de los liderazgos evaluados y sus efectos, desde la perspectiva del líder y la apreciación de sus 8 seguidores (3 seguidores familiares, 5 seguidores no familiares).

**Tabla I:** Respuestas obtenidas de la aplicación del MLQ al líder y a los seguidores de la empresa Cargo Victory, Miami-Florida, 2017.

		Ptje.	Ptje.	Puntaje Seguidor		% Líder	% Seguidor		% Seguidor
		Óptimo	Líder	Fam.	No Fam.	Fam.	No Fam.		
Liderazgo Transformacional	Inf. idealizada atribuida	16	16	45	68		94%	85%	
	Inf. idealizada conductual	16	16	46	70		96%	88%	
	Motivación inspiracional	16	16	46	71	<b>98%</b>	96%	89%	<b>88%</b>
	Estimulación intelectual	16	15	44	65		92%	81%	
	Consideración individualizada	16	15	44	62		92%	78%	
Liderazgo Transaccional	Recompensa contingente	16	7	14	28		29%	35%	
	Manejo por excepción activa	16	5	14	22	<b>29%</b>	29%	28%	<b>29%</b>
	Manejo por excepción pasiva	16	2	11	24		23%	30%	
Laissez Faire	Laissez Faire	16	0	1	6	<b>0%</b>	2%	8%	<b>5%</b>
Variables de Resultado	Efectividad	16	13	44	68	<b>81%</b>	92%	85%	<b>88%</b>
	Satisfacción	8	6	23	36	<b>75%</b>	96%	90%	<b>92%</b>
	Esfuerzo extra	12	10	34	53	<b>83%</b>	94%	88%	<b>91%</b>

Fuente: Elaboración Propia



Respecto a los resultados obtenidos, es considerable destacar lo siguiente:

### Transformacional

La fiabilidad expresada por el Alfa de Cron Bach en el Liderazgo Transformacional obtuvo un valor de 0,95. Según la información obtenida, el líder se define altamente transformacional, alcanzando un 98%, además éste identifica como factores predominantes la Motivación inspiracional y la Influencia idealizada conductual, ambas con un 96%. Respecto a los seguidores familiares y no familiares estos evaluaron que el líder posee este estilo de liderazgo con un 94% y 84% respectivamente, dentro del cual destacan como factor predominante la Motivación inspiracional con un 89% y la Influencia idealizada conductual con un 88%.

### Transaccional

Para la fiabilidad del Liderazgo Transaccional, no fue incluida la dimensión administración por excepción pasiva, debido a que esta mide la precariedad del liderazgo; y el valor obtenido fue de 0,8. El líder determina tener un 29% de este estilo de liderazgo, siendo el Reconocimiento contingente el más predominante entre las dimensiones con un 44%. De manera similar los seguidores evalúan al líder con un 29% en este estilo, siendo los seguidores no familiares los que presentan un porcentaje mayor de 31% frente a los seguidores familiares con un 27%, sin embargo, la diferencia entre porcentajes es mínima. De acuerdo a la dimensión del Liderazgo Transaccional que destacan los seguidores, se encuentra la Recompensa contingente con un 33%, porcentaje menor a lo que se otorgó el líder anteriormente.

### Laissez Faire

En este estilo, el líder no se identifica en lo más mínimo con esta dimensión, por lo cual se atribuye un 0% sobre esta, siendo la categoría con menor porcentaje a comparación con los otros

dos estilos presentado anteriormente (Transformacional y Transaccional). Sin embargo, el seguidor no familiar lo evalúa con un 8% y los seguidores familiares con un mínimo de 2% sobre esta dimensión, generando un promedio de 5% entre ambos.

### Efectos del liderazgo

En cuanto a las Variables de Resultado, el Alfa de Cronbach resultó un valor de 0,91. Respecto a las dimensiones que constituyen los efectos del liderazgo (Efectividad, Esfuerzo extra y Satisfacción), el líder se percibe con un promedio de 80% del cual destaca el Esfuerzo extra con un 83%. Mientras que los seguidores aprecian que el líder posee 90% en Satisfacción, 91% en Esfuerzo extra y 88% en Efectividad, siendo puntajes mayores a los que el líder se otorga.

En la **Tabla II**, se observa un cuadro que resume los porcentajes obtenidos según los estilos de liderazgo presentes en la organización Cargo Victory, desde la perspectiva general.

**Tabla II:** Estilos de liderazgo, empresa Cargo Victory, Miami-Florida, 2017.

	Porcentaje (%)
<b>Transformacional</b>	89%
<b>Transaccional</b>	29%
<b>Laissez Faire</b>	5%

### Correlación y Dependencia

En la **Tabla III** se observan los datos obtenidos de la aplicación del Coeficiente de Pearson, y el coeficiente de determinación (R cuadrado), de los cuales se destacan:

**Tabla III:** Correlaciones de Pearson entre Fact. Segunda dimensión y las Variables de Resultado.

		<b>Eficacia</b>	<b>Satisfacción</b>	<b>Esfuerzo Extra</b>
<b>Influencia idealizada atribuida</b>	Correlación Pearson	,825*	,869**	,744*
	Sig. (Bilateral)	0,012	0,005	0,034
	R cuadrado	0,681	0,755	0,554
<b>Influencia idealizada Conductual</b>	Correlación Pearson	,786**	,930**	0,691
	Sig. (Bilateral)	0,021	0,001	0,058
	R cuadrado	0,618	0,865	0,477
<b>Motivación inspiracional</b>	Correlación Pearson	,864**	,957**	,778*
	Sig. (Bilateral)	0,006	0	0,023
	R cuadrado	0,746	0,916	0,605
<b>Estimulación intelectual</b>	Correlación Pearson	,788*	,740*	0,635
	Sig. (Bilateral)	0,02	0,036	0,091
	R cuadrado	0,621	0,548	0,403
<b>Consideración individualizada</b>	Correlación Pearson	0,584	0,649	0,528
	Sig. (Bilateral)	0,128	0,082	0,179
	R cuadrado	0,341	0,421	0,279
<b>Recompensa contingente</b>	Correlación Pearson	0,356	0,378	0,525
	Sig. (Bilateral)	0,387	0,356	0,182
	R cuadrado	0,127	0,143	0,276
<b>Manejo por excepción activa</b>	Correlación Pearson	0,474	0,6	0,638
	Sig. (Bilateral)	0,235	0,116	0,089
	R cuadrado	0,225	0,36	0,407
<b>Manejo por excepción pasiva</b>	Correlación Pearson	0,225	0,246	0,04
	Sig. (Bilateral)	0,592	0,557	0,925
	R cuadrado	0,051	0,061	0,002
<b>Laissez faire</b>	Correlación Pearson	0,427	0,444	0,133
	Sig. (Bilateral)	0,291	0,271	0,754
	R cuadrado	0,182	0,197	0,018
<b>Eficacia</b>	Correlación Pearson	1	,875**	,791*
	Sig. (Bilateral)		0,004	0,019
	R cuadrado	1	0,766	0,626
<b>Satisfacción</b>	Correlación Pearson	,875**	1	,791*
	Sig. (Bilateral)	0,004		0,004
	R cuadrado	0,766	1	0,626
<b>Esfuerzo extra</b>	Correlación Pearson	,791*	,883**	1
	Sig. (Bilateral)	0,019	0,004	
	R cuadrado	0,626	0,78	1

Fuente: Elaboración Propia

En la tabla es posible observar que la eficacia y satisfacción del personal de trabajo mantiene una correlación significativa con la influencia idealizada del líder, tanto atribuida como conductual, además de la motivación inspiracional y la estimulación intelectual que éste genera en sus trabajadores. En el caso del esfuerzo extra que realizan los trabajadores, es significativamente correlacional con la influencia idealizada atribuida y la motivación inspiracional del líder. En relación a las dimensiones del Liderazgo Transaccional y Laissez Faire, no existen correlaciones significativas con las Variables de Resultado.

### Discusión

En la actualidad existen distintas investigaciones sobre el liderazgo, pequeñas empresas y empresas familiares, en los cuales varios de estos determinan que el estilo de liderazgo transformacional es el más adecuado para lograr el éxito de la organización; sin embargo, aún no existen estudios referidos específicamente al estilo de liderazgo ejercido en la industria especializada en el transporte de carga, ni al liderazgo en pequeñas empresas en el rubro anteriormente mencionado, por lo que es un nicho atractivo de investigar, ya que no se ha realizado exploración alguna en dicho ámbito. Conforme a lo anterior, siendo la presente investigación exploratoria, es considerada una de las primeras propuestas sobre el tema analizado, la cual contribuye como futuro aporte para próximas investigaciones en el rubro del transporte de carga.

El objetivo principal de este estudio fue identificar el estilo de liderazgo predominante en la pequeña empresa familiar Cargo Victory. Los resultados obtenidos mostraron, que el estilo de liderazgo predominante es el Transformacional con un 89%, confirmando lo planteado por Vallejo (2007), quien encontró que el liderazgo ejercido en las empresas familiares tiende

a ser más transformacional que en las no familiares. Por otro lado, se evidencia que dentro de la empresa también se ejerce un liderazgo Transaccional en menor proporción que el Transformacional con un 29%, así como una mínima frecuencia del estilo Laissez-Faire con un 5%.

Cabe mencionar que, para un mayor análisis de la información, se segmentaron los seguidores en trabajadores familiares y no familiares, con el fin de encontrar alguna similitud o diferencia en sus resultados. Los trabajadores familiares obtuvieron porcentajes mayores que los no familiares respecto al Liderazgo Transformacional y las Variables de Resultado, en cambio, los trabajadores no familiares obtuvieron porcentajes mayores en el Liderazgo Transaccional y Laissez Faire. Si bien, existen desigualdades en sus respuestas, estas son diferencias mínimas ya que no superan los 10 puntos porcentuales, por lo se puede destacar que la información entregada por el líder es apreciada con similitud por sus seguidores, independiente si es familiar o no. Es decir, al ser una empresa pequeña y el dinamismo que esto genera, la baja cantidad de trabajadores, el corto alcance entre cada uno de ellos y la estrecha relación entre los trabajadores, los seguidores no familiares tienden a mirar a la organización y a su líder de la misma forma que los seguidores familiares, siendo la identidad del líder y su forma de trabajo, apreciada por todos de igual manera.

En cuanto al coeficiente de correlación de Pearson y de determinación, se aprecia que existe correlación entre las dimensiones del Liderazgo Transformacional y las Variables de Resultado (Eficacia, Satisfacción y Esfuerzo extra). Se puede concluir que cuando el líder se desempeña como líder Transformacional motivando, inspirando y estimulando intelectualmente a sus seguidores existe una correlación significativa entre su comportamiento, y el desempeño y satisfacción de sus

seguidores. Sin embargo, al ejercer el Liderazgo Transaccional o Laissez Faire no hay correlación significativa con las Variables de resultado. Es importante destacar, que contar con un líder de estas características, genera en las organizaciones mayor productividad y beneficios, por lo que es favorable para las empresas manejar e introducir este tipo de líderes en pro del desarrollo organizacional.

Es recomendable para las próximas investigaciones continuar desarrollando este tipo de estudios, además de poder expandir dichas discusiones a grandes empresas familiares en el mismo rubro, particularmente refiriéndose a los resultados que se generan en la identificación del estilo de liderazgo

según el seguidor (familiar o no familiar), con el fin de contrastar la información, es decir, discutir si la magnitud de las empresas familiares, grandes o pequeñas, influyen en la apreciación que tienen los seguidores sobre su líder.

### Agradecimientos

El presente trabajo va dedicado con mucha gratitud a los académicos del Leadership Research Group de la Universidad Arturo Prat (LRG-UNAP), quienes fueron un aporte fundamental para la realización de esta investigación, expresados por su disposición, motivación y compromiso para el desarrollo de esta. Además, reconocer al aporte del académico Juan Zambrano Challapa en el análisis estadístico de la investigación.

### Referencias Bibliográficas

- ADMINISTRATION, U. S. S. B. 2016. *Table of small Business Size Standards Matched to North American Industry Classification System Codes*. Available: [https://www.sba.gov/sites/default/files/files/Size\\_Standards\\_Table.pdf](https://www.sba.gov/sites/default/files/files/Size_Standards_Table.pdf) [Accessed].
- ANZORENA, O. 2008. Liderazgo en tiempos de crisis e incertidumbre *Emprendedores News*. Marcelo Berenstein.
- AUC, C. 2016. *Economía Estados Unidos de America*. The USA online. Available: <https://theusaonline.net/es/economia>.
- AVOLIO, B., BASS, B., & JUNG, D. 1999. Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 441-462.
- AVOLIO, B. J. 2007. Promoting more integrative strategies for leadership theory-building. *American Psychologist*, 62, 25.
- AVOLIO, B. J. & BASS, B. M. 2004. Multifactor leadership questionnaire (MLQ). *Mind Garden*.
- BANK, T. W. 2016. *Logistic Performance Indicator* [Online]. Available: <http://lpi.worldbank.org/international/global>.
- BARBERO, J. 2010. La logística de cargas en América Latina y el Caribe: una agenda para mejorar su desempeño. *Banco Interamericano de Desarrollo*, 7-10.

- BASS, B. M., & AVOLIO, B. J. 1997. Full range leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire. Mind Garden.
- BASS, B. M., & RIGGIO, R. E. 2006. Transformational leadership. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates
- BIRASNAV, M. 2014. Knowledge management and organizational performance in the service industry: The role of transformational leadership beyond the effects of transactional leadership. *Journal of Business Research*, 67, 1622-1629.
- BURNS, J. M. 1978. Leadership. NY.
- CHIRIBOGA, H. & CALIVA, J. 2010. *Formando Agrolideres: metodología para el fortalecimiento del liderazgo en el sector agropecuario*, IICA.
- CHOQUE, A. Y. P., MEJÍA, W. E., VÁSQUEZ, A. P. & MACHACA, P. C. 2014. Liderazgo laissez faire. *Revista de Investigación Valor Agregado*, 1.
- CHRISTIAN, M. S., GARZA, A. S. & SLAUGHTER, J. E. 2011. Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64, 89-136.
- CIPOLETTA TOMASSIAN, G., PÉREZ, G., & SÁNCHEZ, R. (2010). *Políticas integradas de infraestructura, transporte y logística: experiencias internacionales y propuestas iniciales*. CEPAL.
- CONTRERAS, F. B., DAVID. 2013. Revista Virtual Universidad Católica del Norte. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, numero 39 152-164.
- CONTRERAS, F. G. & ANDRADE, E. N. 2014. Aportaciones teóricas significativas sobre el liderazgo carismático y transformacional. *Revista venezolana de gerencia*, 19.
- DIRECCIÓN GENERAL DEL MERCADO INTERIOR, I., EMPRENDIMIENTO Y PYMES 2015. Guía del usuario sobre la definición del concepto pymeIn: EUROPEA, C. (ed.).
- FERNÁNDEZ, M. C., & QUINTERO, N. 2017. Liderazgo transformacional y transaccional en emprendedores venezolanos. *Revista Venezolana de Gerencia*, 22(77). Available: <http://www.redalyc.org/html/290/29051457005/>
- FORUM, W. E. 2016. *Global Enabling Trade* [Online]. Available: <http://reports.weforum.org/global-enabling-trade-report-2016/> [Accessed].
- FULLAN, M. & QUINN, J. 2015. *Coherence: The right drivers in action for schools, districts, and systems*, Corwin Press.
- GODOY, R. & BRESÓ, E. 2013. ¿ Es el liderazgo transformacional determinante en la motivación intrínseca de los seguidores? *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 29, 59-64.
- HOGAN THOMAS P. 2004. Pruebas psicológicas. México: El Manual Moderno.



- HOUSE, R. J., JAVIDAN, M., HANGES, P. J., Y DORFMAN, P. W. 2002. Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: an introduction to project GLOBE. *Journal of World Business*, 37, 3-10.
- INSTITUTO DE LA EMPRESA FAMILIAR 2015. *Cifras: Empresa familiar en el mundo*. Available: <https://www.iefamiliar.com/cifras/1> [Accessed].
- LEEBAERT, D. 2006. La contribución de la Pequeña Empresa a la expansión económica de Estados Unidos. In: SCHAFFER, J. (ed.) *La iniciativa Empresarial y La Pequeña Empresa*. eJOURNAL.
- LUPANO PERUGINI, M. L. & CASTRO SOLANO, A. 2005. Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación.
- MENDOZA, I. 2005. Estudio diagnóstico del perfil de liderazgo transformacional y transaccional de gerentes de ventas de una empresa farmacéutica a nivel nacional. *AMM. pdf Fecha de consulta*, 10, 2010.
- MONTANEZ, L. G., ISABEL. RODRIGUEZ, RAÚL. VEVERKA JACOB. 2015. Guía logística: aspectos conceptuales y prácticos de la logística de cargas. *Banco Interamericano de Desarrollo*, IDB-MG-394.
- OECD 2014 *Políticas para impulsar la logística en América Latina*, OECD Publishing.
- PACSI CHOQUE, A. Y. E. M., WENDY. PÉREZ VÁSQUEZ, ANEL. CRUZ MACHACA, PAMELA. 2014. Liderazgo laissez faire. *Revista de Investigación Valor Agregado*, 1.
- PARRA, P. A. M., BOTERO, S. B. & RESTREPO, A. M. 2017. Estudios de rendimiento en las empresas de familia. Una nueva perspectiva. *Estudios Gerenciales*, 33, 76-86.
- PICCOLO, R. F. & COLQUITT, J. A. 2006. Transformational Leadership and Job Behaviors: The Mediating Role of Core Job Characteristics. *The Academy of Management Journal*, 49, 327-340.
- PEDRAJA-REJAS, L., RODRÍGUEZ-PONCE, E., & RODRÍGUEZ-PONCE, J. (2008). Importancia de los estilos de liderazgo sobre la eficacia: un estudio comparativo entre grandes y pequeñas y medianas empresas privadas. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 14(1).
- PÉREZ, P. & DÍAZ, A. 2016. acciones gerenciales para la mejora de las relaciones interpersonales entre el directivo y docente desde el liderazgo transformacional. *Comisión organizadora*.
- QUEZADA, A. M., ÁLVAREZ, H. R., SANDOVAL, J. O. 2018. Identificación del estilo de liderazgo en una empresa iquiqueña de construcción mediante el cuestionario multifactorial de liderazgo 5x versión corta. *REVISTA PERSPECTIVA*, 19(1), 1996-5257.
- RODRÍGUEZ-PONCE, E. (2007). Estilos de liderazgo, toma de decisiones estratégicas y eficacia: Un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas. *Interciencia*, 32(8).

- THIEME, C. 2006. Liderazgo y eficiencia en la educación primaria. El caso de Chile.
- TORRES, M. R. M. & RIAGA, C. O. 2007. El liderazgo transformacional, dimensiones e impacto en la cultura organizacional y eficacia de las empresas. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*.
- URMENETA, R. 2016. Dinámica de las empresas exportadoras en América Latina: El aporte de las Pymes.
- VALLEJO MARTOS, M. C. 2007. El compromiso en la empresa familiar bajo una óptica de liderazgo transformacional y aprendizaje organizacional. *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, 13, 217-234.
- VELÁSQUEZ, L. 2006. Habilidades directivas y técnicas de liderazgo. *España. Editorial Ideas Propias*.
- WESTERLAKEN, K. M., & WOODS, P. R. (2013). The relationship between psychopathy and the Full Range Leadership Model. *Personality and Individual Differences*, 54, 41-46.

**Correspondencia:**

Autor: Hugo Rodríguez Álvarez  
Dirección: Universidad Arturo Prat, Iquique-Chile. Dirección: Av. Arturo Prat #2120,  
Teléfono (56-57-2526162)  
Email: hrodrigu@unap.cl