

## Estudio para determinar el estilo de liderazgo en una empresa agroindustrial hortofrutícola, Trujillo, Perú

### Study to determine the leadership style in a horticultural agribusiness company, Trujillo, Perú

Patricia Challapa García<sup>1</sup>, Valentina Zamudio Solís<sup>1</sup>, Alberto Martínez Quezada<sup>2</sup>,  
Hugo Rodríguez Álvarez<sup>3</sup>

#### RESUMEN

El presente artículo tiene como objetivo identificar el estilo de liderazgo que prepondera en la empresa Danper Trujillo, Perú. Esta empresa es reconocida como líder a nivel mundial, por el buen sabor y calidad de sus productos. Además, consideran el desarrollo de sus trabajadoras y trabajadores como única fuente de sostenibilidad y productividad. Para conocer el reconocimiento adquirido con respecto al liderazgo de esta organización de prestigio mundial, se planificó una entrevista al Gerente Central de Administración y Gestión de Capital Humano, y se aplicó un instrumento de medición de liderazgo, basándose en las nueve dimensiones del modelo de liderazgo de rango total, propuesto por Bernard Bass y Bruce J. Avolio, el cual se compone del liderazgo transformacional, transaccional y laissez faire. Esta investigación da como resultado, mediante el análisis cuantitativo y cualitativo, que el liderazgo transformacional es el que predomina en la empresa por sobre los otros.

**Palabras claves:** Liderazgo transformacional; liderazgo transaccional; liderazgo laissez-faire; efectos del liderazgo; agroindustria.

- 
- 1 Licenciado en Ciencias de la Ingeniería, Ingeniero Civil Industrial (Egresado). Universidad Arturo Prat. Teléfono: 56 57 2526757. Email: [challapa.patricia@gmail.com](mailto:challapa.patricia@gmail.com)/ [valentinazamudios@gmail.com](mailto:valentinazamudios@gmail.com)
  - 2 Máster en Dirección y Organización de Empresas. Universidad Arturo Prat. Teléfono: 56 57 2526757. Email: [alberto.martinez@unap.cl](mailto:alberto.martinez@unap.cl)
  - 3 Master en Gestión Estratégica. Universidad Arturo Prat. Teléfono: 56 57 2526757. Email: [hugo.rodriguez@unap.c](mailto:hugo.rodriguez@unap.c)

**Recibido:** 15 de julio 2019

**Aceptado:** 25 de setiembre 2019



## **ABSTRACT**

This article aims to identify the style of leadership predominant in Danper company, Trujillo, Perú. This company is recognized as a leader worldwide, for the good taste and quality of its products. In addition, they consider the development of their workers as the unique source of sustainability and productivity. In order to know the recognition related to the leadership of this worldwide prestige organization, an interview has been planned for the Central Manager of Administration and Management of Human Capital, and a leadership management instrument has been applied, based on the nine dimensions of the model of full range leadership, proposed by Bernard Bass and Bruce J. Avolio, which is composed of transformational, transactional and laissez faire leadership. This research results, through quantitative and qualitative analysis that the transformational leadership predominates in the company over others.

**Keywords:** Transformational leadership; transactional leadership; laissez-faire leadership; leadership effects; agroindustry.

## Introducción

El desarrollo como la supervivencia de una organización depende de diversos factores, siendo una de ellas el recurso humano, ya que, según Idalberto Chiavenato, maestro y doctor en administración, avala que “las organizaciones están formadas por personas, y dependen de ellas para lograr sus objetivos y cumplir sus misiones. Para las personas, las organizaciones son un medio para alcanzar diversos objetivos personales con un costo mínimo de tiempo, esfuerzo y problemas”, este nuevo enfoque logra reforzar el trabajo en equipo, donde surge la figura del líder, quien es capaz de llevar a la organización a un nuevo horizonte (Chiavenato, 2011). Sin embargo, otro autor (Burns, 2012), señala que el “liderazgo es un aspecto del poder, pero que también es un proceso separado y vital en sí mismo”, comprendiendo que el poder está unido al ejercicio del líder y que permite influir sobre los demás (Contreras and Castro, 2013). No es de extrañar entonces, que durante años los líderes influyeran en las personas, para poder así obtener resultados en beneficio de la organización (Hogan and Kaiser, 2005), coincidente con otros autores, que afirman que lo más importante que encontraron en sus estudios, es que “a medida que las circunstancias que definen el liderazgo cambian, también lo hacen los líderes que emergen para enfrentar estos nuevos desafíos” (Bertocci, 2009).

En la actualidad, al igual que en la historia universal, se pueden apreciar diversos estilos de liderazgo, entre los cuales se encuentra el modelo de Liderazgo de Rango Total, que contempla el liderazgo transformacional, transaccional y *laissez faire*, modelo propuesto por el Doctor en Psicología y Docente investigador de la Binghamton University, Bernard Bass, en conjunto con el Doctor Bruce J. Avolio, miembro de la Academy of Management y de la Sociedad Americana de Psicología. Ambos Doctores se apoyaron en la conceptualización que realizó MacGregor Burns del liderazgo transaccional y transformacional. Este último, aclara en su libro “Leadership” que el liderazgo transaccional consiste en “una negociación para ayudar a los intereses individuales de personas o grupos que siguen caminos separados”, mientras que

el liderazgo transformacional, los líderes y seguidores, a pesar de tener “intereses individuales”, ellos actúan como soporte uno del otro, aprendiendo en conjunto y son los líderes quienes por medio de la inspiración buscan comprometer al seguidor con un objetivo en común (Burns, 2012). Si bien, este modelo se puede encontrar ya establecido en algunas organizaciones a nivel mundial, el liderazgo *Laissez-Faire*, se hace presente a modo de “la evitación o ausencia de liderazgo”.

Con el desarrollo de las redes de comunicación, es posible conocer diversas empresas líderes a nivel mundial o nacional, e incluso una mezcla de ambas, donde el secreto de su potente crecimiento y competitividad, radica en la forma de liderar su recurso humano, que de la misma manera aporta a elevar el potencial de la organización, como lo refleja la empresa Danper localizada en Perú, en la ciudad de Trujillo, con más de 20 años de experiencia exitosa en la agroindustria, sostenible en el tiempo, y que cuenta con más de 6.500 colaboradores y 7.000 hectáreas cultivadas en la costa norte y sur, como en la sierra central y sur del Perú (Danper, 2017b). Esta empresa es reconocida líder a nivel mundial del sector agroindustrial, produce y exporta hortalizas, frutas y súper granos a los cinco continentes por su buen sabor y calidad. Considera el desarrollo del capital Humano como única fuente sostenible de la productividad y competitividad. Obteniendo con sus años de experiencia, un lugar importante en la economía del Perú, lo que ha sido demostrado con la variedad de premios ganados, como el reconocimiento por quinto año consecutivo designado por Merco (Monitor empresarial de reputación corporativa), también “El aporte de Danper al desarrollo de la agricultura en el Perú”, y no solo a la productividad, sino que además, a la importancia de sus buenas prácticas como política de responsabilidad empresarial, la cual es una de las prioridades de la empresa, cuidar de la salud de sus colaboradores y establecer un ambiente de trabajo sano, facilitando atención médica general. El prestigio que ha ido ganando la empresa, ha permitido la investigación académica. Sin embargo, y a pesar de la diversidad de estudios es sorprendente observar, que no exista uno enfocado a determinar el estilo de liderazgo

que permite guiar a esta gran masa de mano de obra.

El presente artículo, es generado por el Leadership Research Group (LRG), de la Universidad Arturo Prat (Chile), el cual tiene como finalidad determinar los tipos de liderazgo que prevalecen en organizaciones exitosas como lo es la empresa Danper. Organización que ha impulsado el desarrollo sostenible y ha obtenido un reconocimiento destacable, como líder a nivel mundial. Para el levantamiento de información, se hará uso del instrumento multifactorial de liderazgo (MLQ) 5X - versión corta (Mind-Garden, 2017), que permitirá medir cada uno de los componentes que estructuran los tres estilos de liderazgo, posibilitando los datos cuantitativos. Incorporando a esta investigación una entrevista realizada al líder para el análisis cualitativo.

#### Liderazgo

Pese a que la literatura del liderazgo es inmensa, se afirma que “existen casi tantas definiciones de liderazgo como personas que han intentado definir el concepto” (Stogdill, 1974). Estimando que la gran mayoría de estos investigadores desarrollaron sus estudios sobre el liderazgo en base a la definición propuesta de Burns, quien concluye que el “liderazgo es el proceso recíproco de movilización, por personas con ciertos motivos y valores, diversos recursos económicos, políticos y de otra índole, en un contexto de competencia y conflicto, para alcanzar objetivos independientes o mutuamente sostenidos por líderes y seguidores”, donde el líder es observado como un pragmático (Burns, 2012). Otros investigadores no comparten esta reflexión, pero si lo consideran al momento de desarrollar sus investigaciones. Determinando al liderazgo más que un proceso, por ejemplo, como la naturaleza del comportamiento (Patterson, 2015, Brewer, 2014), como un proceso de influencia (Northouse, 2010), entre otros. “El interés en el tema continúa aumentando, y la avalancha de artículos y libros sobre liderazgo no muestra signos de disminuir” (Yukl, 2013).

Según la investigadora Afsaneh Nahavandi, doctora en estudios de liderazgo, afirma

que a pesar que el liderazgo presenta varias formas, se relacionan en cuatro elementos importantes: Primero, “el liderazgo es un fenómeno grupal y social”. Segundo, “el liderazgo necesariamente implica influencia o persuasión interpersonal”. Tercero, “el liderazgo está orientado a los objetivos y orientado a la acción” y el cuarto lugar, “la presencia de líderes asume alguna forma de jerarquía dentro de un grupo”, aclarando que ser un líder es trabajar en equipo en beneficio de ellos mismos (Nahavandi, 2015). Por otro lado Warren Bennis señala que los líderes comparten la visión guía: “El líder tiene una idea clara de lo que quiere”, la pasión: “El líder ama lo que hace y le encanta hacerlo”, la integridad: valora como básico el “autoconocimiento, la sinceridad y la madurez”, Curiosidad y atrevimiento: “Los líderes se preguntan sobre todo, quieren aprender tanto como pueden, están dispuestos a tomar riesgos, experimentar, probar cosas nuevas” (Bennis, 2009). Un líder siempre pretenderá “usar la influencia para motivar a los individuos a que logren alguna meta” (Gibson et al., 2012), a modo de “comunicador de información efectiva y razonable, crear metas, promulgando la visión de la organización y estableciendo canales asertivos de comunicación claros y precisos” (Gallo-Ramírez, 2015).

#### Seguidores

¿Quiénes son los seguidores?. Esta es la pregunta que se han realizado diversos investigadores, quienes se preocuparon de innovar en el modo de observar al liderazgo en acción. Autores como Robert Kelley, concretan a los seguidores en su libro líderes y seguidores como “la gente que actúa con inteligencia, independencia, valentía y un fuerte sentido de la ética”, siendo además los que deciden su futuro como seguidores, aprendices, discípulos, camaradas, soñadores, entre otros, con la finalidad de aportar a las metas organizativas y al mismo tiempo, por ellos mismos (Kelley, 1993). Por otra parte, definen a los seguidores como “el compromiso de actuar en conjunto con el valor, la inteligencia, la responsabilidad y la autosuficiencia para lograr el propósito y los objetivos de la organización” (Jacobson et al., 2011). Ambos autores, sugieren independientemente que el éxito es realizado a través

de los seguidores, reforzando la manera de pensar en que “el gran líder no es necesariamente el que hace las cosas más grandiosas; él es quien hace que la gente haga las mejores cosas” (Strock and Peters, 2014).

Se hace evidente, que los seguidores son tan cruciales como son los líderes, la participación de todo el equipo permite demostrar el avance organizacional y la interdependencia entre la organización y los individuos (Castro et al., 2012). Según James Maroosis, todos los agentes actúan como seguidores, uno del otro, refiriéndose a que el conocimiento revelado es mutuo “no hay líderes que no sean seguidores, ni seguidores que no sean líderes; ambos necesitan aprender qué y cómo seguir”, dejando al líder como la persona que “enseña lo que los seguidores necesitan para aprender y entender” (Maroosis, 2008). Por consiguiente, otro autor avala que el “seguidor no es sinónimo de subordinado”, ya que estos primeros, aceptan que sostienen los mismos propósitos comunes que el líder, se dejan manifestar por ellos, lo cual los hace desear ayudar a todo aquello que posibilite el éxito de la organización, por el contrario, un subordinado actúa como un mensajero y que con la experiencia podría llegar a ser un seguidor (Chaleff, 2009).

#### Liderazgo de Rango Total

La teoría de liderazgo de rango total desarrollada por Avolio & Bass, no obstante, los conceptos de Liderazgo Transaccional y Transformacional en conjunto, son mencionados por primera vez en 1978, por James Burns, afirmando la inexistencia de relación alguna entre estos estilos de liderazgo (Burns, 2012). Mas esta afirmación ha sido modificada, sosteniendo a continuación la creencia de que “el liderazgo transformacional es una extensión natural y la evolución del liderazgo transaccional”(Gordon, 2017).

El aporte teórico de Burns fue esencial para las próximas investigaciones (Bass, 1993), las cuales concurrieron a sostener el modelo de Liderazgo de Rango Total. Esta implica que el líder puede manifestar algunas conductas de liderazgo transaccional, transformacional o la ausencia del liderazgo, Laissez-faire, mas no todas por igual proporción (Bass and Riggio,

2006). No obstante, Bass resalta que “el liderazgo transaccional puede ser razonablemente satisfactorio y efectivo, pero el liderazgo transformacional aumenta sustancialmente el impacto del liderazgo transaccional” (Bass, 1999), siendo entonces, mejores aquellos líderes transformacionales que comparten factores de ambos tipos de liderazgo (Avolio and Bass, 2002).

#### Liderazgo Transaccional

Si bien el liderazgo presenta varias clasificaciones, entre ellas el transaccional, transformacional y Laissez-faire, se corrobora que este tipo de liderazgo está orientado hacia una buena gestión, que por entablar una relación de dependencia líder-seguidor (Barling, 2014). Otros autores sugieren comprender finalmente que el liderazgo transaccional es “una relación de intercambio de tipo económico, entre el líder y sus seguidores con motivación extrínseca, estableciendo parámetros que regulan las expectativas de cada una de las partes a cambio de un valor por el trabajo realizado” (Sánchez et al., 2014). Donde este tipo de líder según Ntamere, se preocupan más por evitar desviarse del objetivo, que, por la relación con sus seguidores, empleando castigo y recompensas (Ntamere, 2018). El liderazgo transaccional presenta tres tipos de comportamiento (Avolio, 2011): 1) Recompensa contingente; consiste en recompensar al seguidor por realizar un trabajo apropiado, además de incentivarlos con más retribuciones en el futuro; 2) Gestión por excepción activa: consiste en monitorear las desviaciones de los estándares, las tareas del seguidor y tomar medidas correctivas; 3) Gestión por excepción pasiva: Consiste cuando el líder interviene solo en el momento que, ocurren desviaciones y errores.

#### Liderazgo Transformacional

Los líderes transformacionales se caracterizan por “mejorar el rendimiento y el potencial de los seguidores”, deben ser capaces de motivar a los seguidores acudiendo a sus valores e ideales internos (Karadağ, 2015). Además de ser suscitadores de adaptabilidad, derivando en la proactividad de a quienes dirige (Wang et al., 2017), dando la sensación de importancia

e inspiración en la continuidad de su trabajo (Tepper et al., 2018).

Tal es el compromiso hacia la filosofía organizacional de los seguidores, que se apunta hacia la transformación de sus creencias intrínsecas a favor de la superación de sus propias expectativas, más teniendo en cuenta, que la alta influencia emocional en el seguidor puede sumirlos en la frustración si no cumplen las metas esperadas (Gordon, 2017).

El libro *Transformacional Leadership* se reconoce los siguiente cinco factores que conforman el liderazgo transformacional: 1) La Influencia idealizada, consiste en la identificación del seguidor en el líder, quien se comporta de manera ejemplar (Bass and Riggio, 2006). Se recalca la división de este factor en influencia idealizada atributo e influencia idealizada comportamiento. Por atributo, hace referencia a lo que supone el seguidor, “el líder se ve enfocado en ideales y ética de orden superior” (Antonakis et al., 2003), en cambio, por comportamiento, “refiere a acciones carismáticas del líder que se centran en valores, creencias y un sentido de misión” (Antonakis et al., 2003); 2) Motivación inspiracional, es exhibida mediante la estimulación hacia los seguidores a reconocer desafíos futuros, desde una mirada optimista creyendo firmemente en la posibilidad de que ocurrirán (Bass and Riggio, 2006); 3) En Estimulación intelectual, los líderes promueven la innovación y creatividad de los seguidores, gestando un entorno de confianza sin temor a errores, en el cual se proponen distintas ideas y perspectivas de situación pasadas como futuras (Bass and Riggio, 2006). Siendo conscientes de problemas que previniendo a tiempo puedan ser de apoyo y cuestionamiento para la organización (Avolio, 2011); 4) Por último, la Consideración individualizada “se practica cuando se crean nuevas oportunidades de aprendizaje junto con un clima de apoyo”, que busca potenciar el crecimiento profesional de cada seguidor, creando un espacio de comunicación bidireccional (Bass and Riggio, 2006).

#### Liderazgo Laissez-Faire

Se entiende como la ausencia de liderazgo, en el cual este tipo de líder evade las

responsabilidades (Avolio and Bass, 2002). De tal modo que, algunos autores lo conceptualizaron como un individuo que distribuye voluntariamente el poder y la autoridad dentro del equipo (Pacsi et al., 2014). Si bien es importante considerar el comportamiento de este líder, Castaño explica de manera más clara cinco comportamientos de Laissez-faire, primero: en la toma de “decisiones” esta persona evita tomar juicios delimitándose la responsabilidad; segundo: en vista al “futuro” el líder entrega las herramientas necesarias para afrontarlo sin él, tercero: “participación en la ejecución” él trabaja como un seguidor más, cuarto: durante la “intervención” no participa, confía en que los seguidores pueden manejarlo y quinto: en “valoración” no está preocupado de hacer valer su opinión dentro del equipo (Castaño, 2013).

#### Efectos del liderazgo

Si bien es claro, que el modelo de liderazgo de Rango total evalúa además tres variables resultantes del modelo, según la literatura existe mayor correlación de estas con los factores del liderazgo Transformacional (Alava et al., 2017), y se definen de la siguiente manera (Littlewood and Uribe, 2018): 1) Satisfacción: consiste en todas aquellos comportamiento o acciones emitidas por el líder que generan gratificación por parte del seguidor; 2) Efectividad: consiste en la consecución de objetivos de metas por parte de los seguidores a causa de las acciones del líder; 3) Esfuerzo extra: consiste en aumentar la colaboración por parte de los seguidores que se sienten motivados por acciones del líder.

#### Liderazgo en la agroindustria

Se comprende el sector Agroindustrial como el tratamiento a los productos provenientes de la agricultura, ganadería, pesca, además de forestales aportando un valor agregado al producto final (Carbone, 2011). Según la FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura), los procesos de agro industrialización han generado un profundo impacto en el desarrollo económico global, influenciando en “las tasas de pobreza ligados a la magnitud y la distribución de los cambios en el empleo y a los ingresos per

cápita entre aquellos cuya subsistencia está ligada a la economía agroalimentaria” (FAO, 2013), es decir, son un aporte a la sociedad, mejorando su desarrollo económico por medio de la empleabilidad. Y por lo tanto para que estos procesos se realicen, es clave el aporte de “los activos competitivos basados en el conocimiento”, la fuerza laboral (FAO, 2013).

En consecuencia, frente a la importancia de sus grupos de interés, las industrias de cultivos hortofrutícolas necesita líderes capaces de crear ventajas y competitividad con otras industrias mediante la responsabilidad social (La Torre et al., 2018), e induciendo a todos a perseguir un objetivo coherente que los motive con seguridad al éxito (Capa et al., 2018). Se reconoce en ellos “características personales que les permitieron concretar una visión y lograr el compromiso de sus seguidores” (Fernández and Quintero, 2017), mantiene interacciones entre ambos en la cual el líder demuestra su empatía, e interés por la formación y superación de sus subordinados (Souza, 2016, Fernández and Quintero, 2017), logrando ser un modelo a seguir para los demás (Parker et al., 2017).

Las cualidades anteriormente mencionadas, son frecuentes en los líderes transformacionales y transaccionales, referentes a este rubro. Por lo que, considerando las investigaciones que aplicaron el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo, evaluaron que los factores que más han logrado diferenciar en el líder son:

Empresas Agroindustriales de la caña de Azúcar en la zona costanera de la provincia del Cañar en Ecuador, predominan los factores influencia idealizada (conducta); influencia idealizada (atributo) y estimulación intelectual, siguiendo en orden jerárquico el factor de liderazgo transaccional, gestión por excepción activa (Pesantez, 2015).

Organización El Tunal S.A, Venezuela, son un grupo pionero en el cultivo de cebolla, tomate y pimentón que presenta un alto rango de las variables: estimulación intelectual, consideración individual, influencia idealizada y motivación inspiracional (Fernández and Quintero, 2017).

En la Bodega Cooperativa Sierra Gaucha, Brasil, predominan los factores de influencia idealizada, estimulación intelectual y consideración individualizada. Mientras que el liderazgo transaccional se destacó con el factor de recompensa contingente (Souza, 2016).

Organizaciones agrícolas de Kansas, Estados Unidos, su puntuación más alta fue la del factor motivación inspiracional, consideración individualizada, estimulación intelectual e influencia idealizada. Por parte del liderazgo transaccional, destaca el factor de recompensa contingente (Parker et al., 2017).

La semejanza entre los resultados de los anteriores estudios, califican que en las agroindustrias los factores del liderazgo transformacional tienen mayor presencia. No obstante, el liderazgo transaccional también se hace presente con la recompensa contingente, y gestión por excepción activa. También existen estudios que utilizan otros métodos de comprobación del liderazgo, que comprueban la preponderancia del transformacional y transaccional en líderes agroindustriales.

#### Metodología

Para el levantamiento de información se organizó una visita a la empresa Danper, en la cual se coordinó una entrevista con el gerente Central de Administración y Gestión de Capital Humano, explicando en primeras instancias el propósito de realizar una entrevista semiestructurada en base a las nueve dimensiones del modelo de liderazgo de rango total, y acordando la aplicación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo 5x versión corta (MLQ) dirigido a él y a un censo de siete colaboradores bajo su cargo directo.

La encuesta consistió en 45 preguntas diseñadas y validadas por Bernard Bass & Bruce J. Avolio. La fuente de adquisición del instrumento fue Mind Garden, editor independiente de evaluaciones psicológicas e instrumentos en Liderazgo, Autoestima, Ansiedad y muchas otras áreas. Se incluye además que la encuesta utiliza la escala de Likert para captar las opiniones del Líder y sus seguidores, asignando 0: nunca; 1: rara vez; 2: a veces; 3: a menudo; 4: frecuentemente, sino siempre.

Una vez recopilados los datos, se procedió a analizar cuantitativamente los resultados numéricos del instrumento a cantidades porcentuales de cada dimensión y estilo de liderazgo predominante según la opinión del líder y los seguidores. Y un análisis cualitativo, mediante la identificación de los factores en las preguntas de la entrevista, las cuales evalúan un factor determinado del modelo, esto permitirá corroborar si hay una relación entre lo que respondió a la encuesta y lo que expresa en sus palabras mediante una entrevista semiestructurada.

## Resultados

La aplicación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ- 5x versión corta), entregó la siguiente evaluación de los nueve factores presentes en la Tabla 1, demostrando que el estilo de Liderazgo Transformacional refleja mayores rasgos en el líder, obteniendo desde la auto percepción de éste, un 94% y desde el punto de vista de los seguidores, con un 71%. Seguido por el Liderazgo Transaccional con 46% por parte del líder y 49% de los seguidores, y por último Laissez- faire con un 6% del líder y 21% de los seguidores.

Tabla 1. *Puntajes obtenidos según perspectiva líder y seguidores.*

		N° de preguntas en el instrumento	Ptje. Optimo líder	Ptje. Líder	Porcentaje percibido	Ptje. Optimo seguidor	Puntaje seguidor	Porcentaje percibido
Estilo de liderazgo Transformacional	Influencia idealizada atributo	10-18-21-25	16	15	94%	112	87	78%
	Influencia Idealizada comportamiento	6-14-23-34	16	15	94%	112	85	76%
	Motivación inspiracional	9-13-26-36	16	16	100%	112	91	81%
	Estimulación intelectual	2-8-30-32	16	15	94%	112	68	61%
	Consideración individual	15-19-29-31	16	14	88%	112	64	57%
	Total		80	75	94%	560	395	71%
Estilo de liderazgo Transaccional	Recompensa contingente	1-11-16-35	16	11	69%	112	84	75%
	Gestión por excepción activa	4-22-24-27	16	4	25%	112	52	46%
	Gestión por excepción pasiva	3-12-17-20	16	7	44%	112	30	27%
	Total		48	22	46%	336	166	49%
Laissez Faire	Laissez-Faire	5-7-28-33	16	1	6%	112	23	21%
	Total		16	1	6%	112	23	21%



Efectos del Liderazgo	Efectividad	37-40-43-45	16	16	100%	112	96	86%
	Satisfacción	38-41	8	8	100%	56	45	80%
	Esfuerzo extra	39-42-44	12	12	100%	84	63	75%

### Análisis cuantitativo

#### Liderazgo Transformacional

Tanto el líder como los seguidores encuestados concuerdan en la preponderancia del liderazgo transformacional sobre los tres estilos, aunque con mayor reconocimiento por parte del líder con un 94%, que los seguidores con un 71%. En relación a los factores para el líder, la conducta de mayor presencia fue la motivación inspiracional, con el puntaje óptimo del instrumento, seguido de cerca por influencia idealizada por atributo, por comportamiento y estimulación intelectual. Lo mismo ocurrió con los seguidores, solo que, con posiciones distintas al orden del líder, siendo más coincidentes en la motivación inspiracional, deduciendo que el líder es altamente motivador ante las posibilidades de alcanzar los objetivos en equipo.

#### Liderazgo Transaccional

Consecutivamente en el instrumento aplicado, el porcentaje abarcado de liderazgo transaccional entre líder con un 46% y seguidores con un 49% son semejantes, entre los factores es contraria la situación. Coincidiendo solo en que la recompensa contingente es de mayor

puntaje obtenido, mas no en las conductas de gestión por excepción activa y gestión por excepción pasiva las cuales presentan puntajes menores e inversos en ambas encuestas, lo que demuestra que ambos comportamientos están en equilibrios mas no menospreciados.

#### Liderazgo Laissez-Faire

Por último, Laissez-faire tiene una desestimable posición en el porcentaje del líder con un 6% y en el seguidor con un 21%. Danper consta de una filosofía organizacional, en la cual uno de los capitales más importantes son las personas.

#### Efectos del Liderazgo

En relación al porcentaje abarcado por los efectos del liderazgo, se observa en la tabla 1 que la perspectiva del líder se califica con puntaje óptimo en los tres efectos, mientras que para los seguidores hay una mínima diferencia entre ellos, siendo la efectividad el puntaje más alto en comparación a los factores evaluados con un 86%, seguido por la satisfacción con un 80% y el esfuerzo extra con un 75%. Revelando que las acciones del líder son percibidas provechosamente por los seguidores.

Análisis Cualitativo

Tabla 2. *Identificación de los factores del liderazgo transaccional en la entrevista.*

	Nº de la pregunta del instrumento relacionada a la respuesta de la entrevista	Frases de la entrevista
<p>Recompensa contingente</p> <p>1-Proporciono asistencia a otros a cambio de sus esfuerzos.                      11-Me refiero en términos específicos al determinar quién es responsable de haber logrado las metas de desempeño.                      16-Dejo en claro lo que se puede esperar recibir cuando se logran las metas de desempeño.                      35-Expreso satisfacción cuando los demás logran expectativas.</p>	<p>16 Dejo en claro lo que se puede esperar recibir cuando se logran las metas de desempeño.</p>	<p>“ Se hacen agradecimientos en las reuniones de fin de año, donde todos los trabajadores vienen ya motivados, reciben reconocimiento por parte de los gerentes generales y del directorio por las metas alcanzadas y reciben también un bono, que les ayuda a poder lograr sus objetivos personales o familiares que puedan tener”</p>
<p>Gestión por excepción activa</p> <p>4-Enfoco mi atención en irregularidades, errores, excepciones y desviaciones de las normas fijas.                      22-Me concentro plenamente en tratar errores, quejas y fallas.                      24-Llevo cuenta de todos los errores.                      27-Dirijo mi atención hacia el incumplimiento de normas.</p>	<p>22 Me concentro plenamente en tratar errores, quejas y fallas.</p>	<p>“ Cada gerente es responsable de lograr una matriz de riesgo lo más completa posible, de manera de saber cuál serían las formas de mitigar los riesgos que puedan afectar a la operación y reducir las posibilidades de que ocurra”</p>

Tabla 3: "Identificación de los factores del Liderazgo transformacional en la entrevista"

	Nº de la pregunta del instrumento relacionada a la respuesta de la entrevista	Frases de la entrevista
influencia idealizada (atributo)		
10-Infundo orgullo en otros por estar asociados conmigo. 18-Abandono mis intereses personales por el bien del grupo. 21-Actúo de tal manera que hace que los demás tengan respeto por mí. 25-Demuestro un sentido de poder y confianza.	25	Demuestro un sentido de poder y confianza. "Tenemos dos esquemas que son opuestos, uno es el esquema de control y el otro es el esquema de la confianza [...] si tengo que balancear sería 40% de control y 60% de confianza, no puede ser un extremo ni el otro, porque tiende a caer la operación"
Actúo de tal manera que hace que los demás tengan respeto por mí. "No intento ser un modelo a seguir pero trato de hacer bien mi trabajo, tener una comunicación constante con mi equipo, realizar un trabajo eficiente y eficaz [...] yo aprendí mucho de cada jefe con el que trabajé, tome una parte de ellos y si mi forma de trabajo obedece alentando positivamente, en la medida que uno pueda regalar lo mismo en el equipo de trabajo sería fenomenal"	21	
influencia idealizada (conducta)		
6-Hablo acerca de mis valores y creencias más importantes. 14-Especifico la importancia de tener un fuerte sentido de propósito. 23-Considero las consecuencias de las decisiones morales y éticas. 34-Enfatizo la importancia de tener un sentido colectivo de lograr una misión.	23	Considero las consecuencias de las decisiones morales y éticas. "La sostenibilidad que tenemos como compañía están basadas en la productividad de las personas que trabajan con nosotros y esta sigue tres vectores, el económico que es el logro de los resultados que esperan los inversionistas, el social, que es crear un buen ambiente de trabajo y pago justo y luego el ambiental que es vivir en armonía con la naturaleza respetando las leyes"

---

Motivación inspiracional

9-Hablo con optimismo acerca del futuro.

13-Hablo con entusiasmo acerca de lo que se debe lograr.

26-Expreso clara y convincentemente mi visión de futuro.

36-Expreso confianza en que las metas serán logradas.

36

Expreso confianza en que las metas serán logradas.

9

Hablo con optimismo acerca del futuro.

“Es una empresa que está creciendo en el personal, hemos logrado a través de los años poder establecer una relación cordial con los trabajadores, una relación de respeto que nos ha permitido ser reconocidos como una empresa que busca el beneficio de los trabajadores que tiene muy buena comunicación y se avala en las certificaciones que tenemos[...] cada quien tiene su rol y sabemos los nuevos desafíos que tenemos. Esto es muy importante dentro del equipo, conocer bien los desafíos y los métodos pero también saber el valor que otorgamos a la organización, no solamente a nivel grupal y de área, también a nivel personal, eso lo conoce cada uno de los que trabaja con nosotros”

26

Expreso clara y convincentemente mi visión de futuro.

---

13 Hablo con entusiasmo acerca de lo que se debe lograr.

“Cada grupo de trabajadores se establece por metas lanzándose como objetivo un reto alcanzable [...]su primera motivación es haber cumplido el reto y tener uno más exigente el próximo año”

---

 Estimulación intelectual

2- Reexamino suposiciones críticas para analizar si éstas son adecuadas.

8-Busco perspectivas opuestas al solucionar problemas.

30-Hago que los demás vean los problemas desde diferentes ángulos.

32-Sugiero nuevas formas de ver cómo terminar las tareas asignadas.

8 Busco perspectivas opuestas al solucionar problemas.

“ Si, no hay otra forma, tenemos puntos de contactos con los trabajadores, ya que en la empresa es importante saber que entre un campo ocupacional y otro hay diferencia de opiniones [...] tenemos monitores de clima en cada área que se encargan de transmitir lo que piensan de manera que ellos se sientan escuchados y que también nosotros podamos transmitir algunas ideas”

---

---

Consideración individual		
<p>15-Dedico tiempo a enseñar y entrenar. 19-Trato a los demás como individuos, en vez de como si fueran sólo un miembro del grupo. 29-Considero a cada individuo como persona que tiene diferentes necesidades, habilidades y aspiraciones entre sí. 31-Ayudo a que los demás desarrollen sus puntos fuertes.</p>	<p>Ayudo a que los demás desarrollen sus puntos fuertes.</p>	<p>“Cuando tú le das confianza a tus trabajadores ellos se sienten empoderados y a la vez comprometidos para hacer bien las cosas, una forma que tenemos de crear confianza es entregar proyectos a las personas que nosotros vemos que tienen potencial”</p>
31		
<p>15 Dedico tiempo a enseñar y entrenar.</p>	<p>“En la empresa cuando llega un nuevo trabajador recibe inducción por varias áreas, básicamente las áreas relacionadas, luego un acompañamiento permanente para ver que ese trabajador efectivamente pueda insertarse bien en la organización”</p>	

---

Tabla 4. *Identificación de los factores del liderazgo laissez-faire la entrevista*

	Nº de la pregunta del instrumento relacionada a la respuesta de la entrevista	Frases de la entrevista
<b>Efectividad</b>		
37-Soy eficaz en satisfacer las necesidades de los demás relacionadas con el trabajo.	45 Encabezo a un grupo eficiente.	“Desde luego, y no solo con el trabajo extra, cuento con mi equipo siempre, de hecho hay momentos en el año en el que son más fuertes en cuanto al trabajo, por lo cual nos preparamos como equipo, repasando planes muy detalladamente”
40-Soy eficiente para representar a mi grupo delante de las autoridades más altas.		
43-Soy eficiente en lograr los requisitos organizacionales.		
45-Encabezo a un grupo eficiente.		
<b>Satisfacción</b>		
38-Utilizo satisfactoriamente métodos de liderazgo.	38 Utilizo satisfactoriamente métodos de liderazgo.	“En mi caso la satisfacción de los que trabajan conmigo, yo creo que ellos se expresan con trabajo, con efectividad al comunicarse, con ideas nuevas, que demuestran su satisfacción de trabajar conmigo”
41-Trabajo con los demás de manera satisfactoria.		

## Discusión

En el mundo, el sector agroindustrial es considerado uno de los sectores más importantes y vitales para el ser humano, además de significar un aporte económico importante al país, ya que se encarga de procesar, exportar e importar los alimentos que luego serán dirigidos a los hogares de las personas. Si bien muchos no consideran que detrás de estas empresas se encuentra involucrada una gran cantidad de personas, distintas entre sí, con objetivos y pensamientos propios, surgen los líderes junto con sus seguidores quienes trabajan comprometidos hacia su organización logrando metas en satisfacción conjunta y a la vez propia.

Tal es el caso de Danper, quienes afirman que “el desarrollo permanente y efectivo del capital humano, es la única fuente sostenible de la competitividad”. Evidencia de esto, son sus certificaciones en el ámbito social, como lo son la OHSAS 18001, SA 8000, “EDGE - equidad de género”, e incluso su compromiso social con sus trabajadores, mediante distintas estrategias que favorecen el clima organizacional, como encuestas de satisfacción y reuniones fuera de la oficina, que promuevan la comunicación entre trabajadores y con los gerentes (Danper, 2017a). No obstante, el trabajo en equipo, ha logrado posicionar a Danper en primer lugar por cuarto año consecutivo, en MERCO sector agroindustria del Perú. Ante estos hechos, se hizo atrayente

evaluar el liderazgo del área encargada del capital humano de Danper.

Mediante este estudio se logró concluir que el Gerente Central de Administración y Gestión de Capital Humano presenta características que componen el modelo de liderazgo de rango total, es decir, como líder transformacional muestra mayores particularidades orientadas al factor de motivación inspiracional según el instrumento de medición aplicado, no obstante en lo referente a las otras conductas que complementan este liderazgo, catalogan al líder siendo aquel que atribuye a su dirección, un ambiente de cooperación y participación dentro del equipo. Se puede observar en la tabla 2, 3 y 4 las frases que corroboran los resultados del líder como transformacional.

Como líder transaccional, según el instrumento aplicado, manifiesta menor singularidad con los comportamientos de gestión por excepción activa y pasiva, siendo su mayor fuerte, el recompensar a sus trabajadores que destacan por su buen labor y esfuerzo. En lo referido a la entrevista se distingue que las frases del líder apoyan los resultados como transaccional y aunque este liderazgo presenta menor presencia que el transformacional, se hace evidente que líder mediante su planificación de los posibles riesgos que afecten a la productividad de sus trabajadores, realizando talleres de simulación de posibles problemas, y velando que sus trabajadores actúen correctamente ante estas situaciones, además de actuar ante los posibles riesgos que son inevitables.

Referente a los efectos del liderazgo, la efectividad por parte del líder y los seguidores es la de mayor puntaje, en comparación a los otros conceptos evaluados, coincidente además, con las frases de la entrevista, revelando que las acciones del líder, son percibidas provechosamente por los seguidores y a la vez los líderes son capaces de comprender la forma de evolucionar de sus seguidores, para guiarlos y fortalecer el trabajo en equipo.

Otro análisis llevado a cabo, fue en relación a la literatura existente del liderazgo en la agroindustria, desarrollada en varios países, donde las culturas y leyes son distintas. Mas al compararlas con el presente estudio, coinciden que los líderes agroindustriales presentan características del modelo de liderazgo de rango total. Entre ellas, el liderazgo transformacional sobresale de entre los otros estilos de liderazgo del modelo, donde los factores de mayor coincidencia son influencia idealizada (atributo, conducta) y estimulación intelectual. Mientras, que por parte del liderazgo transaccional las conductas variaban en sus posiciones. En lo que se refiere al Laissez-faire, su puntaje fue muy bajo comparativamente, deduciendo que no tiene relación con los líderes. Estas coincidencias ratifican la creencia de Bass, de que un líder tiene mayor trascendencia como líder transformacional, pero además en menor medida como transaccional. Sin embargo, es importante considerar que existen estudios que comparten el mismo objetivo de identificar el estilo de liderazgo en una empresa agroindustrial, pero sin la aplicación del instrumento, los cuales ya mencionados anteriormente concluyeron en base a otros análisis y metodologías, que el liderazgo transformacional es el que tiene mayor presencia en el rubro agroindustrial. Reafirmando entonces, que las empresas exitosas, de diferentes países y rubros, coinciden en una mayor presencia del liderazgo transformacional (Rodríguez et al., 2018). Lo que nos invita a reflexionar, que para llegar al éxito en las diferentes organizaciones, es relevante la forma de adaptarse de cada miembro del equipo, para cumplir los objetivos y desafíos.

#### Agradecimientos

El presente artículo va dirigido a Dios por darnos la fuerza para seguir adelante, a la empresa Danper y al gerente central de administración y talento humano, don Roger Carruitero por su grata cooperación; por último, a nuestros familiares y profesores que nos apoyaron en el transcurso de la elaboración de este estudio.



## REFERENCIAS

- Alava, G., Vázquez, L. D., Guerrero, B., Pinos, L., Sucozhañay, D. & Francés, F. 2017. Efectos del entrenamiento en liderazgo desde la Teoría de Rango Completo. *Educación, Arte, Comunicación: Revista Académica Investigativa y Cultural*, 6.
- Antonakis, J., Avolio, B. & Sivasubramaniam, N. 2003. Context and leadership: an examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Leadership Quarterly*, 14, 261-295.
- Avolio, B. 2011. Full Range Leadership. *Full Range Leadership Development*. 2nd ed. Washington D.C.: SAGE Publications, Inc.
- Avolio, B. & Bass, B. 2002. *Developing potential across a full range of leadership: Cases on Transactional and Transformational Leadership*, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Barling, J. 2014. *The Science of Leadership: Lessons from Research for Organizational Leaders*, New York, EE.UU., Oxford University Press.
- Bass, B. 1993. A seminal shift: The impact of James Burns' leadership *Leadership Quarterly*, 4, 375-377.
- Bass, B. 1999. Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 9-32.
- Bass, B. & Riggio, R. 2006. Transformational Leadership. Second edition ed. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Bennis, W. 2009. *On Becoming a Leader: The Leadership Classic*, New York, EE.UU., Basic Books.
- Bertocci, D. 2009. *Leadership in organizations: There is a difference between leaders and managers*, Lanham, University Press of America, INC.
- Brewer, A. 2014. Leadership, Coaching and Followership *An Important Equation*. Springer Science+Business Media Dordrecht.
- Burns, J. 2012. Leadership. New York: Open Road Integrated Media.
- Capa, L., Benítez, R. & Capa, X. 2018. El liderazgo como fuente de ventaja competitiva para las organizaciones. *Revista Universidad y Sociedad*, 10, 285-288.
- Carbone, J. 2011. *Proyecto Agroindustriales y Agronegocios*, Lima, Empresa Editorial Macro E.I.R.L.
- Castaño, R. 2013. *Un nuevo modelo de liderazgo por valores*. thesis Doctoral, Universidad de Alcalá.
- Castro, E., Clemenza, C. & Araujo, R. 2012. Líderes y seguidores: una relación dual. *Multiciencias*, 12, 251-255.

- Chaleff, I. 2009. The Courageous Follower. *Standing up to & for our leaders*. 3rd ed. San Francisco: Berrett-Koehler Publisher, Inc.
- Chiavenato, I. 2011. Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones. novena edición ed. Ciudad de México, México.: McGraw Hill.
- Contreras, F. & Castro, G. 2013. Liderazgo, poder y movilización organizacional. *Estudios gerenciales*, 29, 72-76.
- Danper. 2017a. Danper, empresa que atrae, desarrolla y retiene talento. *El blog de Danper* [Online]. Available from: <http://www.danper.com/blog/danper-empresa-que-atrae-desarrolla-y-retiene-talento/> [2019].
- Danper. 2017b. *Nuestra Empresa* [Online]. Danper Trujillo S.A.C. Available: <http://www.danper.com/es/empresa/> [Accessed 2 de octubre 2017].
- FAO 2013. Agroindustrias para el desarrollo. In: División de Infraestructura Rural y Agroindustrias de la FAO, P. L. V. E. E. (ed.). Roma: Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura.
- Fernández, M. & Quintero, N. 2017. Liderazgo transformacional y transaccional en emprendedores venezolanos. *Revista Venezolana de Gerencia*, Año. 22, No. 77, 56-74.
- Gallo-Ramírez, C. 2015. Gestión empresarial: el liderazgo y la efectividad organizacional. *Innovación Empresarial*, 1, 35-42.
- Gibson, J., Ivancevich, J., Donnelly, J. & Konopaske, R. 2012. *Organizations: Behavior, Structure, Processes*, New York, EE.UU., McGraw-Hill Companies, Inc.
- Gordon, G. 2017. Leadership through Trust *Leveraging Performance and Spanning Cultural Boundaries*. Tyler, TX, USA: Palgrave Macmillan.
- Hogan, R. & Kaiser, R. 2005. What we know About leadership. *Review of General Psychology*, 9, 169-180.
- Jacobson, R., Setterholm, K. & Vollum, J. 2011. Leading for a Change: How to Master the 5 Challenges Faced by Every Leader. 2nd ed. New York: Routledge.
- Karadağ, E. 2015. Leadership and Organizational Outcomes: Meta-Analysis of Empirical Studies. 1st ed. Switzerland: Springer International Publishing.
- Kelley, R. 1993. *Lideres y Seguidores: Cooperación mutua en beneficio de la empresa*, España McGraw-Hill/Interamericana de España S.A.
- La Torre, M., Robles, J., Preciado, J., Camarena, B. & Bañuelos, N. 2018. Estilos de liderazgo en exportadoras de uvas de mesa sonorenses. *Revista Mexicana de Agronegocios (en línea)*, Vol.42, pp.943-954.

- Littlewood, H. & Uribe, J. 2018. *Psicología organizacional en Latinoamérica*. 1ra edición ed. Ciudad de México: Manual Moderno.
- Maroosis, J. 2008. Leadership: A Partnership in Reciprocal Following. In: Riggio, R. E., Chaleff, I. & Lipman-Blumen, J. (eds.) *The Art of Followership: How Great Followers Create Great Leaders and Organizations*. 1st ed. San Francisco, CA.: Jossey-Bass.
- Mind-Garden. 2017. *Multifactor Leadership Questionnaire* [Online]. Mind Garden, Inc. Available: <https://www.mindgarden.com/16-multifactor-leadership-questionnaire> [Accessed 21 de noviembre 2017].
- Nahavandi, A. 2015. *The Art and Science of Leadership*, Essex, England, Pearson Education Limited.
- Northouse, P. 2010. *Leadership: Theory and Practice*. 5th ed. California: SAGE Publications.
- Ntamere, C. 2018. Nonprofit Leadership and Decision Making: Radical Choice Application for Nonprofit's Sustainability. In: THAKKAR, B. S. (ed.) *The Future of Leadership*. 1st ed. Cham, Switzerland: Palgrave Macmillan.
- Pacsi, A., Estrada, W., Pérez, A. & Cruz, P. 2014. Liderazgo Laissez faire. *Revista Investigación Valor Agregado*, VOL.1, 67-72.
- Parker, B. M., Ellis, J. P. D. & Rogers, D. P. D. 2017. Leadership in Kansas Agriculture: Examining Organization CEOs' Styles and Skills. *Online Journal of Rural Research & Policy*, Vol. 12.
- Patterson, A. 2015. *Leader Evolution: From Technical Expertise to Strategic Leadership*, New York, Business Expert Press, LLC.
- Pesantez, W. 2015. Estudio de Diagnostico del Perfil de Liderazgo Transformacional y Transaccional de Directivos de Empresas del Sector Agroindustrial de la caña de azúcar en la zona Costanera de la provincia del Cañar. *Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática*. Ciudad Universitaria Cd. México.
- Rodríguez, H., Martínez, A., Madariaga, A. & Miño, D. N. 2018. Identificación del Estilo de Liderazgo en una Empresa Peruana de la Industria Turística. *Rev. Perspectiva*, 19, 41-54
- Souza, A. 2016. *Estilos de liderança em cooperativa vinícola da Serra Gaúcha*. Universidade de Caxias do Sul.
- Stogdill, R. 1974. *Handbook of Leadership*. 1st ed. New York: Free Press.
- Strock, J. & Peters, T. 2014. *Reagan on Leadership: Executive Lessons from the Great Communicator*. 1st ed. Washington D.C.: Serve to Lead press.
- Sánchez, S., Vaca, I., Padilla, J. & Quezada, C. 2014. Teorías de liderazgo contemporáneo: análisis de la dinámica relacional. *Oikos: Revista de la Escuela de Administración y Economía*, 18, 41-61.

Tepper, B., Dimotakis, N., Lambert, L., Koopman, J., Matta, F., Man-Park, H. & Goo, W. 2018. Examining Follower Responses to Transformational Leadership from a Dynamic, Person–Environment Fit Perspective. *Academy of Management Journal*, 61, 1343-1368.

Wang, H. J., Demerouti, E. & Le Blanc, P. 2017. Transformational leadership, adaptability, and job crafting: The moderating role of organizational identification. *Journal of Vocational Behavior*, 100, 185-195.

Yukl, G. 2013. *Leadership in Organizations*. 8th ed. Essex, England: Pearson Education Limited.

**Correspondencia:**

**Autor:** Patricia Challapa García

**Dirección:** Universidad Arturo Prat. Av. Arturo Prat 2120. Iquique-Chile.

**Email:** [challapa.patricia@gmail.com](mailto:challapa.patricia@gmail.com)