



Año 25 No. 92  
Octubre - Diciembre 2020

# Revista Venezolana de Gerencia



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

ISSN 1315-9984

Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons  
Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Unported.  
[http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/deed.es\\_ES](http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/deed.es_ES)

# Estilos de liderazgo en dirigentes sindicales: un análisis desde la perspectiva de género

Ganga-Contreras, Francisco\*  
Alarcón-Henríquez, Nancy\*\*  
Soto Concha, Raúl\*\*\*  
Saldivia, Carina\*\*\*\*

## Resumen

El tema del liderazgo no deja indiferente a nadie; éste constituye un pilar fundamental para alcanzar apropiadamente las metas organizacionales; razón más que suficiente para estudiarlo profusamente. En esta investigación se plantea como objetivo identificar las diferencias en el estilo de liderazgo (transformacional, transaccional o laissez faire) que se atribuyen un conjunto de dirigentes sindicales pertenecientes a la Confederación de Trabajadores Metalúrgicos, de la Industria y Servicio “Industrial Chile Constramet” de la Región Metropolitana, estudio que se pretende realizar bajo la perspectiva de género. Tomando en cuenta dicha variable, se llevaron a cabo análisis estadísticos descriptivos (frecuencia, porcentaje, media aritmética, desviación estándar) y se realizaron análisis estadísticos inferenciales utilizando la prueba t para muestras independientes. En términos generales, se comprueba que las mujeres se autoperceben como líderes transformacionales en mayor medida que sus colegas hombres.

**Palabras clave:** Estilos de liderazgo; liderazgo transformacional; estilos de dirección; dirigentes sindicales; género.

---

Recibido: 20.05.20      Aceptado: 20.07.20

\* Dr. en Gestión Estratégica y Negocios Internacionales, Universidad de Sevilla-España. Consultor Internacional, Profesor Adjunto MBA, Facultad de Economía y Negocios, Universidad Andres Bello. Código Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-9325-6459> Web personal: [franciscoganga.cl](http://franciscoganga.cl) Correo electrónico: [ganga.francisco@gmail.com](mailto:ganga.francisco@gmail.com)

\*\* Ingeniero Comercial, Licenciada en Ciencias de la Administración, Magister en Gestión de Empresas, DEA en Negocios Internacionales, actualmente es académica del Departamento de Gobierno y Empresas de la Universidad de Los Lagos- Campus Puerto Montt. Correo postal Camino Chiquihue s/n Universidad de Los Lagos Puerto Montt. Chile. Correo electrónico [n.alarcon@ulagos.cl](mailto:n.alarcon@ulagos.cl)

\*\*\* Ingeniero Civil Industrial, Magister en Ingeniería Industrial, actualmente es académico del Departamento de Gobierno y Empresas de la Universidad de Los Lagos- Campus Puerto Montt. Correo postal Camino Chiquihue s/n Universidad de Los Lagos Puerto Montt. Chile. Correo electrónico [raul.soto@ulagos.cl](mailto:raul.soto@ulagos.cl)

\*\*\*\* Administradora Pública. Licenciada en Ciencias Políticas. Correo electrónico [carina.saldivia@ulagos.cl](mailto:carina.saldivia@ulagos.cl)

# Leadership style in union leaders: an analysis from a gender perspective

## Abstract

The issue of leadership leaves no one indifferent; this constitutes a fundamental pillar to properly achieve the organizational goals; reason enough to study it profusely. This research aims to identify the differences in the leadership style (transformational, transactional or laissez faire) attributed to a set of union leaders belonging to the Confederation of Metalworkers, Industry and Service "Industrial Chile Constramet" of the Metropolitan Region, a study that is intended to be carried out from a gender perspective. Taking this variable into account, descriptive statistical analyzes (frequency, percentage, arithmetic mean, standard deviation) and inferential statistical analyzes were carried out using the t test for independent samples. In general terms, it is found that women perceive themselves as transformational leaders to a greater extent than their male colleagues.

**Keywords:** Leadership styles; transformational leadership; management styles; union leaders; gender.

## 1. Introducción

Las organizaciones de todo tipo enfrentan tiempos complejos y turbulentos, fenómeno que ha incrementado el interés por indagar en uno de los factores claves en el éxito organizacional, nos referimos al liderazgo (Marion, 1999; Contreras-Torres y Juárez-Acosta, 2012; Ganga et al., 2017). El mismo tiene el potencial de influenciar la forma y manera en la cual ocurren los procesos relevantes y aportar al logro de sus objetivos (Bennis, 2007).

El liderazgo es un proceso donde se ejerce una influencia en otros, llamados seguidores a través de una efectiva comunicación y en la cual se logra transmitir una idea, una visión, una meta, unos valores, que son aceptados por quienes reciben el mensaje, que a su vez, están dispuestos voluntariamente a seguir ese camino (Fernández y

Quintero, 2017).

En particular, las entidades sindicales son organizaciones sociales capaces de generar cambios culturales en una colectividad. En este escenario están surgiendo liderazgos nuevos, que aparentemente ponen en discusión las estrategias y contenidos de las dirigencias tradicionales, buscando un mayor protagonismo de los trabajadores en la construcción de la sociedad. Los dirigentes sindicales se consideran actores influyentes en el proceso de provocar cambios importantes en las actitudes y comportamientos de sus miembros, los cuales afectan el desarrollo económico de la empresa y del país.

Twigg et al. (2008) sostienen que la teoría del liderazgo transformacional (LT) proporciona un medio más completo para investigar los efectos del estilo de liderazgo en las conductas de los subordinados que otros enfoques sobre

liderazgo tales como: intercambio líder a miembro, contingencia, situacional, camino-meta, entre otros.

La revisión de la literatura sobre LT muestra claramente una distinción entre estilos transaccionales y transformacionales, substancialmente, examina si un estilo de LT puede hacer una diferencia en las organizaciones. Dada sus peculiaridades distintivas, éste es el que más ayudaría a las organizaciones sindicales a alcanzar sus objetivos de la mejor manera. Se pueden observar una serie de características en este tipo de líderes, quienes no se limitan a desafiar el estatus dentro de una organización, sino que fomentan de forma intensiva la creatividad entre sus seguidores, alentándolos a explorar nuevas formas de hacer las cosas y nuevas oportunidades en beneficio de la organización de la que forman parte.

El análisis del liderazgo en relación a las diferencias de género introduce un nuevo elemento cuando esboza que las mujeres directivas puntúan más alto que los hombres en liderazgo transformacional. Por su parte, los hombres califican más alto que las mujeres en liderazgo transaccional y *laissez faire*.

Es este sentido la presente investigación se plantea como objetivo identificar el estilo de liderazgo: Transformacional, Transaccional, *Laissez faire*, presentes en un grupo de dirigentes sindicales de la Confederación sindical "Industrial – Chile, Constramet" de la Región Metropolitana y determinar si mujeres y hombres difieren en la adopción de estos estilos de liderazgo.

Para alcanzar los propósitos trazados, se realiza una investigación descriptiva, del carácter cuantitativo que utiliza como instrumento de recopilación de información el Cuestionario

Multifactorial de Liderazgo (MQL) Forma 5X Corta, (Bass y Avolio, 2000). Se trabaja con una muestra intencionada de 13 presidentes de sindicatos. La totalidad de los dirigentes encuestados se desempeñaban en empresa del sector privado. Las diferencias significativas en dicho perfil con respecto al género, se analizaron utilizando la Prueba t de Student, para muestras pequeñas e independientes, con un nivel de significancia=0.05.

En términos generales, los resultados evidencian que los líderes se autoperciben fundamentalmente como transformacionales, por sobre el estilo transaccional, no existiendo diferencias significativas entre hombres y mujeres.

## **2. Liderazgo Transformacional**

Los conceptos de LT y transaccional fueron desarrollados originalmente e introducidos por el experto James M. Burns (1978). La diferencia fundamental entre estos dos tipos de líderes radica en la forma en que pretenden influenciar el comportamiento de otros: el líder transaccional hace mayor énfasis en los medios para el logro de los fines, mostrando a los seguidores las conductas que deben adoptar para satisfacer sus objetivos personales y, al mismo tiempo, aclarando las recompensas que recibirán como resultado de adoptar las conductas apropiadas. Asimismo, determinó que tal tipología de liderazgo era observable "cuando los líderes y seguidores trabajan juntos para avanzar a un nivel superior de moral y motivación" (Burns, 1978:78). Mientras los líderes transformacionales elevan la motivación y la moral de sus seguidores, los transaccionales basan su influencia en el intercambio mutuo y beneficioso entre líder y seguidor.

Bernard M. Bass (1985), discípulo

de Burns, amplió y desarrolló el concepto original, donde explica los mecanismos psicológicos que subyacen bajo los liderazgos transformacional y transaccional concibiéndolos no como estilos mutuamente excluyentes sino como parte de diferentes patrones de conducta. Ambos pueden manifestarse en el mismo individuo, pero con diferente intensidad.

Debido a que los líderes pueden presentar patrones de conducta que combinan elementos de diversos estilos de liderazgo, Bass (1985, 1998, 1999), Bass y Avolio (1990, 2000), y Bass y Stogdill (1990) proponen el modelo de liderazgo de rango completo (*full range leadership*, FRL), el cual integra los componentes del LT y del transaccional para conformar un perfil completo de liderazgo, en el que se conciertan ocho dimensiones de liderazgo: cuatro del LT, la primera, denominada *Influencia idealizada* (atribuida y conductual) hace referencia a la capacidad del líder de evocar una visión y lograr la confianza de sus seguidores. La segunda *Motivación inspiracional*, definida como la capacidad del líder de comunicar su visión. La tercera es la *Estimulación intelectual*, entendida como la capacidad del líder para hacer que sus subordinados piensen de manera creativa e innovadora y una cuarta llamada *Consideración individualizada* que señalaría la capacidad del líder para prestar atención personal a todos los miembros de su equipo, haciéndoles ver que su contribución individual es importante (Cuadrado y Molero, 2002).

El liderazgo transaccional está compuesto por tres dimensiones: *Recompensa contingente*, el líder premia a los seguidores por lograr los niveles de actuación especificados y el premio es dependiente del esfuerzo y el nivel de

logro, *Dirección por excepción* (activo), el líder controla de manera activa los errores o cualquier desviación de los estándares o de las normas y *Dirección por excepción* (pasivo), el líder espera pasivamente hasta la aparición de un problema y entonces actúa (Thieme, 2005).

Por último, la dimensión *Laissez faire* o dejar hacer que representa la ausencia del liderazgo o la evitación de intervenir por parte del líder.

En la teoría de rango completo los líderes pueden presentar conductas o elementos de distintos estilos según las circunstancias y lo que éstas demanden, incluye los componentes del liderazgo transformacional y del transaccional para conformar un todo, cuyos resultados satisfacen las necesidades de los individuos y del grupo, el esfuerzo extra requerido para el logro de los objetivos compartidos y la eficacia y efectividad de la organización (Mendoza et al., 2007). La posición más baja la ocupa el estilo de liderazgo *laissez-faire* (por consiguiente, se considera el de mayor pasividad y menos efectivo), seguido por el liderazgo transaccional y el transformacional, considerado este último el más efectivo y el que requiere un papel más activo del líder (Antonakis et al., 2003).

Bass et al., (2003) definen el liderazgo transformacional (LT) como aquel que motiva a los seguidores a hacer más de lo que originalmente se esperaba de ellos; por lo tanto, podría afirmarse que el LT amplía y cambia los intereses de los seguidores, quienes desarrollan un sentimiento de admiración y respeto hacia el líder (Ganga y Navarrete, 2014; Ganga et al 2016) generando una visión, propósitos y una misión compartida por el grupo.

El LT es inherente a aquellos individuos con una fuerte visión y

personalidad, gracias a la cual son capaces de cambiar las expectativas, percepciones y motivaciones y liderar el cambio dentro de una organización. El líder transformacional concentra su atención en estimular el surgimiento de una conciencia colectiva en los seguidores que les permita dejar a un lado sus intereses personales y enfocarse en los del colectivo, comprometiéndose con el logro de una visión y misión compartida (Pérez y Camps, 2011:18).

Además, el LT implica mantener líneas de comunicación abiertas con los seguidores, tanto de forma individual como colectiva. Así se asegura de que se compartan nuevas ideas, pudiendo surgir productos o innovaciones que, de lo contrario, hubieran quedado sin desarrollar (Biswas, 2009). Al mismo tiempo, estos canales de comunicación permiten a los líderes un reconocimiento directo a sus seguidores, motivándolos y fomentando la proactividad.

Gracias a su visión clara, los líderes transformacionales tienen la capacidad de articular a sus seguidores de manera que logran transmitir su motivación y pasión, lo que conduce a los trabajadores a actuar con mayor eficiencia y compromiso. El líder transformacional se posiciona como un modelo para sus seguidores, los que quieren emularlo como consecuencia de la confianza y respeto depositados en él. Éstos van más allá de sus propios intereses y trabajan para el interés grupal, es decir, el hecho de lograr resultados superiores es posible transformando a los seguidores, sus valores, sus actitudes, sus motivaciones y madurez.

El LT está positivamente relacionado con la cantidad de esfuerzo que los seguidores están dispuestos a realizar con la satisfacción que consigue

el líder entre éstos, con la percepción de justicia y equidad y con el desempeño individual y colectivo.

La literatura apoya la relación hipotética entre el LT y el rendimiento superior (Avolio, 1999; Bass, 1999), una mayor eficacia del líder y a una satisfacción mayor de sus seguidores con él (Sergiovanni, 2001; Dum Dum et al., 2013; Hallinger, 2003; Antonakis et al., 2003; Avolio y Bass, 2004; Bass y Riggio, 2006; Muenjohn y Armstrong, 2008; Hechanova y Cementina-Olpo, 2013; Boehm et al., 2015; Breevaart et al., 2014; Huang et al., 2015; Northouse, 2018).

Zagorsek et al., (2009), hallaron una relación positiva entre el liderazgo transformacional y ciertas dimensiones de aprendizaje organizacional, tales como la adquisición de conocimientos, los cambios cognoscitivos y conductuales y la distribución de información entre los seguidores. Influencias documentadas en una variedad de contextos (Yammarino y Bass, 1988; Podsakoff et al., 1990; Hoover et al., 1991; Gellis, 2001).

En tanto el liderazgo transaccional se refiere a la relación de intercambio entre el líder y el seguidor para satisfacer sus propios intereses y se caracteriza por inducir el accionar de los individuos en base a recompensas, lo cual involucra un trabajo de control por parte del líder en beneficio de los objetivos organizacionales (Ganga y Navarrete, 2013; Alarcón et al., 2018).

El título de liderazgo transaccional y transformacional es aplicable a equipos como a una entidad, así como a la organización como un todo. Los miembros del equipo transformacional se preocupan por otros, se estimulan intelectualmente, se inspiran entre ellos, y se identifican con las metas del

equipo. Los equipos transformacionales son altamente productivos. Las políticas y prácticas organizacionales pueden promover el empoderamiento de los empleados, la flexibilidad creativa y el espíritu de cuerpo (Bass, 1999).

### 3. Liderazgo transformacional y género

La indagación en torno al liderazgo transformacional y transaccional, además de determinar su influencia en diversas variables organizacionales ha tratado de averiguar si mujeres y hombres difieren en la adopción de estos tipos de liderazgo; en consecuencia, la línea del género constituye una de las principales líneas de investigación de los últimos años.

Rosener (1990), fue pionero de una serie de trabajos sobre tema. Da fe de ello una autoevaluación de mujeres y hombres líderes, la cual arrojó que las mujeres valoraban su liderazgo en base a características del LT mientras los hombres se basaban en transacciones (liderazgo transaccional). Dicho estudio llegó a la conclusión de que a las mujeres les era más fácil expresar este tipo de liderazgo en aquellas organizaciones donde existía una cultura organizacional creada por las propias mujeres, acorde a sus supuestas habilidades innatas.

Druskat (1994) estudia a 6.359 hombres y mujeres de órdenes religiosas católicas, quienes debían evaluar a sus superiores mediante el *Multifactorial Leadership Questionnaire* (MLQ) y confirmó la premisa de Rosener (1990) de que efectivamente las líderes mujeres eran asociadas a un estilo de LT. Respecto a la importancia del contexto donde se desarrollan estos tipos de liderazgo, la autora subraya que mientras más burocrática y rígida es la

organización las diferencias de género se enmascaran, ya que las mujeres se adaptan a las normas y a las exceptivas masculinas dominantes; por el contrario, en las organizaciones consideradas no tradicionales las mujeres eran libres de elegir el liderazgo que más le acomodaba.

Komives (1991) interviene en residencias estudiantiles y corrobora que, bajo la apreciación de los evaluados, no existía diferencia entre los estilos de liderazgo de mujeres y hombres directores. Resultados que se pueden explicar primero, por el contexto no tradicional en que fue ejecutado el estudio y, segundo, porque no se encontró claridad en las características asociadas a cada uno de los liderazgos. En este trabajo se conceptualizan los estilos de logro como las conductas de un líder en el proceso de alcanzar las metas personales o del grupo.

Carless (1998) examinó las diferencias de género en el LT considerando la autopercepción de los gerentes, así como la percepción de sus superiores y subordinados. La muestra estuvo constituida por empleados de un gran banco internacional en Australia. Las calificaciones se obtuvieron de los gerentes de sucursales, sus superiores y subordinados. Los hallazgos mostraron que los superiores evaluaban a las gerentes como más transformacionales que sus pares varones. Las mujeres directivas se calificaron a sí mismas como más transformacionales que los hombres, sin embargo, en el nivel de análisis de comportamiento más específico, se observaron diferencias significativas de género solo para comportamientos orientados a la toma de decisiones participativas, el elogio de las contribuciones individuales y de equipo y el cuidado de las necesidades

individuales. Los colaboradores (subordinados) evaluaron a sus directivos masculinos y femeninos por igual.

Algunos estudios sugieren que las mujeres puntúan más alto que los hombres en el estilo de LT y en el factor *recompensa contingente* del liderazgo transaccional. Por su parte, los hombres marcan más alto en el factor *dirección por excepción (pasivo)* del liderazgo transaccional, así como en la ausencia de liderazgo *laissez-faire* (Rosener, 1990; Bass y Avolio, 1994; Bass et al., 1996; Druskat, 1994; Bass, 1999; Eagly y Johannesen-Schmidt, 2001; Ramos et al., 2002; Eagly y Carli, 2007), en otras indagaciones no encuentran este tipo de diferencias (Komives, 1991; Maher, 1997).

En este orden de cosas, los estereotipos de género parecen jugar un papel importante en la percepción que tienen mujeres y hombres del LT (Maher, 1997; López y Del Olmo, 1999), fomentando la asociación de las mujeres a un estilo de liderazgo más transformacional.

Eagly et al., (2003), confirman los resultados previamente presentados, reforzando la teoría de que las líderes mujeres son más transformacionales que los líderes hombres y también manifiestan más comportamientos de *recompensa contingente*, componente del estilo transaccional. Los líderes hombres presentarían en mayor medida que las mujeres los otros aspectos de dicho liderazgo: *dirección por excepción (activo y pasivo)*, además de *laissez-faire*.

Acuña (2004), con datos recogidos de encuestas aplicadas en grandes y medianas empresas chilenas según el MLQ Form 5X, revela la existencia de una clara indicación de que el

estilo de liderazgo depende del género del supervisor. Particularmente, las mujeres tienden a comportarse de manera más frecuente conforme a los estilos transformacional y transaccional, especialmente en los factores *estimulación intelectual*, *consideración individual* y *recompensa contingente* y son mejor evaluadas que los hombres en términos de efectividad, satisfacción y esfuerzo extra.

Camps et al., (2010) investigaron los estilos de liderazgo prevalecientes en empleados gerenciales de dos organizaciones en Puerto Rico. La muestra total fue de 200 empleados gerenciales (100 de cada sector). Al comparar los estilos de liderazgo transformacional, transaccional, directivo, participativo, considerado, orientado a metas y *laissez faire*, se observó un promedio mayor en las mujeres en el uso del estilo de liderazgo directivo en correspondencia a los hombres.

Cuadrado et al., (2003) exploraron las diferencias de género en los estilos de liderazgo transformacional/transaccional, de una muestra de 118 directivos/as españoles, (65 hombres y 53 mujeres) mediante el MLQ (Bass y Avolio, 1990). No se constataron diferencias importantes en las autoevaluaciones de mujeres y hombres directivos/as, adoptando estilos de liderazgo similares.

Moreira (2010) estudió las posibles divergencias entre mujeres y hombres referente a los estilos de liderazgo, determinando que no hay diferencias estadísticamente significativas en la auto-percepción de los estilos del liderazgo transformacional ni transaccional por parte de los líderes femeninos y masculinos.

Munir y Aboidullah (2018) hablan de



rasgos afines después de en un estudio donde se consideró a 235 directores y 2.350 profesores del sistema escolar paquistaní, en el que no se encontraron diferencias significativas en la práctica del liderazgo transformacional entre géneros.

#### 4. Estilos de liderazgo en dirigentes sindicales de la Confederación de Trabajadores Metalúrgicos: Desarrollo del Estudio

El estudio se llevó a cabo con dirigentes sindicales pertenecientes a la Confederación de Trabajadores Metalúrgicos, de la Industria y Servicio "Industrial Chile – Constramet" de la Región Metropolitana, donde 55 sindicatos representan a más de 3.000 trabajadores de la industria manufacturera, minería, química, energía, cuero, calzado, textil, forestal, metal, plástico y otros. En la actualidad forma parte de **Industrial Global Unión**, fusión de tres grandes organizaciones a nivel internacional; la Federación Internacional de Trabajadores de las Industrias Metalúrgicas (**FITIM**), la Federación Internacional de los Trabajadores de la Minería y Químicos (**ICEM**) y de la Federación Internacional de Trabajadores Textiles, del Cuero y Vestuario (**FITVTC**), que afilia a más de 52 millones de trabajadores en el mundo, dando paso a la **Federación Internacional INDUSTRI-ALL GLOBAL UNIÓN**.

Metodológicamente hablando, se trata de una investigación del tipo descriptiva, que empleó el enfoque cuantitativo. Para la recopilación de información se utilizó el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MQL) Forma

5X Corta, (Bass y Avolio, 2000), adaptado al contexto organizacional chileno por Vega y Zabala (2004) y sus 82 ítems, en la versión "uno mismo", el cual se responde bajo una escala tipo Likert que inicia de 0 = Nunca, 1 = Rara vez, 2 = A veces, 3 = A menudo y 4 = Frecuentemente. Los ítems se presentaron en forma de afirmaciones o juicios y se les aplicó a los dirigentes seleccionados. El cuestionario implementado recoge información correspondiente al *liderazgo transformacional* entendido como constructo global, lo que significa que el liderazgo transformacional es tomado a partir de tres estilos: transformacional, transaccional y *laissez faire*, concepción conocida como modelo de liderazgo de rango total (Vega y Zabala, 2004).

La muestra intencionada estuvo compuesta por 13 de los 55 presidentes de sindicatos reunidos en la Confederación al momento de efectuarse el estudio (noviembre de 2017), seis mujeres, las únicas féminas con cargo de presidente (11% del total) y siete hombres. Los dirigentes encuestados se desempeñaban en empresas del sector privado. Las principales actividades económicas se concentraban en servicios de comercio, manufactura y transporte, las que congregaban el mayor número de mujeres afiliadas a sindicatos.

Se estableció una hipótesis general:

$H_g$ : El género de los encuestados, influye en la autopercepción de los estilos de liderazgo de los dirigentes sindicales.

De ésta  $H_g$ , se desprende dos hipótesis específicas:

$H_{g1}$ : Las mujeres sindicalistas, se autoperceben con mayor cercanía al liderazgo transformacional, respecto de sus colegas varones.

H<sub>2</sub>: Los sindicalistas hombres, se autoperciben con mayor cercanía al liderazgo transaccional, que sus colegas mujeres.

A la hora de analizar las diferencias significativas en dicho perfil con respecto al género fue necesario correr una Prueba t de Student, para muestras pequeñas e independientes, con un nivel de significancia=0.05. Se obtuvo un alto índice de confiabilidad del instrumento a través del cálculo del Alfa de Cronbach ( $\alpha = 0,93$ ).

## **5. Estilos de liderazgo predominantes en dirigentes sindicales, pertenecientes a la Confederación de Trabajadores Metalúrgicos de la Industria y Servicio “Industrial – Constramet”.**

Referente al sexo de los dirigentes encuestados, el mayor porcentaje (53,9%) son hombres. En cuanto a rangos etarios, el 23% se halla entre los 28-36, 37-46 y 46-55 años y el 15% entre 18-27 y 56-65.

En los dirigentes predomina el ejercicio de ciertas conductas de liderazgo transformacional en mayor proporción que el transaccional y, al mismo tiempo, se aprecia poca presencia de conductas que respondan a una ausencia de liderazgo. La media

del estilo transformacional es de 3,40, lo que indica que éstos perciben que su actuar responde a las opciones “A menudo” y “Frecuentemente”. El valor medio para el liderazgo transaccional disminuye a 2,7, lo que significa que en su autopercepción “A veces” y “A menudo” manifiestan conductas que corresponden al estilo transaccional. La media de las conductas asociadas a la ausencia de liderazgo es de 2,02.

En las dirigentes predomina el ejercicio de ciertas conductas de liderazgo transformacional en mayor medida que conductas de estilos transaccionales. Cabe destacar que las mujeres obtienen mayor media en todas las dimensiones de este tipo de liderazgo y, simultáneamente, asumen menos conductas que dicen relación con el *laissez faire* o ausencia de liderazgo.

La media del estilo transformacional específicamente de las mujeres es de 3,60, lo que alude a que éstas perciben que su actuar responde “A menudo” y “Frecuentemente” a dicho estilo. El valor medio para el liderazgo transaccional disminuye a 2,79 representando que, en su autopercepción, “A veces” y “A menudo” manifiestan conductas inherentes al estilo transaccional. La media de las conductas asociadas al *Laissez Faire* o ausencia de liderazgo es de 1,95 (ver tabla1)

**Tabla 1**  
**Estadísticos descriptivos de los estilos de liderazgo, desglosados por género**

Estilo de liderazgo	Mujeres		Hombres		Valor t-test p-value
	Media	Sx	Media	Sx	
Transformacional	3,60	0,12	3,21	0,07	0,0011
Transaccional	2,79	1,60	2,78	0,60	0,4949
Laissez Faire	1,95	0,99	2,10	0,10	0,2164

Fuente: Elaboración propia, basado en encuesta aplicada.

Para contrarrestar la hipótesis nula que plantea que las diferencias entre las medias es 0, o sea, que ambos géneros se comportan de la misma forma en los tipos de liderazgos, se aplicó la prueba t-Student. Los valores t obtenidos llevan a rechazar la hipótesis nula ( $p\text{-value} < \alpha$ ), de manera que el tipo de liderazgo predominante en las mujeres presidentas de sindicato de "Industrial Chile - Constramet", Región Metropolitana, es el LT.

Se pudo determinar que las mujeres se autoperceben con mayor cercanía al LT que sus colegas hombres, acorde al cálculo de la superioridad de las medias femeninas y a la comprobación inferencial empleando la prueba t, la que

arrojó que los géneros se comportan de distinta forma en atención al LT, resultados en línea con los obtenidos por Druskat (1994), Bass y Avolio (1994) y Bass (1998).

En tanto, para los estilos de liderazgo transaccional y laissez faire la prueba t dice que no hay diferencia significativa en su ejercicio en función del género del líder, por lo que no es posible aceptar la hipótesis de que los sindicalistas hombres se autoperceben con mayor cercanía al liderazgo transaccional que sus pares mujeres. En la tabla 2 se aprecia, como parte del análisis por género, la puntuación media de cada uno de las escalas de liderazgo.

**Tabla 2**  
**Estadísticos descriptivos de los estilos de liderazgo, desglosados por género**

Dimensiones del liderazgo	Mujeres		Hombres		Valor t-test p-value
	Media	Desv. estandar	Media	Desv. estandar	
Dimensión Influencia Idealizada Atribuida	3,59	0,26	3,28	0,27	0,0331
Dimensión Influencia Idealizada Conductual	3,68	0,20	3,28	0,29	0,0004
Dimensión Motivación Inspiracional	3,74	0,15	3,17	0,10	1,1938 <sup>5</sup>
Dimensión Consideración Individualizada	3,41	0,37	3,18	0,12	0,0867

**Cont... Tabla 2**

Dimensión Estimulación Intelectual	3,32	0,40	3,12	0,48	0,0045
Recompensa Contingente	3,80	0,19	3,16	0,45	0,0178
Dirección por Excepción Pasiva	0,94	0,74	2,09	0,57	0,0041
Dirección por Excepción Activa	3,63	0,24	3,09	0,33	0,0077
Laissez Faire	1,9514	0,99	2,1029	0,62	0,0045

Fuente: Elaboración propia, basado en encuesta aplicada

Las mujeres obtienen mayores medias en todas las dimensiones del LT, cuyo principal atributo apunta a la dimensión *Motivación Inspiracional*, distintiva de la inspiración que consiguen imprimir en las personas que les rodean y en su capacidad para comunicar visiones transcendentales que involucren a los demás; un líder que articula una visión que inspira a sus seguidores con optimismo sobre los objetivos a futuro.

En el caso de los hombres en el estilo transformacional las medias más altas se produjeron en las dimensiones *Influencia Idealizada Atribuida* e *Influencia Idealizada Conductual*, ambas con una media de 3,28. Las mujeres puntuaron más alto que los hombres en ambas dimensiones.

Al aplicar la prueba t, con vistas a analizar las dimensiones del LT, los resultados se enmarcan dentro del rango de rechazo de esta prueba, es decir, ambos géneros no son iguales, con excepción de la dimensión de *Influencia Idealiza Conductual*, donde se comportan de la misma forma.

En el liderazgo transaccional, las mujeres igualmente obtuvieron mayores puntajes que sus pares hombres en las dimensiones *Recompensa Contingente* y *Dirección por Excepción Activa*; la mayor media obtenida fue en *Recompensa Contingente*, en la

que se advierte una leve diferencia con los hombres. Las mujeres, en este atributo, se caracterizan por vincular el objetivo a las recompensas, clarifican las expectativas, proveen de recursos necesarios, establecen objetivos con consenso, proveen varios tipos de recompensas por un desempeño exitoso, fijan objetivos específicos, medibles, realistas y con tiempo determinado. Los hombres, de igual modo, puntuaron más en la dimensión de *Recompensa Contingente*.

La prueba t determinó que ambos géneros se comportan de la misma forma en relación a este tipo de liderazgo, sin embargo, si se profundiza en los componentes internos del liderazgo transaccional se observa que ambos géneros actúan de forma distinta, vale decir, las variables se compensan internamente y arrojan un resultado general de igualdad en línea con el general, lo cual debería llevar a aceptar la hipótesis en el sentido de que exhiben el mismo tipo de liderazgo.

Acerca del comportamiento de ambos géneros en el liderazgo *laissez faire*; la prueba t comprobó que ambos géneros se comportan de manera similar, aunque en este tipo de liderazgo los hombres puntuaron una media mayor a las mujeres.

## 6. Conclusiones

Pese a que las mujeres participan activamente en el mercado laboral su tasa de sindicalización es menor a la de los hombres. No obstante, de que puedan ser mayoría en los sindicatos en que participan, ello no deviene en una mayor cantidad de mujeres sindicalistas en cargos de presidencia, pues ellas mismas eligen presidentes hombres.

El movimiento sindical necesita el liderazgo que ofrecen las mujeres; sin embargo, como ha quedado de manifiesto, hoy por hoy es poco probable que su acceso a cargos directivos se acelere producto de la ausencia de estrategias específicas que urge implementar.

El estilo de liderazgo transformacional LT en las dirigentes sindicales de la Confederación de Trabajadores Metalúrgicos, de la Industria y Servicio "Industrial Chile – Constramet" de la Región Metropolitana fue estudiado, entre otras razones, dado que a las mujeres se les ha relegado a participar únicamente en ciertos cargos en las directivas sindicales; aludiendo a supuestas características femeninas solo se les permite acceder a cargos de secretaría mayoritariamente.

Contrariamente, se pudo confirmar que las dirigentes femeninas influyen en el proceso a la hora de provocar cambios importantes en las actitudes y comportamientos de los miembros de las organizaciones de trabajadores, los cuales influyen en el desarrollo económico de la empresa y del país.

Una vez realizado el análisis de las dimensiones correspondientes al LT sobresale cómo las mujeres son capaces de potenciar las capacidades de los dirigentes sindicales para liderar estas organizaciones. Es relevante que

al analizar las medias de la muestra total sin diferenciar el género, los resultados arrojaron que los líderes, desde su percepción, se consideraron más transformacionales que transaccionales, lo que evidencia que el LT en los dirigentes sindicales representa una oportunidad para los nuevos desafíos en el ámbito económico, social, cultural y laboral del país.

En cuanto al LT a nivel global, fue posible constatar que no existen diferencias significativas en la autopercepción de mujeres y hombres.

Entodocaso, los estudios realizados confirman una nítida tendencia respecto a los vínculos estrechos de las mujeres líderes con el estilo transformacional, resultados que coinciden con los hallazgos de esta investigación, la cual confirma la presencia en las mujeres de ciertas conductas de LT, por sobre aquellas relacionadas con el liderazgo transaccional, *laissez faire* o ausencia de liderazgo.

Entre las limitantes del trabajo se pueden identificar la evaluación del estilo de liderazgo desde la autopercepción y lo reducido del tamaño de la muestra, por lo que se recomienda ampliar la investigación en futuras exploraciones con el propósito de incorporar el punto de vista de los trabajadores sindicalizados y así lograr una mirada transversal, lo que posibilitará la realización de análisis comparados entre la autopercepción de los dirigentes sindicales y como son percibidos éstos por los trabajadores a quienes representan.

## Referencias bibliográficas

- Acuña, D. (2004). *Estudio comparativo de la confianza y el liderazgo de hombres y mujeres*. Tesis (Magíster en Ciencias de la Ingeniería). Santiago,

- Chile, Pontificia Universidad Católica de Chile, pp.104
- Alarcón, N., Ganga-Contreras, F. y Pedraja, L. (2018). Estilos de liderazgo en dirigentes sindicales y gremiales de la Región de Los Lagos, Chile, *Interciencia*, 43(12), 823-829.
- Antonakis, J., Avolio, B. y Sivasubramaniam, N. (2003). Context and Leadership: An examination of the nine-factor full-range Leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Leadership Quarterly*, 14(3), 261-295. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(03\)00030-4](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(03)00030-4).
- Avolio, B. & Bass, B. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire Manual, (Third Edition)*. Menlo Park, CA, Mind Garden, Inc.
- Avolio, B. (1999). *Full leadership development: Building the vital forces in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Bass, B. & Avolio, B. (2000). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire. Second Edition. Sampler Set: technical report, leader form, rater form, and scoring key for MLQ Form 5XShort*. Menlo Park, CA, Mind Garden, Inc.
- Bass, B. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. Free Press. Nueva York, EEUU. 191 pp.
- Bass, B. (1998). *Transformational leadership: Industry, military, and educational impact*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Bass, B. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32. <https://doi.org/10.1080/135943299398410>.
- Bass, B. y Avolio, B. (1990). *Transformational leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Consulting Psychologist Press.
- Bass, B. y Avolio, B. (1994). Shatter the glass ceiling: Women may make better managers. *Human Resource Management*, 33(4), 549-560. <https://doi.org/10.1002/hrm.3930330405>
- Bass, B., Avolio, B. & Atwater, Leanne (1996). The transformational and transactional leadership of men and women. *Applied Psychology: An International Review*, 45(1), 5-34. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.1996.tb00847.x>
- Bass, B., Avolio, B., et al. (2003). Prediction unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207-218. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.207>
- Bass, B. y Riggio, R. (2006). *Transformational Leadership*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B. y Stogdill, R. (1990). *Bass Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*. 3ª ed. Free Press. 1516 pp.
- Bennis, W. (2007). The challenges of leadership in the modern world. *American Psychologist*, 62(1), 2-5. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.62.1.2>
- Biswas, S. (2009). Organizational culture and transformational leadership as predictors of employee performance. *The Indian Journal of Industrial Relations*, 44(4), 611-627.
- Boehm, S., Dwertmann, D., Bruch, H. & Shamir, B. (2015). The missing

- link? Investigating organizational identity strength and transformational leadership climate as mechanisms that connect CEO charisma with firm performance. *The Leadership Quarterly*, 26(2), 156-171. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.07.012>
- Breevaart, K., Bakker, A., Demerouti, E., Sleebos, D. and Maduro, V. (2014). Uncovering the Underlying Relationship between Transformational Leaders and Followers' Task Performance. *Journal of Personnel Psychology*, 13(4), 194-203. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000118>
- Burns, J. (1978). *Leadership*. New York, Harper & Row.
- Carless, S. (1998). Gender differences in transformational leadership: An examination of superior, leader, and subordinate perspectives. *Sex Roles*, 39(11/12), 887-902.
- Contreras-Torres, F. y Juarez-Acosta, F. (2012). *Liderazgo y complejidad. Conceptualizaciones e implicaciones para la organización actual*. Editorial Académica Española.
- Cuadrado, I. y Molero, F. (2002). Liderazgo transformacional y género: autoevaluaciones de directivos y directivas españoles. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 18(1), 39-55.
- Cuadrado, I., Molero, F. y Navas, M. (2003). El liderazgo de hombres y mujeres: diferencias en estilos de liderazgo, relaciones entre estilos y predictores de variables de resultado organizacional. *Acción Psicológica*, 2(2), 115-129.
- Druskat, V. (1994). Gender and leadership style: transformational and transactional leadership in the roman catholic church. *Leadership Quarterly*, 5(2), 99-119. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(94\)90023-X](https://doi.org/10.1016/1048-9843(94)90023-X).
- Dumdum, U., Lowe, K. & Avolio, B. (2013). A meta-analysis of transformational and transactional leadership correlates of effectiveness and satisfaction: and update and extension. *Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead 10<sup>th</sup>, Anniversary Edition (Monographs in Leadership and Management, 5. Emerald Group Publishing Limited*. pp. 39-70. <https://doi.org/10.1108/S1479-357120130000005008>.
- Eagly, A. & Carli, L. (2007). Women and the labyrinth of leadership. *Harvard Business Review*, 85, 62-71.
- Eagly, Alice & Johannesen-Schmidt, M. (2001). The Leadership Styles of Women and Men. *Journal of Social Issues*, Vol.57, No.4, pp. 781-797. <https://doi.org/10.1111/0022-4537.00241>
- Eagly, A., Johannesen-Schmidt, M. & Van Engen, M. (2003). Transformational, Transactional, and Laissez-Faire Leadership Styles: A Meta-Analysis Comparing Women and Men. *Psychological Bulletin*, 129(4), 569-591
- Fernández, C. y Quintero, N. (2017). Liderazgo transformacional y transaccional en emprendedores venezolanos. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 22(77), 56-74.
- Ganga-Contreras, F. y Navarrete, E. (2013). Enfoques asociados al liderazgo eficaz para la organización. *Gaceta Laboral*, 19(1), 52-77.
- Ganga-Contreras, Francisco & Navarrete-Andrade, Erwin (2014). Aportaciones teóricas significativas sobre el liderazgo carismático y transformacional. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 4(1), 1-35.

- Ganga-Contreras, Francisco, Navarrete-Andrade, Erwin, Alt, Carolina & Alarcón, Nancy (2016). Percepción de los estilos de liderazgo: el caso de un campus universitario. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 22(77), 36-55.
- Ganga-Contreras, F., Navarrete-Andrade, E. & Suárez-Amaya, W. (2017). Aproximación a los fundamentos teóricos del liderazgo auténtico. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 22(77), pp. 36-55.
- Gellis, Z. (2001). Social work perceptions of transformational and transactional leadership in health care. *Social Work Research*, 25(1), 17–25. <https://doi.org/10.1093/swr/25.1.17>
- Hallinger, P. (2003). Leading educational change: reflections on the practice of instructional and transformational leadership. *Cambridge Journal of Education*, 3(3), 329-351.
- Hechanova, R. & Cementina-Olpoc, R. (2013). Transformational leadership, change management, and commitment to change: A comparison of academic and business organizations. *The Asia-Pacific Education Researcher*, 22(1), 11-19.
- Hoover, N., Petrosko, J. y Schulz, R. (1991). *Transformational and Transactional Leadership: An Empirical Test of a Theory. Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association. Chicago.* <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED331177.pdf>
- Huang, X., Xu, E., Chiu, W., Lam, C. & Farh, L. (2015). When Authoritarian Leaders Outperform Transformational Leaders: Firm Performance in a Harsh Economic Environment. *Academy of Management Discoveries*, 1(2), 180-200.
- Komives, S. (1991). Gender Differences in the Relationship of Hall Directors' Transformational and Transactional Leadership and Achieving Styles. *Journal of College Student Development*, 32(22), 155-165.
- López, E. y Del Olmo, S. (1999). Estereotipia de género y liderazgo transformacional en contextos de trabajo típicamente femeninos. *Revista de Psicología Social Aplicada*, 9(3), 53-72.
- Maher, K. (1997). Gender-Related Stereotypes of Transformational and Transactional Leadership. *Sex Roles*, 37(3/4), 209-225.
- Marion, R. (1999). *The edge of organization: Chaos and complexity theories of formal social systems.* Thousand Oaks, California: SAGE Publications, Inc.
- Mendoza, I., Ortiz, M. y Parker, H. (2007). Dos décadas de investigación y desarrollo en liderazgo transformacional *Revista del Centro de Investigación. Universidad La Salle*, 7, No. 27, pp. 25-41.
- Moreira, C. (2010). *Liderazgo transformacional y género en organizaciones militares. Universidad Complutense de Madrid.* Facultad de Psicología. Tesis Doctoral, publicada. España. Recuperado el 23 de Septiembre de 2019 <http://eprints.ucm.es/11436/1/T32255.pdf>
- Muenjohn, N. y Armstrong, A. (2008). Evaluating the Structural Validity of the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ). Capturing the Leadership Factors of Transformational Transactional Leadership. *Contemporary Management Research*, 4(1), 3-14.
- Munir, F. y Aboidullah, M. (2018). Gender Differences in Transformational Leadership Behaviors of School



- Principals and Teachers' Academic Effectiveness, *Bulletin of Education and Research*, 40(1), 99–113.
- Northouse, P. (2018). *Leadership: Theory and Practice*. London, Sage Publications.
- Pérez, J. y Camps, V. (2011). Manifestación del Liderazgo Transformacional en un Grupo de Supervisores de Puerto Rico. *Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones*, 27(1), 17-29.
- Podsakoff, P., Mackenzie, S., Moorman, R. and Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behavior. *Leadership Quarterly*, 1(2), 107–42.
- Ramos, A., Sarrió, M., Barberá, E. y Candela, C. (2002). Mujeres directivas y demandas organizacionales. *Revista de Psicología Social*, 17(2), 183-197. <https://doi.org/10.1174/021347402320007591>
- Rosener, J. (1990). Ways women lead, *Harvard Business Review*, 68(6), 119-125.
- Sergiovanni, T. (2001). *Leadership: What's in it for Schools?*. Routedledge Falmer.
- Thieme, C. (2005). *Liderazgo y Eficacia en la Educación Primaria. El Caso de Chile*, Tesis. Universitat Autònoma de Barcelona. 304 pp.
- Twigg, N., Fuller, J. & Hester, K. (2008). Transformational Leadership in Labor Organizations: The Effects on Union Citizenship Behaviors, *Journal of Labor Research*, 29(1) 27-41.
- Vega, C. y Zavala, G. (2004). Adaptación del cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ forma 5x corta) de B. Bass y B. Avolio al contexto organizacional chileno. Facultad de Ciencias Sociales, Departamento de Psicología Universidad de Chile.
- Yammarino, F. y Bass, B. (1988). *Long Term Forecasting of Transformational Leadership and its Effects Among Naval Officers: Some Preliminary Findings*. Center for Leadership Studies. Binghamton University. Binghamton, NY, EEUU. pp. 36.