



## **Estilos de liderazgo en honorables diputados. Congreso Nacional de Chile**

*Francisco Ganga Contreras\* y Cristina Saez\*\**

---

### **Resumen**

En el presente estudio se identifican los estilos y características de liderazgo más utilizados por los Honorables Diputados de Chile, en su relación con sus colaboradores inmediatos como son sus asesores y secretarios. El análisis se realiza sobre la bases de la teoría de los "tres estilos de liderazgo" y el "liderazgo transformacional". Con el fin de realizar la comparación respectiva, se tomó una muestra de sesenta y cuatro (64) Diputados y sesenta y cuatro (64) asesores y secretarios. Los resultados demuestran que las percepciones son muy cercanas entre ambos segmentos; y en general, frente a preguntas directas, su estilo predominante es el "democrático", sin embargo, al confrontarlos con preguntas indirectas, la tendencia sobresaliente es el estilo "autoritario". Asimismo, al analizar los diversos comportamientos que suelen practicar, los parlamentarios, la caracterización se acerca a "líderes transformacionales".

**Palabras clave:** Diputados, líder, liderazgo, colaborador, influencia, autoritario, democrático, liberal, transformacional.

\* Universidad de Los Lagos. Puerto Montt, Chile. Correo electrónico: fganga@ulagos.cl

\*\* Universidad de Los Lagos. Puerto Montt, Chile.

## Leadership Styles Used by the Honorable National Congress Deputies in Chile

---

### **Abstract**

This study identifies the leadership styles and characteristics most used by the Honorable Deputies of Chile in their relations with immediate collaborators, such as advisors and secretaries. Analysis is based on the theory of "three leadership styles" and "transformational leadership." A sample was taken of sixty-four (64) Deputies and sixty-four (64) advisors and secretaries. Results indicated that perceptions in both segments are very close. In general, when faced with direct questions, the predominant leadership style is "democratic"; nevertheless, when confronted with indirect questions, the outstanding tendency is toward the "authoritarian" style. Likewise, when analyzing the diverse behaviors often practiced by the parliamentarians, characterization approaches "transformational leadership."

**Key words:** Deputies, leader, leadership, collaborator, influence, authoritarian, democratic, liberal, transformational.

### **Introducción**

Considerando la labor legislativa que desarrollan los Honorables Diputados, como una actividad de mucha importancia en el quehacer nacional y reconociendo que son ellos los que asumen posiciones de liderazgo representando a millones de chilenos y chilenas, resulta interesante conocer los estilos de liderazgo que éstos tienden a utilizar. Es por ello que a continuación se presenta un trabajo que aborda las principales teorías que existen respecto al tema y, asimismo, permite conocer -sobre la base de encuestas aplicadas a los Diputados y a sus asesores y secretarios- el estilo de liderazgo del que hacen uso, tomando en consideración las diferencias entre la auto-percepción y la percepción de sus colaboradores.

Por lo tanto, a través de ésta vía, se persigue obtener una visión holística del proceso al que convocó la investigación, reconociendo al liderazgo como una actividad compleja e influyente en todo desarrollo organizacional, por lo que identificar elementos involucrados en el tema, se convierte en relevante.

## **1. Planteamiento del problema**

Destacados estudiosos e investigadores del ámbito de la gestión de personas, tales como: Bennis y O'toole (2000), Champy (2000), Palomo (2001), Cheloha (2005), Collins (2005), Priestland y Hanig (2005), Goleman (2005), Covey (2005), han analizado los cambios que están ocurriendo en el mundo y el rol que debe incumbirle a los llamados a liderar las organizaciones en este nuevo escenario organizacional. Por lo mismo, es claro que el fenómeno de la globalización ha repercutido enormemente en las organizaciones, transformándose en un desafío para su vigencia y permanencia.

Existen numerosas teorías y enfoques que intentan explicar el liderazgo, la necesidad de éste y los efectos de su práctica en pos de los objetivos y metas que se plantean las organizaciones; sin embargo, lo novedoso de esta indagación, dice relación con la posibilidad de enfocarse en el Congreso Nacional (Cámara de Diputados). Según los antecedentes recogidos en ella, no existen estudios respecto de cuáles son los estilos de liderazgos más utilizados especialmente por los Honorables Diputados, siendo líderes que sin lugar a duda representan a millones de chilenos y chilenas, tomando en cuenta que el valor agregado de este trabajo estriba precisamente en su pertinencia a la propia idiosincrasia.

Frente a la problemática enunciada, emerge la siguiente interrogante general:

¿Qué estilos y características de liderazgo utilizan los Honorables Diputados en su relación con sus asesores y secretarios?

A partir de esta pregunta, es factible desprender las siguientes interrogantes específicas:

a) ¿Cuáles son los estilos de liderazgo más importantes identificados por los estudiosos del tema?

b) ¿Cuáles son las características generales de los Diputados y sus colaboradores?

c) ¿Cuál es la percepción de los Diputados respecto de los estilos de liderazgo que utilizan?

d) ¿Cuál es la percepción de los colaboradores, respecto de los estilos de liderazgo que utilizan los Diputados?

e) ¿Son análogas las percepciones respecto de los estilos de liderazgo empleados por los Diputados entre éstos y sus asesores y secretarios?

## **2. Objetivos**

### **2.1. Objetivo General**

Identificar los estilos y características de liderazgo más utilizados por los Honorables Diputados, en su relación con los asesores y secretarios.

### **2.2. Objetivos Específicos**

- a) Describir los estilos de liderazgo más importantes, identificados y desarrollados por los estudiosos del tema.
- b) Conocer las características generales de los Diputados, de sus asesores y secretarios.
- c) Identificar los estilos de liderazgo autopercebidos por los Diputados.
- d) Identificar los estilos de liderazgo de los Diputados percibidos por sus colaboradores.
- e) Comparar las percepciones de los Diputados y sus colaboradores, respecto al estilo de liderazgo utilizado por los primeros.

## **3. Tipo de investigación**

Según Bernal (2000), haciendo alusión a Cerda, la investigación sería de carácter descriptiva, ya que ésta señala características particulares y distintivas del objeto en estudio, que en este caso, serían los Diputados de Chile.

## **4. Marco Institucional<sup>1</sup>**

El 4 de julio de 1811 se llevó a cabo la instalación ceremoniosa del Congreso Nacional, luego de que el 15 de diciembre de 1810 se convocara a la elección de Diputados. Desde ese instante las funciones legislativas y las funciones de gobierno se adjudicaban a éste.

Queda plasmada la importancia del Congreso Nacional desde principios de la independencia de Chile, siendo un pilar fundamental hasta los días de hoy, para la convivencia cívica. Cabe destacar, que el bicameralismo en el país recién se inició en 1928.

<sup>1</sup> Este apartado contiene extracto del folleto de Historia, Funciones y Atribuciones de la Cámara de Diputados y de la Constitución de la República de Chile.

Es importante señalar que, el funcionamiento del Congreso Nacional se ha mantenido casi sin interrupciones desde 1811, ubicándolo entre los más antiguos del mundo, después del Parlamento Inglés, del Congreso de los Estados Unidos de América y de la Asamblea Nacional de Francia.

De acuerdo a la Constitución Política de la República de Chile, artículo 46°, el Congreso Nacional se encuentra estructurado en un sistema bicameral, es decir, la componen dos ramas: la Cámara de Diputados y el Senado, siendo ambas partícipes del proceso de formación de las leyes, sin embargo, cada Cámara posee atribuciones que le son propias según la Carta Fundamental y la Ley Orgánica Constitucional del Congreso Nacional.

## **5. Marco teórico**

Sumergirse en la teoría del liderazgo es una hazaña, puesto que la cantidad de autores que se refieren al tema la analizan desde diversas formas que no siempre son homologables. La riqueza de visiones, la abundancia de análisis y las orientaciones que al respecto se realizan desde antaño, permiten obtener una pauta respecto de la forma de llevar la teoría existente a la praxis organizacional, aportando en un ámbito donde las investigaciones en terreno no son precisamente copiosas.

### **5.1. Antecedentes generales**

Se vive en tiempos caracterizados, entre otras cosas, por su permanente cambio. Así como Fernández (2005: 197) menciona que *“la única certidumbre es la incertidumbre”*, las transformaciones que históricamente se han observado en nuestras organizaciones y sus entornos, hoy se hacen más evidentes y *“explosivas”*. En un escenario donde emergen con fuerza imperativos como, conocimiento, flexibilidad, innovación, velocidad, calidad entre otros, serán las organizaciones que asuman estas realidades las que se convertirán en competitivas y, por lo mismo, tendrán viabilidad. Pero para ello, se requiere ineluctablemente de personas que entreguen al máximo todo su potencial, utilizando apropiadamente sus competencias.

No obstante, no basta con tener capital intelectual profuso, se requiere de líderes que sean capaces de motivar genuinamente a su personal. Ser líder, según la Real Academia Española, es la persona a la que un grupo sigue, reconociéndolo como jefe u orientador. El líder debe basar su capacidad en la formación de personas y de equipos productivos altamente motivados y debidamente involucrados con los grandes propósitos de sus organizaciones.

Mucho se ha escrito sobre el fenómeno del liderazgo y de las características, estilos o cualidades que debe poseer una persona para erigirse como líder; pero para que estas disquisiciones tengan utilidad, se requiere de una contrastación empírica en un escenario inmediato. En todo caso, bien vale la pena, configurar un concepto que refleje la base teórica de la investigación que se pretende realizar.

## **5.2. Teorías del liderazgo**

Dada la importancia del liderazgo en todo tipo de acciones grupales, existen abundantes teorías e investigaciones sobre este particular. El análisis de aquellas permite conocer el ejercicio del liderazgo y sus consecuencias en la labor de administrar las organizaciones.

A lo largo del siglo XX se han desarrollado tres modelos históricos que han tenido una amplia aceptación: teoría de rasgos del liderazgo, teoría de los estilos de liderazgo y teoría situacional. (Ivancevich et al. 1997; Koontz y Weihrich 1998; Chiavenato 2000), a las cuales se les hace una sucinta revisión, incluyendo la teoría transformacional y el liderazgo por género.

### **5.2.1. Teoría de los Rasgos**

De acuerdo a las características generales de esta teoría, Mendoza (2005) señala que la investigación de los rasgos predominó en el análisis del liderazgo desde finales de la Primera Guerra Mundial hasta después de la Segunda. Diversos estudiosos como Ghiselli, Ralph M. Stodgill, Jennis Helen H., y la Universidad de Minnesota realizaron aportes relevantes del liderazgo, proponiendo rasgos universales del líder.

Antes de 1949, los estudios sobre el liderazgo buscaban identificar ciertos rasgos que debían poseer los líderes, convirtiendo a la Teoría de los Rasgos en el primer intento de descripción sistemática de los líderes eficaces. Ésta centra su atención en atributos físicos, características de la personalidad o características psicológicas del líder, que lo distinguen de las demás personas, es decir, características marcadas de personalidad, mediante las cuales puede influir en el comportamiento de sus semejantes. (Ivancevich et al.1997; Chiavenato 2000; Mendoza 2005).

Se puede destacar dentro de este enfoque a la teoría del "Gran Hombre", a través de éste, se analizaban los rasgos de los grandes líderes que habían marcado en la historia.

### **Algunas críticas al modelo**

Según Koontz y Weihrich (1998), la teoría de rasgos no ha sido fructífera para explicar el liderazgo. No todos los líderes poseen todos los rasgos, mientras que muchas personas que no son líderes pueden poseer la mayoría de ellos.

Asimismo, Cardona (2000) y Mendoza (2005) denuncian el carácter universalista en esta teoría, en razón de que pretendía englobar las características de los grandes hombres y mujeres como algo homogéneo aplicable a todos los escenarios, obteniendo como resultado gran oposición por parte del enfoque conductual de liderazgo, a juicio de que no todos los líderes logran compartir características comunes, aplicables semejantemente en cualquier aspecto histórico, político, económico, social y organizacional, por tanto, no existe un grupo de rasgos que distinguen consistentemente líderes de no líderes en diversos escenarios, marcados por su cultura.

Para Chiavenato (2000) esta teoría presenta las siguientes limitaciones: olvida la influencia y reacción de los colaboradores en los resultados del liderazgo, es decir, ¿un individuo puede ser líder de cualquier tipo de seguidor?; no distingue entre los rasgos necesarios para cierto tipo de objetivos, por ejemplo, una misión militar exige al líder rasgos distintos que una misión religiosa.

Robbins (2004) y Mendoza (2005) igualmente mencionan cuatro limitaciones a esta teoría: 1. En todos los escenarios no existen rasgos universales que adviertan el liderazgo; 2. Los rasgos pronostican mejor el comportamiento en realidades “débiles” que en las “fuertes”. En razón de que, en las “fuertes” los escenarios están determinados y los líderes no pueden mostrar verdaderamente sus prácticas inherentes; 3. No hay conclusiones claras con los cuales desvincular causas de efectos y; 4. No se preocupa por diferenciar entre líderes eficaces e ineficaces, sino que, prevé la aparición del liderazgo, a través de los rasgos.

### **5.2.2. Teoría de los Estilos de Liderazgo**

La teoría de los estilos de liderazgo propone que los líderes tienen, o podrían desarrollar, diferentes estilos de comportamiento en relación con sus colaboradores. Esta teoría se conoce como **Estilo Conductual** y define la eficacia del líder en función de su conducta y no de los rasgos que posee.

Por lo tanto, en oposición a la teoría de los rasgos, Mendoza (2005) cita a Robbins indicando que los investigadores suscitaron toda una visión nueva orientada al estudio de las conductas propias de los líderes como de los seguidores. Pretendiendo comprender la naturaleza del liderazgo y su aplicación práctica, para posteriormente conseguir instruir a las personas a que se conviertan en líderes. Es así como se contrapone a la teoría de los rasgos, ya que ésta afirma: “*los líderes son básicamente innatos; o sea que tienen un don*”. Sin embargo, las teorías conductuales comprenden al líder como titular de comportamientos específicos, llevando consigo entender los patrones conductuales de líderes eficientes, para aprender esas conductas y llevarlas a programas de entrenamiento de liderazgo, para así contar con un mayor número de líderes.

Se identifican dos tipos de orientaciones que puede tener un líder, orientado a la tarea u orientado a las personas. Esta teoría se centra en un análisis de carácter bidimensional, abarcando los aspectos que dicen relación con el trabajo propiamente tal, junto con las actitudes y expectativas que tienen los trabajadores.

Distintos aportes han sustentado la teoría conductual, como por ejemplo: Estudios de liderazgo de la Universidad del Estado de Ohio, Estudios de la Universidad de Michigan, Estudios de la Universidad de Harvard, El Grid Gerencial de Blake y Mouton, Modelos de liderazgo y Tres estilos de liderazgo, de los cuales se revisará sólo este último.

### **Tres estilos de liderazgo**

Tradicionalmente se hace referencia a tres estilos de liderazgo: autoritario, liberal y democrático, que serán detallados en la Tabla 1 presentada a continuación.

### **Algunas críticas al modelo**

Ivancevich (et al. 1997) expone que suponer que las conductas del líder pueden ser modificadas fácilmente, a través, de su participación en seminarios, es un error. Se basa en la idea de que con la capacitación externa, se corre el riesgo de modificar sólo actos y no actitudes.

Asimismo, al plantearse que las conductas de los líderes pueden ser cambiadas fácilmente y esto es suponer que las personas pueden ser configuradas como una máquina para que sean más eficientes, a través, de charlas, cursos, etc. Inversión que no necesariamente garantiza que el líder va a llevar a la práctica lo teorizado.

También cabe destacar que un líder se puede crear pero los costos podrían ser más que los beneficios, ya que aparte de crearlos, se debe tener en cuenta su formación, lo que se puede llevar a cabo en países donde dispongan de las condiciones económicas para lograrlo. Por lo tanto, esta teoría, de alguna manera se puede vislumbrar como sesgada, en razón de que existen países que no gozan de los recursos para implementar estilos de liderazgo programados.

Acentuando que esta teoría realiza sus planteamientos y conclusiones manteniendo constante un elemento esencial: la situación, en razón de que sólo considera los estilos de liderazgo a usar y descuida las condiciones situacionales que se presentan en determinadas organizaciones.

**Tabla 1.** Estilos y descripción del liderazgo

<b>Estilo</b>	<b>Descripción</b>
Líder Autoritario. o Autocrático	Orientado a la tarea y a la acción. <ul style="list-style-type: none"><li>• Impone y espera cumplimiento, el subordinado no cuestiona la orden emanada de la autoridad.</li><li>• Es dominante, elogia y critica el trabajo de cada subordinado. Entregando recompensas y castigos de acuerdo a la tarea realizada.</li><li>• No tiene capacidad para delegar acciones relevantes, por lo que no existe participación, ni intercambio de ideas con los trabajadores.</li><li>• Es utilizado en instituciones muy jerarquizadas.</li></ul>
Líder Participativo. o democrático	Orientado al grupo. <ul style="list-style-type: none"><li>• Consulta a sus subordinados respecto de acciones y decisiones probables y alienta su participación, sin embargo también es factible que una vez consultada la opinión de sus colaboradores, la decisión la tome en privado.</li><li>• El proceso comunicacional se da en todos los sentidos: descendente (superior a colaborador), ascendente (colaborador a superior) y horizontal (entre trabajadores de un mismo nivel jerárquico).</li><li>• Se utiliza en organizaciones caracterizadas por un buen nivel de compromiso por parte de los trabajadores y donde existe madurez y experiencia funcionaria.</li></ul>

### **5.2.3. Teoría Situacional o de Contingencia**

La teoría sostiene que para que el líder sea eficaz, su estilo de conducta ha de ser contingente o relativo a una situación determinada. Los modelos de contingencia aparecieron con dos enfoques diferentes: adaptar al líder a la situación y adaptar la decisión a la situación. Se trata de un enfoque persuasivo, donde se admite la interacción entre líder-grupo-situación (Ivancevich et al. 1997; Koontz y Wehrich 1998; Chiavenato 2000).

Además, en este enfoque, Stoner et.al (1996), Koontz y Wehrich (1998) y Kakabadse (2003) y Cheloha (2005) señalan que no es posible generalizar a los líderes como eficaces o ineficaces, sino que según la situación, se les puede evaluar, ya que, por ejemplo, un exitoso líder para una compañía industrial podría fallar en una empresa de servicios profesionales. Es decir, diferentes estilos pueden ser apropiados si se sigue un proceso disciplinado para elegir la combinación requerida de capacidades y actitudes dependiendo de la cultura de la organización.

También, la teoría situacional, propone tres dimensiones críticas de la situación de liderazgo, las que contribuyen a determinar el estilo de líder: Poder otorgado por el puesto, Estructura de las tareas, Relación líder-miembros.

Algunos aportes que se hicieron en este enfoque son: Modelo de Fiedler, Modelo de Tannenbaum y Schmidt, Liderazgo situacional de Hersey y Blanchard, Teoría del intercambio de líder y miembros, Teoría de la trayectoria a la meta, Modelo de participación del líder y Teoría de la 3-D.

#### **Algunas críticas al modelo**

Según Mendoza (2005), muchos discutirían que no es práctico colocarse de reflexionar cada una de las variables situacionales toda vez que se pretende tomar una decisión, considerando igualmente el factor tiempo.

También significaría contar con tantos líderes como organizaciones existan y esto de alguna manera no puede ser viable, ya que como es sabido igualmente, el líder debe contar con ciertas cualidades que le permitan influir y alcanzar los objetivos propuestos y en donde la capacidad de poder adecuarse a los nuevos desafíos y, por tanto, a las condiciones es un componente crucial para sobrevivir en el mundo de las organizaciones, siendo flexibles a estos cambios.

#### **5.2.4. Teoría Transformacionales**

Bass y Avolio son reconocidos como los precursores de este modelo, caracterizado por elevar el interés y desarrollar, por parte de los líderes, las capacidades de sus seguidores. Es un liderazgo que no es enfocado simplemente en dimensiones estructurales, sino más bien, considera al colaborador como una persona integral y, por tanto, la influencia que se ejercerá en él, debe trascender en sus motivaciones logrando persuadirlo de tal manera de conseguir las acciones deseadas. Al respecto, en esta teoría se distinguen:

##### **a) Liderazgo transaccional**

Según Cardona (2000: 7): *"es el liderazgo definido por una relación de influencia de tipo económico"*. En esta relación, el colaborador interactúa con el líder únicamente por motivación extrínseca", en razón de que el líder se preocupa específicamente de influir en base a premios y castigos.

Igualmente, existen dos dimensiones que se incorporan al concepto de liderazgo transaccional: 1) Recompensa contingente, 2) Dirección por excepción (activo y pasivo). La primera señala, citando a Yukl por Thieme (2005), los líderes tienen un control sustancial de la situación, en un contexto cuando éste maneja positivamente la dimensión de recompensa y, la segunda, se habla de excepción activa cuando el líder interviene en el proceso corrigiendo los errores que aparecen, pero si el líder no monitorea continuamente el desempeño, sino que corrige los errores una vez ejecutados y cuando los estándares no han sido cumplidos, se está delante de una excepción

pasiva, según Howell y Avolio, a quienes también destaca Thieme (2005) por realizar la distinción entre los tipos de excepciones.

Por lo tanto, el líder transaccional es aquel que en comunicación con su colaborador le informa de su trabajo y también de la recompensa que obtendrá al cumplirlo, dando como resultado una motivación en base a la consecución de premios económicos. En este caso, se puede mencionar el tipo de liderazgo que empleaba Taylor, ya que esta clase de incentivos lograría la máxima productividad por parte de los colaboradores, o sea, se concebían como "homos-económicos". Asimismo, Mendoza (2005) y Mora (2005) conciben esta relación en torno al "costo – beneficio" y a los "premios por esfuerzos" respectivamente.

#### **b) Liderazgo transformacional**

*"Los mejores líderes son quienes logran ver las capacidades de los empleados. Para ellos, manejar las relaciones reviste tanta importancia como idear una estrategia comercial. Su objetivo consiste en entregar a su personal las herramientas necesarias para exceder su potencial".* Es así como este párrafo dicho por Feiner (2003: 7) expresa la importancia del tipo de relación ideal que debiera tener un líder y su colaborador, para que de esta manera, se alcancen los mejores resultados.

Asimismo, Cardona (2000: 7) indica que, *"el liderazgo transformacional es definido por una relación de influencia de trabajo. En esta relación, el colaborador interactúa con el líder por motivación extrínseca e intrínseca"*. Es decir, aparte de ser un líder transaccional, se suma el carisma, para conseguir que el seguidor también tenga intereses por la organización, creando una visión y condiciones atractivas de trabajo, siendo el líder capaz de persuadirlo para lograr lo que él quiere alcanzar, abarcando más allá de lo que se exige formalmente, influyendo bastante en el comportamiento interno y externo de los colaboradores.

Stoner (1996), Palomo (2001) citando a Kouzes, Mendoza (2005), Abarca (2006) y Hernández (2006) señalan que se considera a estos tipos de líderes como estimuladores de ideas nuevas, fuentes de inspiración y, por tanto, ayudan significativamente a inspirar a sus seguidores para que se superen y entreguen más de lo que se espera de ellos e, incluso, más de los que ellos mismos imaginan.

Bass y Avolio, mencionados por Vega y Zabala (2004), Mendoza (2005) y Thieme (2005) describen que en el liderazgo transformacional también se identifican distintas dimensiones mencionadas a continuación:

1) *Influencia idealizada*, referida al carisma, ya que el tipo de comportamiento de éstos desarrolla y trae como resultado modelos de actuación

para sus colaboradores, preocupándose de las necesidades de ellos por sobre las propias. Esta a su vez se subdivide en *conducta* y *atributos* del líder.

2) *Motivación por inspiración*, son líderes que infunden e inspiran a sus colaboradores, dándoles un sentido y un nuevo enfoque de trabajo, difundiendo entusiasmo, esperanza y una visión de futuro atractivo para sus seguidores.

3) *Estimulación intelectual*, se incentiva en los seguidores la innovación, solucionando problemas, cuestionar supuestos y dar nuevos enfoques a las antiguas situaciones, solicitando igualmente solución creativa a los problemas que tengan los propios seguidores, cuestiona el statu quo y promueve el desarrollo de los colaboradores.

4) *Consideración individualizada*, los líderes prestan atención especial a las necesidades individuales de sus seguidores para conseguir de ellos logros y crecimiento, actuando como mentores y desarrollando exitosamente sus potenciales.

5) *Tolerancia Psicológica*, los líderes utilizan el sentido del humor para controlar situaciones difíciles, manejando las emociones de tal forma obtener el ambiente propicio para lograr los objetivos eficientemente.

Es decir, el líder transformacional se preocupa por el bienestar de sus seguidores y, a la vez, los desafía a desarrollar sus fortalezas y superar las debilidades, con el objeto de conseguir un ambiente laboral favorable para el trabajo en equipo, ocasionando como destaca Mora (2005), el efecto dominó hacia toda la organización.

### **c) Liderazgo trascendente**

Cardona (2000) enseña que este liderazgo expande la teoría transformacional, ya que a parte de las relaciones de intercambio económico (transaccional) o el intercambio social (transformador) presentados anteriormente, agrega el tipo de intercambio por contribución, y al conjunto de estas tres clases le llama **Liderazgo Relacional**.

También Cardona (2000: 7) define: "*Es el liderazgo que se da por una relación de influencia de contribución. En esta relación, el colaborador interactúa con el líder por motivación extrínseca, intrínseca y trascendente*". Es decir, aparte de inquietarse por los resultados y por armonizar las motivaciones de sus seguidores con los de la organización, desarrolla la motivación trascendente de las personas y dirige su labor directiva al servicio de los colaboradores, preocupándose por sus necesidades y reconociendo que la acción traerá beneficios para otras personas (De Lucca 2005).

### **5.2.5. Liderazgo por Género**

Últimamente se encuentra a la palestra la frase "igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres" y por consiguiente, el ocupar equitativamente los puestos gerenciales, sin discriminación. Sin embargo, la existencia de los distintos estilos de liderazgo para conducir a las organizaciones hace importante conocer las respectivas diferencias en el desarrollo de los estilos de liderazgo entre ellos y ellas.

Stoner (1996) y Gómez-Mejía, et. al. (2001) señala el por qué la disparidad de género existente en los cargos de la alta gerencia, indicando que, usualmente los altos directivos varones están casados y tienen niños, mientras que, lo común de las mujeres que alcanzan altos cargos son solteras y sin hijos. Esto se basa fundamentalmente, por la razón de encontrarse limitadas a la aspiración profesional, ya que las organizaciones no les otorgaban el suficiente apoyo. Por ejemplo: la reducción de horarios o con su respectiva flexibilidad, también en lo que concierne el contar con guarderías infantiles y, por ende, debían dejar sus trabajos a mediados de los treinta años; provocando que algunas mujeres queden relegadas a cargos no gerenciales.

#### **Principales Implicancias**

En definitiva, frente a todo lo que presentan las teorías, sólo la práctica indicará si efectivamente el liderazgo posee en las organizaciones públicas y privadas el rol, las características y cualidades que los autores asignan o estiman necesarias en las instituciones que, inmersas en el actual escenario altamente competitivo y globalizado, puedan permanecer y superarse.

Por lo tanto, es conveniente realizar los estudios en cada una de éstas para reconocerlos; ya que como es demostrado, se está ante una heterogeneidad que hace particular el desarrollo del liderazgo en las organizaciones.

En este sentido, se hace relevante conocer en la práctica cómo parlamentarios de Chile asumen posiciones de liderazgo, determinando sus estilos y las principales características que ostentan.

## **6. Resultados del trabajo de campo**

### **Población y muestra**

La Cámara de Diputados está constituida por 120 miembros, representando a los 60 distritos electorales del país. Los parlamentarios a su vez se encuentran divididos en 8 sectores políticos.

Ahora debido a la complejidad de seleccionar una muestra aleatoria, por motivo de la difícil accesibilidad a los parlamentarios en el Congreso Nacional; se decidió utilizar un muestreo no aleatorio que lograra la mayor representatividad posible de la población. De acuerdo a la diferenciación polí-

tica de las unidades de análisis, es decir, de cada parlamentario, la población se encuentra estratificada de acuerdo a esta variable, por lo tanto el muestreo que generalmente logra alcanzar niveles de representatividad aceptables en las muestras, es el **muestreo por cuotas**.

Considerando los factores: tiempo, dinero, accesibilidad y antecedentes que revelan la escasa respuesta por parte de los parlamentarios, para contestar encuestas; se decidió intentarlo con el 50% (n=60) de la población en forma directa, seleccionando un número de Diputados proporcional según partido político y género. Empero, para más, se logró encuestar al 53,33% (n=64).

Además, una vez encuestado el Diputado, de manera presencial, se ubicaba al asesor o secretario para realizarle igualmente la encuesta, para posteriormente lograr hacer las comparaciones de autopercepción y percepción del tema en cuestión. De esta forma, también se encuestó a 64 colaboradores.

#### **Elaboración del instrumento**

Para elaborar la encuesta se basó principalmente en dos teorías de liderazgo: "Los tres estilos de liderazgo" y la "Transformacional".

#### **Resultados**

Con la finalidad de cumplir con los objetivos de la investigación y responder a las preguntas planteadas, en los párrafos siguientes se darán a conocer los resultados de los diferentes elementos estudiados: *caracterización* de los Diputados, sus *estilos de liderazgo* y algunas *características generales* en el desarrollo de éste.

De acuerdo a la *caracterización* de los parlamentarios, se desprende que:

La función legislativa de los Diputados es una actividad predominantemente desarrollada por hombres, quedando demostrada la poca representatividad femenina en esta ocupación, siendo no más del 20%. Asimismo, la mayoría de ellas son jóvenes con menos de 40 años de edad (36,4%) y los varones, en mayor porcentaje, se concentran entre los 40 y 50 años (33,96%).

A pesar de la gran diferencia de representatividad de género en la actividad legislativa de nuestro país, es interesante resaltar que sólo un poco más del 90% de los parlamentarios no estima al género como cualidad determinante en la capacidad de desarrollar el liderazgo, sin embargo, la mayoría de los restantes opina que el mejor desempeño se obtiene por parte de los hombres. A diferencia de sus colaboradores, prácticamente sólo el 75%, consideran que sus Diputados no perciben estas diferencias en el liderazgo.

También es importante destacar que los parlamentarios actualmente cuentan con un alto nivel de estudios, especializándose en diversas áreas, ya que el 50% tiene formación de postgrado, luego la mayoría de la diferencia tiene estudios universitarios (39%) y muy pocos disponen sólo de estudios técnicos (6%) y de enseñanza media (5%). Empero, aunque el nivel de estudios sea elevado, muchos Diputados no cuentan con estudios en administración ni en gestión de personal, representando más del 70% y prácticamente sólo el restante -más del 20%- sí los tiene. Esto es importante, ya que su actividad está ligada de una u otra forma, con el desarrollo de la sociedad y los procesos de interrelación que esta conlleva.

Otro elemento a considerar, es que un gran porcentaje de Diputados -representando casi el 40%-, son nuevos en su rol de parlamentarios, llevando a la fecha tan sólo casi dos años de servicio y la diferencia se distribuye por antigüedad en los distintos periodos legislativos.

Las influencias que reciben los parlamentarios son generalmente las encontradas dentro del área o círculo familiar y social de estos. Sus líderes en el plano familiar, son generalmente sus padres (55%). En el ámbito social la influencia es atribuida en primer lugar a un político (42%), en segundo lugar a un intelectual (23%) y en tercer lugar a un líder relacionado con lo religioso (19%).

La *caracterización* permitió conocer a los parlamentarios. El paso siguiente, dio la posibilidad de determinar sus *estilos de liderazgo*, información extraída a través de la encuesta aplicada que incorporó dos tipos de interrogantes. Primero, a través de preguntas indirectas, y segundo, a través de una pregunta directa.

De acuerdo a ello, los resultados arrojan que las variables anunciadas de forma indirecta, para conocer sus posibles comportamientos, se contextualizan en las distintas situaciones en las que ellos deben tomar decisiones; la *autopercepción* revela utilizar mayormente un LIDERAZGO AUTORITARIO, ya que los parlamentarios suelen anunciar y/o presentar alternativas para luego ellos solos tomar las decisiones. Esto, según sus asesores y secretarios, es una tendencia que se repite siempre en la toma de decisiones de los Diputados, considerándolos igualmente autoritarios en todas las situaciones.

Un elemento rescatable, está relacionado con aquellos nuevos colaboradores. Existe una relación directa en los años de servicio y en el estilo que atribuyen a sus líderes, revelando que mientras más nuevos en las labores, más dependencia tienen de sus Diputados y, por ende, los perciben autoritarios, debido, generalmente, a que son éstos quienes toman las decisiones sin incorporarlos en ellas. Esto último puede suceder a causa de que los líderes consideran a sus nuevos colaboradores sin la suficiente experiencia en este ambiente laboral.

La pregunta formulada de manera directa para conocer con qué estilos de liderazgo se identifican los parlamentarios y, del mismo modo, evaluados por los colaboradores, se obtiene que los Diputados se *autoperceben* como LÍDERES DEMOCRÁTICOS (67%), visión que comparten sus asesores y secretarios (72%).

Por lo tanto, es posible dilucidar que ante la evaluación indirecta, los Diputados tengan tendencia autoritaria, sin embargo, frente a la pregunta directa sean clasificados democráticos. Esta incongruencia puede ser el resultado de que la palabra "democracia", sea un término que hoy por hoy esté en la palestra, convirtiéndose en una expresión socialmente aceptable y, por lo tanto, de uso común.

De la misma forma, los Diputados tienden a utilizar un estilo de LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL, cuyas dimensiones se reflejan en los resultados de la investigación, evaluadas específicamente en la frecuencia con que se presentan algunos comportamientos que la componen, sus dimensiones son: el carisma, (atributo y conducta), la inspiración motivacional que provocan, la estimulación intelectual mostrándose como líderes a seguir, la consideración individual, es decir, la preocupación que tienen los parlamentarios con cada uno de sus colaboradores y, el manejo emocional que suelen aplicar. Se destaca nuevamente la coincidencia de percepciones entre los congresistas y sus respectivos asesores y secretarios.

Consecuentemente, es importante conocer *características generales* involucradas en el desarrollo del liderazgo por parte de los Diputados y, considerando algunas que influyen en este proceso, se revela que:

Respecto a la relación de éstos con su personal, el liderazgo situacional se utiliza sólo en ciertas oportunidades, ya que no siempre se adecuan a la madurez laboral de sus colaboradores, representando más del 50%, sin embargo, a diferencia de sus líderes, son sus asesores y secretarios quienes perciben generalmente este estilo (75%).

Además, se destaca que es importante entregar incentivos permanentemente para mejorar el desempeño laboral de sus colaboradores (91%). A la vez como líder, es relevante contar con las habilidades sociales necesarias para crear y desarrollar equipos y colaboradores que entreguen lo mejor de sí (98%).

Y finalmente, considerando que el cumplir con la función legislativa, contiene diversas aristas que la hacen una labor compleja, interpela directa o indirectamente a aquel que asuma esta responsabilidad a cultivar ciertas cualidades que favorezcan su eficiente ejecución. En razón a esto, al preguntarles a los propios protagonistas de esta actividad, qué cualidad estiman ellos como principal para poder desempeñarse como Diputados, los congresistas respondieron en su mayoría (83%) que es la "vocación" y, así-

mismo, se les interrogó a sus asesores y secretarios, ante la cual ellos también coincidieron estimándola como condición primordial (78%).

### **Conclusión**

En concordancia con la pregunta general planteada en la formulación del problema y al objetivo trazado para la búsqueda de su respuesta, se puede concluir que sí se logró concretar el fin de esta investigación: *establecer los estilos y características de liderazgo que utilizan los Honorables Diputados en su relación con sus asesores y secretarios*. Los fundamentos de esta declaración son expuestos a través de la siguiente conducción:

Los *estilos y características* de liderazgo fueron estudiados en la Cámara de Diputados por varias razones. En primera instancia, se trata de personas que influyen en los destinos del país. En segundo término, es un segmento de hombres y mujeres que representan a una gran cantidad de ciudadanos. Y, en tercer lugar, se ha considerado como elemento de gran importancia para esta investigación el que ésta temática nunca ha sido evaluada en los parlamentarios, siendo un área no explorada y de mucha significación.

La revisión a las principales teorías de liderazgo enmarcaron la investigación y sus aspectos más relevantes fueron llevados a la praxis logrando determinar los estilos en el segmento que abarca la investigación, quedando de manifiesto en la existencia de una gran similitud de percepciones en la forma de desarrollar el liderazgo por parte de los parlamentarios. Lo anterior se refleja en los resultados arrojados por las herramientas metodológicas empleadas, ya que tanto los Diputados como sus asesores y secretarios, coinciden generalmente en sus opiniones.

En concreto, los principales resultados de las encuestas a los Diputados y a sus respectivos asesores y secretarios, demuestran que existe una fuerte imagen de los líderes, muchas veces centralizando la toma de decisiones, y esto puede ser consecuencia de que ellos al percibirse con un nivel de estudios más elevado, provocan una diferenciación inconsciente en la capacidad de tomar decisiones o, también, se puede dar por seguir modelos de liderazgos que tienden a este estilo. Se habla de tomar decisiones autoritarias inconscientes, ya que en pregunta abierta, tanto ellos como sus colaboradores perciben que todos se encuentran involucrados en el proceso decisional, es decir, son democráticos.

También, la razón de la dinámica desarrollada en la interrelación de Diputados y sus asesores y secretarios en que, generalmente, en este contexto ejercen las dimensiones del liderazgo transformacional, es posible interpretarlo basado fundamentalmente en las características que identifican a los Diputados y, de igual manera, es porque se puede dar la necesidad consciente o

inconsciente de parte de ellos, de contar con estas dimensiones para conseguir el respaldo incondicional de sus colaboradores y de sus representados.

Cabe destacar que, de acuerdo a los resultados, ya sea por la analogía de autopercepción y percepción y, a la alta frecuencia que se da en el ejercicio del liderazgo transformacional, desarrollando dimensiones tales como el carisma, la motivación, el estímulo intelectual, la consideración individual y la tolerancia psicológica por parte de los Diputados, provocan el crecimiento y desarrollo propicio de los colaboradores para la mejora y compromiso laboral. Siendo los parlamentarios conscientes que con la eficiente gestión que ellos logren con su personal, como protagonistas del escenario, conseguirán los objetivos de influir positivamente y realizar las políticas que se han planteado.

Finalmente, resulta interesante retomar una de las ideas presentadas como motivación a esta investigación: *inexistencia de estudios en esta área*, puesto que los datos recopilados y convertidos en información, durante el desarrollo del estudio, muestran una nueva dimensión a profundizar en el ejercicio parlamentario: el liderazgo y su influencia. No tan sólo desde una perspectiva teórica, sino utilizando la información vertida en cada párrafo como variables de un proceso de retroalimentación que perfeccione la función día a día, considerando el impacto que el liderazgo tendrá, en definitiva, en cada uno de los habitantes de este país.

### Referencias Bibliográficas

- ABARCA, Nureya (2006). **Liderazgo organizacional**. Disponible en Internet: <http://www.caae.cl/central/EAA203F%20-%20Liderazgo%20Organizacional/lecturas/Estilos%20de%20Liderazgo.doc> (Accesado en septiembre de 2006).
- BENNIS, Warren y O'TOOLE, James (2000). **Elegir el mejor líder**. Trend Management. N° 3. Vol. 1.
- BERNAL, Augusto (2000). **Metodología de la investigación para administración y economía**. Colombia. Pearson Educación de Colombia Ltda..
- CÁMARA DE DIPUTADOS (2006). **Historia, Funciones y Atribuciones**. Chile. Área de Comunicaciones. Relaciones Públicas.
- CARDONA Pablo (2000). **Liderazgo Relacional**. Documento de investigación N° 412. España. Universidad de Navarra, IESE.
- CHAMPY, James (2000). **El arco del liderazgo**. Trend Management. N° 4. Vol. 2.
- CHELOHA, Randall (2005). **Diamantes en bruto**. Trend Management. N° 5. Vol. 7.
- CHIAVENATO, Idalberto (2000). **Introducción a la teoría general de la administración**. 5° ed. México: Mc. Graw – Hill.
- COLLINS, Jim (2005). **Liderazgo de nivel 5: el triunfo de la humildad y de la ferrea determinación**. Harvard Business Review. Edición especial.
- COVEY, Stephen (2005). **Cuestión de hábitos**. Trend Management. N° 3. Vol.

- DE LUCCA, Verónica (2005). **Conversemos acerca del liderazgo femenino**. Ingeniería Comercial, Universidad de Los Andes. Disponible en Internet: <http://www.uandes.cl/dinamicas/Liderazgo%20Femenino%201.ppt>. (Accesado en septiembre de 2006).
- FEINER, Michael (2003). **Las leyes del liderazgo**. Management en liderazgo. Diario Financiero. N° 05.
- FERNÁNDEZ L., Javier (2005). **Gestión por competencia**. España: Editorial Pearson Educación, S.A.
- GANGA, Francisco (2000). **Administración I**. Chile: Universidad de Los Lagos.
- GOLEMAN, Daniel (2005). **Liderazgo que obtiene resultado**. Harvard Business Review. Noviembre.
- GÓMEZ-MEJÍA, Luis, et.al. (2001). **Dirección y gestión de recursos humanos**. España: Editorial Pearson Educación, S.A.
- HERNÁNDEZ, José (2006). **Liderazgo transformacional**. Disponible en Internet: <http://www.gestiopolis.com/recursos7/Docs/ger/liderazgo-transformacional.htm> (Accesado en septiembre de 2006).
- IVANCEVICH, John, et.al. (1997). **Gestión, calidad y competitividad**. Mc. Graw - Hill.
- KAKABADSE, Andrew (2003). **Preparados para la cima**. Management en liderazgo. Diario Financiero. N° 02.
- KOONTZ, Harold y WEHRICH, Heinz (1988). **Administración, una perspectiva global**. 11° ed. México: Mc. Graw – Hill.
- MENDOZA, Ignacio (2005). **Estudio diagnóstico del perfil de liderazgo transformacional y transaccional de gerentes de ventas de una empresa farmacéutica a nivel nacional**. Tesis Universidad Autónoma de Tlaxcala. México.
- Ministerio Secretaría General de la Presidencia (2007). **Constitución Política de la República de Chile**. Disponible en Internet: [www.bcn.cl](http://www.bcn.cl) (accesado en junio de 2007).
- MONDY, Wayne y NOÉ, Robert. (2005). **Administración de recursos humanos**. México: Editorial Pearson Educación, S.A.
- MORA, Carlos (2005). **Lo relevante en el liderazgo gerencial**. Disponible en Internet: <http://www.gestiopolis.com/canales2/gerencia/1/relldgermv.htm> (Accesado en septiembre de 2006).
- OLID, Pedro (2002). **Liderazgo Militar**. Disponible en Internet: <http://usacac.army.mil/CAC/milreview/Spanish/MayJun02/chile.pdf> (Accesado en junio de 2007).
- PALOMO, María (2001). **Liderazgo y motivación**. 4° ed. España: Esic Editorial.
- PRIESTLAND, Andreas y HANIG, Robert (2005). **Desarrollar a los líderes de primer nivel**. Harvard Business Review. Noviembre.
- REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. **Diccionario de la lengua española**. Disponible en Internet: [www.rae.es](http://www.rae.es) (Accesado en noviembre de 2006).
- ROBBINS, Stephen (2004). **Comportamiento Organizacional**. 10° ed. México: Prentice Hall.
- RODRÍGUEZ, Ema (2005). **Estilos de liderazgo**. Disponible en Internet: <http://www.gueb.org/liderazgo/Estilos-de-Liderazgo> (Accesado en septiembre de 2006).
- STONER, James, et. al (1996). **Administración**. 6° ed. México: Editorial Pearson Educación, S.A.

- THIEME, Claudio (2005). Tesis Doctoral **Liderazgo y eficiencia en la educación primaria**, el caso de Chile. España. Universidad Autónoma de Barcelona.
- VEGA, Carolina y ZABALA, Gloria (2004). **Adaptación del cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ Forma 5X Corta) de B. Bass y B. Avolio al contexto organizacional chileno**. Memoria Universidad de Chile. Chile.
- ZUÑIGA, Rolando (1978). **Jefatura y Liderazgo Organizacional**. Chile: Alfabetas Impresores Ltda.