

## Estilo de liderazgo predominante en los empresarios agrícolas de la provincia de Chiclayo, región Lambayeque- Perú

*Main leadership style of the agricultural businessmen in the province of Chiclayo, Lambayeque region – Peru*

Alejandro E. Loli Pineda <sup>1</sup>, Gloria E. García Rojas <sup>2</sup>  
Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Recibido: 04 – 04 – 21

Aceptado: 21 – 05 – 21

Publicado: 18 – 06 – 21

### Resumen

Estudiar los estilos de liderazgo exige revisar una amplia literatura tratada en todo el mundo y por mucho tiempo con la intención de comprender la conducta del líder, y sin duda que se seguirá investigando en los diversos sectores sociales, económicos y políticos. El presente estudio tuvo como objetivo determinar el estilo de liderazgo predominante en una muestra de 270 empresarios agrícolas de la provincia de Chiclayo del Perú, como parte de un estudio macro, impulsado por la ONG Asociación de Agropecuarios La Montería – ASPAM. Se aplicó la versión adaptada al español del Multifactor Leadership Questionnaire - MLQ, construido por Avolio y Bass; posteriormente adaptado por Castro, Nader y Casullo en el 2004 y denominado CELID-A (cuestionario de los estilos de liderazgo-Autoliderazgo) (Solano, 2018). Los resultados indican como estilo de liderazgo predominante al estilo transformacional, puntuando bajo los estilos de liderazgo transaccional y el estilo Laissez-Faire. Permite también conocer la asociación e interdependencia de los estilos transformacional, transaccional y el estilo laissez-faire. Así mismo, un análisis de dichas variables con los datos sociodemográficos permitió encontrar algunas asociaciones significativas.

**Palabras clave:** Liderazgo transformacional, transaccional, laissez-faire; empresarios agrícolas, Perú.

### Abstract

Studying leadership styles requires a review of a wide range of literature around the world and for a long time with the intention of understanding the leader's behavior, and there is no doubt that research will continue in the various social, economic and political sectors. The present study aimed to determine the predominant leadership style in a sample of 270 agricultural business man from the province of Chiclayo in Peru, as part of a macro study,

1 Docente, Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima, Perú.

Autor para correspondencia: [alolip@unmsm.edu.pe](mailto:alolip@unmsm.edu.pe) ORCID: <https://orcid.org/000-0002-5081-0541>

2 Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima, Perú.

E-mail: [gedithgarcia@gmail.com](mailto:gedithgarcia@gmail.com) ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8470-9572>

promoted by the ONG Association of Farmers La Montera – ASPAM. The Spanish version of the Multifactor Leadership Questionnaire - MLQ, constructed by Avolio and Bass, was applied; later adapted by Castro Solano, Nader and Casullo in 2004 and called CELID-A (questionnaire of leadership styles-Self-leadership) (Solano, 2018). The results indicate that the predominant leadership style is the transformational style, with low scores for transactional leadership styles and the Laissez-Faire style. It also allowed to know the association and interdependence of transformational, transactional and laissez-faire styles. Furthermore, an analysis of these variables with the socio-demographic data allowed us to find some significant associations.

**Keywords:** Leadership transformational, transactional, laissez-faire; agricultural businessmen, Peru.

América Latina, una sociedad en vías de desarrollo que requiere de líderes capaces de alcanzar el progreso que tanto demanda su población; donde los esfuerzos, las experiencias culturales y las ideologías no fueron suficientes, se desarrollaron tecnologías para que ayude a los propósitos del hombre, como decía Aristóteles alcanzar la felicidad (Aristóteles, 1873), gracias a las mentes más brillantes del mundo. Este impulso y dedicación a los que varias naciones contribuyeron llegó para cerrar las brechas de tanta diferencia entre las naciones; sin embargo, en la práctica hay poca o ninguna preocupación de los líderes políticos para implementar las bondades de la tecnología en la agricultura. Josefina Galeano en un artículo de investigación sobre la tecnología y el desarrollo humano, afirma que el hombre queda en un segundo plano, y pasa “del estudio del hombre al estudio de imitarlo” (Galeano, 2011); sin duda que la tecnología no es la responsable, porque hay sectores que se vienen desarrollando equitativamente, tal como las telecomunicaciones, y que uno de sus logros es el desarrollo de algunas habilidades del ser humano que ha permitido la mejora significativa del sector.

### *La investigación y la innovación en el agro*

Un sector importante donde la investigación y la innovación no ha tenido el mismo tratamiento ni desarrollo es el sector agrario. Existen innumerables justificaciones del por qué no tenemos un desarrollo justo en nuestra realidad con el pequeño productor e incluso con el más grande. Oosterlaken recoge la afirmación del investigador Freeman Dysan para enfatizar la necesidad de un fuerte empuje ético que le añadirá fuerza al timón tecnológico y que debe guiarla hacia la justicia social; no obstante, un desarrollo global y humano pasa por observar con mayor detalle la fase del diseño de las nuevas tecnologías sobre todo por las autoridades, para que éstas puedan hacer uso y mejorar los diversos sectores de la sociedad (Oosterlaken, 2010).

En Setiembre del 2019, respecto del desarrollo tecnológico, el Banco Mundial informa que los países en desarrollo deben impulsar drásticamente la innovación

en la agricultura, priorizando el uso de las tecnologías como punto de partida para eliminar la pobreza. Se informa que el 80% de personas extremadamente pobres viven en zonas rurales y la mayoría depende de la agricultura para su subsistencia. El impacto del aumento de la productividad agrícola es mayor al de otros sectores y casi el doble que en las manufacturas, los beneficios son más empleo, menos migración a las ciudades, menos informalidad en ellas, pero no se le da el respaldo necesario. En Asia oriental los cultivos se han multiplicado por seis y ello ha contribuido a una abrupta reducción de la pobreza. El reporte menciona también que mientras los gobiernos destinan el mayor financiamiento de la historia en agricultura, la inversión en investigación y desarrollo agrícola está cada vez en descenso; sólo el 3.25% invierten los países desarrollados y los que están en vías de desarrollo un 0.52%. Según el banco mundial urge un respaldo del sector público a la agricultura que permita fortalecer la investigación agrícola e impulsar la formación profesional orientada a la agricultura, así como promover la inversión privada en el mismo sentido a fin de elevar los niveles de productividad agrícola en consonancia con los avances tecnológicos de nuestra era (Banco Mundial, 2020).

#### *El liderazgo en el sector agrario*

La realidad de los países en desarrollo es la desigualdad desde todo punto de vista, no precisamente como consecuencia de enfocarnos en el desarrollo tecnológico dejando en segundo plano el desarrollo humano, sino por no hacer uso de las bondades de la tecnología para dicho desarrollo y, particularmente, orientados en el sector agrícola y en quienes dedican su tiempo, su esfuerzo y sus competencias a las actividades del sector, muchas de estas personas, sin esperanza de crecimiento y desarrollo por falta de respaldo público o privado a sus competencias de liderazgo. Obviamente se trata del empresario agrícola, quien requiere mejorar aquellas competencias naturales de liderazgo con formación en materias económico-financieras, tecnología agrícola, producción, distribución y mercadeo de sus productos con una visión primordialmente social y medioambiental de su sector.

El liderazgo se estudia desde inicios del siglo XX con *la teoría de las cualidades/rasgos*, la inagotable búsqueda de las características tanto físicas como cualidades personales de “super-hombre”, y se extienden hasta la actualidad con la presencia de investigadores como: Sculley & Piedra (2011); Hitt, Miller & Colella (2009); Zaccaro, Kemp y Bader (2004); Conger (1991); de McCall y Lombardo (1983); y entre los años 1904 – 1947 los estudios de Henning, Chapple, Jennings, Thurstone, Flemming, Cox, Ackerson, entre otros; esta teoría ha evolucionado, desde las descripciones más simples como la fluidez verbal, ser dominante y ser fuerte, a otras características más complejas que incluyen a su vez otros conceptos como la inteligencia emocional, la autoestima, la empatía y otras que no son objetivos del este artículo; no obstante, se puede mencionar que esta teoría acepta que las cualidades innatas marcan el liderazgo y se acepta que el liderazgo no se desarrolla pero sí se manifiesta en diferentes situaciones, aportando al constructo

de que en la misma persona coexisten diferentes tipos de liderazgo y permite entender que mientras no se manifieste ocuparía el rol de seguidor.

Luego, surgen otros estudios como el *enfoque de las habilidades*, que afirma que el éxito deviene de las competencias que se desarrolla en el transcurso de la vida del hombre (Katz y Mumford, 1955); y la evolución de este enfoque nos permite entender que es posible que el líder pueda adquirir habilidades complejas y una capacidad de adaptación (Saber – Hacer - Ser) a las exigencias del momento y las circunstancias.

Otra perspectiva es el *enfoque del estilo o conducta* como los estilos de Lewin (1939), que identifica el liderazgo autocrático, democrático y Laissez- Faire; y en 1947 el modelo de la universidad de Michigan con sus modelos complementarios (trabajo-trabajadores), el modelo de la universidad de Ohio en 1948 que enfatiza dos estilos similares como la estructura inicial y la consideración. El principal aporte es que la contrariedad de estos estudios valida que la personalidad y la conducta es un todo para la persona.

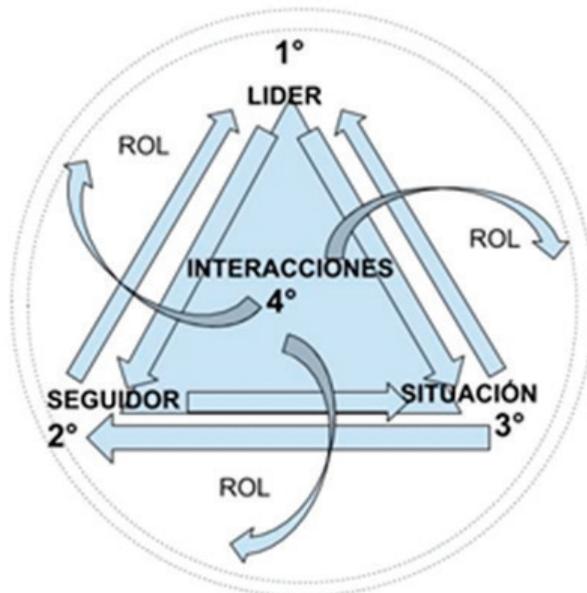
Entre tanto, el *enfoque es la “situación”* que influye en la conducta del líder, motivado por la situación en la que se encuentre; así refiere que un determinado estilo de liderazgo puede ser orientador, directivo, apoyador y delegativo. También el estilo por roles de Litwin y R. Stringer (1968), con sus seis estilos usados en cada situación con mucha efectividad, y se reconoce la facilidad del líder en elegir y aplicar un estilo de acuerdo con la situación. La *teoría de la contingencia* de Fiedler (1971) es la primera que amplía el concepto del liderazgo y señala que la situación debe modificarse al estilo del líder, así resulta ser muy efectiva. La objeción es que la investigación no busca explicar la razón detrás del resultado. La *teoría del camino-meta* propuesta por House (1971) & Indvik (1985), es cuando el líder traza el camino desde el análisis de la necesidad de los subordinados y que maneja la motivación y las expectativas, reconociendo aspectos internos y externos en el líder y el colaborador.

El *enfoque social* (Harris, Graen y Uhl, 1995) que considera al liderazgo como aquel que surge de la interacción del líder y el subordinado, existen muchas críticas a esta teoría y no se ha profundizado en el análisis, pero lo que es inevitable es que nos ha permitido entender el desarrollo del liderazgo como un fenómeno dinámico en el mundo del trabajo. En el *enfoque psicodinámico*, Bernie (1947), en el modelo PAN (Padre- Adulto- Niño) relaciona el estilo del liderazgo con un tipo de personalidad que identifica en sí mismo de acuerdo al rol de la situación.

Por la década de 1970 ya se contaba con muchos estudios para entender el fenómeno del liderazgo. Burns (1978) desarrolló la *teoría del liderazgo transformacional*, pero más adelante el modelo se hace más popular con el aporte de Bernard Bass (1997) quién explica dos tipos de liderazgo: el liderazgo transaccional

y el liderazgo transformacional, aclarando que el liderazgo transformacional está mejor posicionado que el liderazgo transaccional. Bryman (1992), afirmó que el líder transformacional es un líder que se transforma y, agrega Navarro (2013), que son agentes de cambio; estas características llevan a las organizaciones a nuevas y mejores prácticas empresariales. Bass, con el apoyo de Avolio (1988, 1990, 1994 y 1996) señalaron que se trata de un liderazgo que trasciende el intercambio entre el líder y el seguidor, que respecto del seguidor cambia sus necesidades, creencias y valores. A su vez, Crawford (1995) y luego Peris (1998) agregan que un líder transformacional actúa motivando necesidades de orden superior y que apuestan por el desarrollo del seguidor; y Ashua (2010) enfatiza sobre esta capacidad del líder transformador de trasladar la visión que abre nuevas posibilidades a futuro.

Este resumen muy apretado sobre la evolución del liderazgo permite identificar tres componentes: el líder, el colaborador y la situación; estos se interrelacionan entre sí, lo que lleva a construir el fenómeno del liderazgo entendiéndolo como “dinámico, adaptable, y evolutivo” (Figura 1). Se afirma que el liderazgo surge de las interacciones de los tres componentes y el rol que ejerza cada uno permite el paso evolutivo del liderazgo a un nivel más alto, grado donde el rol del líder es asumido por el componente que aporte mejor al sistema, de esa forma evitará la ruptura del fenómeno del liderazgo. Entendiendo este fenómeno se puede aceptar que el liderazgo transformacional responde a este fenómeno cuando es capaz de trasladar su visión al seguidor y trasciende el intercambio entre los componentes.



**Figura 1.** El gráfico explica los estilos de liderazgo como dinámico, adaptable y evolutivo. Diseño propio

Bass y Avolio desarrollaron la primera prueba para medir si un líder es transaccional y/o transformacional, o no ejerce ningún liderazgo (Multifactor Leadership Questionnaire). En ella se describe al *liderazgo transformacional*, constituido por cuatro factores: Influencia idealizada (carisma), Motivación inspiracional, Estimulación intelectual, Consideración individualizada. El *liderazgo transaccional*, formado por tres factores: Recompensar contingentemente, Dirección activa por excepción, Dirección pasiva por excepción. Y la *ausencia de liderazgo*, que caracteriza al tipo ausente: Laissez- Faire o dejar hacer Leadership.

Como se puede apreciar en la literatura revisada, el liderazgo transformacional es el más idóneo para el sector agrario, tal como la investigación desarrollada por Vélez-Romero (2018) que muestra que es vital contar con líderes agrícolas capaces de influir en políticas públicas, partícipes de motivos transcendentales ejerciendo un liderazgo con visión, promoviendo el desarrollo del sistema y de los componentes. Así mismo, Jeri (2016) sintetiza la publicación del Instituto Interamericano para la Cooperación Agrícola (IICA), señalando que es trascendental para el agro que el líder posea características de visionario y que conozca el sector, y lo fundamenta en el análisis de cuatro dimensiones: la creatividad, la facilitación, la congruencia y el servicio.

De este modo, contar con un estilo de liderazgo en el sector agrario ha dejado de ser una creencia para convertirse en una necesidad que las organizaciones demandan por ser un sector económico vital para la sobrevivencia humana. Sin embargo, si bien existe “liderazgo” en la práctica cotidiana del sector agrario de la región materia de estudio, las decisiones que se adoptan no son las más efectivas, y es que no se tiene conocimiento de la realidad con base en estudios previos sino confiando en la intuición de sus directivos, razón por la que ningún esfuerzo por mejorar sus deficiencias tienen el éxito esperado. De allí que no es posible hablar de desarrollo del sector y si hay alguna mejora es lento y poco confiable. Hechos que generan el interés del presente estudio por conocer el estilo de liderazgo que predomina en los empresarios agrícolas de la provincia de Chiclayo, Región Lambayeque del Perú.

## MÉTODO

Esta investigación tiene un alcance descriptivo para determinar el estilo predominante de los directivos del sector agrario señalado, y es correlacional para determinar la relación entre los estilos de liderazgo transformacional, liderazgo transaccional y el estilo laissez – faire en la muestra de estudio, buscando explicar las relaciones en un momento determinado y que permita entender la predominancia del liderazgo en el empresario agrícola.

### *Muestra*

La muestra estuvo constituida por 270 empresarios agrícolas de los diferentes distritos de la provincia de Chiclayo, región Lambayeque, Perú; impulsado por la

ONG Asociación de Agropecuarios La Montería – ASPAM y que están conformados por 11 asociaciones empresariales. Es una muestra intencional, no probabilístico debido a las dificultades en la selección de la muestra, la ubicación de los participantes (por la amplitud geográfica de su procedencia), añadido a la voluntad individual de participar en la investigación.

**Tabla 1**

*Composición de la muestra por variables sociodemográficas*

<b>Variables demográficas</b>	<b>Descripción</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
SEXO	Varón	181	67.0
	Mujer	89	33.0
EIDADES	18 a 29 años	57	21.1
	30 a 39 años	57	21.1
	40 a 49 años	65	24.1
	50 a 59 años	48	17.8
	60 a más años	43	15.9
	Nº DE HIJOS	Ningún Hijo	68
	Un Hijo	43	15.9
	Dos Hijos	52	19.3
	Tres Hijos	56	20.7
	Cuatro Hijos	28	10.4
	Cinco a más Hijos	23	8.5
GRADO DE INSTRUCCIÓN	Post Grado	5	1.9
	Universitario Completo	105	38.9
	Universitario Incompleto	4	1.5
	Técnico Completo	38	14.1
	Técnico Incompleto	18	6.7
	Secundaria Completa	66	24.4
	Secundaria Incompleta	10	3.7
	Primaria Completa	22	8.1
	Primaria Incompleta	2	0.7
TOTAL MUESTRA		270	<b>100.0</b>

### ***Instrumento***

El estudio utilizó como instrumento de medición el Cuestionario de Estilos de Liderazgo- Autoliderazgo (CELID - A), adaptado por Castro, Nader y Casullo en el 2004 (Solano, 2018) ; inicialmente la prueba Multifactor Leadership Questionnaire - **MLQ** fue operacionalizado a la versión española por Bass y Avolio (1990) con base en la teoría de Bass (1985) , mejorado por Morales y Molero (1995). El cuestionario administrado consta de tres dimensiones, siete subdimensiones que

hacen 34 ítems con una escala valorativa del uno al cinco, que permite medir la *autovaloración* sobre el estilo de liderazgo que los líderes poseen. En la versión de Solano la confiabilidad total de la prueba multifactorial fue de 0.798 y la confiabilidad de las sub dimensiones fluctúan entre 0.60 y 0.80, valores que le dan estabilidad y consistencia. Estas evidencias estadísticas brindan confianza al instrumento.

a. *Confiabilidad del cuestionario en la muestra peruana*

El cuestionario aplicado en el Perú para la determinación de los estilos de liderazgo, fue de una muestra de 270 participantes y se procedió a un análisis factorial exploratorio, obteniendo de acuerdo con el coeficiente Alpha aceptable de 0.855, tal como se verifica en la tabla 2.

**Tabla 2**

*Confiabilidad de las dimensiones del cuestionario en la muestra peruana*

Dimensiones de autovaloración de liderazgo	Confiabilidad
	Alfa de Cronbach
Liderazgo Transformacional	0.917
Liderazgo Transaccional	0.732
Laissez - Faire	0.658

*Nota.* Confiabilidad del cuestionario CELID-A en una muestra de 270 empresarios agrícolas

b. *Confiabilidad de las sub dimensiones del cuestionario en la muestra peruana*

En la siguiente tabla 3 se observa que las sub dimensiones del estilo de liderazgo transformacional alcanzan una confiabilidad de muy aceptable entre 0.690 a 0.833, el estilo de liderazgo transaccional y laissez – faire resultan con una confiabilidad aceptable.

**Tabla 3**

*Confiabilidad de las sub dimensiones de los estilos de autovaloración de liderazgo en muestra peruana.*

Estilo	N°	Sub Dimensiones	Confiabilidad Alfa
Liderazgo Transformacional	1	Carisma	0.690
	2	Inspiración	0.809
	3	Estimulación intelectual	0.833
	4	Consideración individualizada	0.753
Liderazgo Transaccional	5	Recompensa contingente	0.659
	6	Dirección por excepción	0.578
Laissez-Faire	7	Ausencia de liderazgo	0.658

### **Procesamiento de datos**

En el análisis y procesamiento de la información se utilizó el paquete estadístico SPSS, que permitió recurrir al alfa de Cronbach para determinar la confiabilidad de la prueba, el chi-cuadrado y el coeficiente de correlación Rho de Spearman para establecer la asociación entre los estilos de liderazgo transformacional, transaccional y de *laissez-faire* y sus subdimensiones; y el chi-cuadrado, para establecer las diferencias de estas mismas variables según las variables socio demográficas.

## **RESULTADOS**

### *1. Liderazgo predominante del empresario agrícola*

En la Tabla 3 se muestra que existen empresarios agrícolas que reconocen poseer características de conducta dentro de los tres estilos de liderazgo. El 90% reconoce en su conducta características predominantes del liderazgo transformacional. Y los empresarios que tienen igual predominancia tanto en el estilo transformacional como transaccional representan el 1.5% de la muestra, dejando ver que, es una característica poco común; y, aún menor aquellos empresarios agrícolas que manifiestan no tener características predominantes en algún estilo de liderazgo (0.4%). Que los empresarios agrícolas reconozcan en su conducta características predominantes y que un mínimo porcentaje tanto de aquellos que no tienen un estilo predominante junto con aquellos que evitan asumir responsabilidades y tienen comportamientos que definen la ausencia de liderazgo, nos permiten entender que la predominancia de un estilo de liderazgo transformacional sostiene el sector agrario de la región, a pesar del escaso apoyo del Estado.

**Tabla 3**

*Estilo de Liderazgo Predominante del Empresario Agrícola*

<b>Estilos de liderazgo</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Estilo Liderazgo Transformacional Predominante	243	90.00	92.22
Estilo de Liderazgo Transaccional Predominante	16	5.93	98.15
Laissez_faire Predominante	6	2.22	2.22
Estilo de Liderazgo Transformacional & Transaccional Predominantes	4	1.48	99.63
Sin Estilo de Liderazgo Predominante	1	0.37	100.00
Total	270	100	

### *2. Relación entre el estilo de liderazgo transformacional, transaccional y laissez-faire del empresario agrícola*

La Tabla 4, muestra la correlación entre los estilos de liderazgo transformacional, transaccional y *laissez-faire* de los empresarios agrícolas de la región Lambayeque.

Dicho análisis indica que existe asociación significativa y negativa ( $r = -.175$ ) entre el liderazgo transformacional y el estilo Laissez-faire; Es decir, a mayor autovaloración con las características del estilo transformacional, menor autovaloración con las del estilo laissez-faire, relación negativa, porque las características mostradas en la conducta de ambos estilos son contrarias en un empresario agrícola sin ser excluyentes; lo que reforzaría el resultado de predominancia

Mientras que en la asociación entre el estilo de liderazgo transaccional y el estilo laissez-faire existe una relación significativa y positiva ( $r = .365$ ), probablemente porque las características de ambos estilos tienen algunas coincidencias implícitas, tal como la no existencia de compromiso con los fines de la organización.

Caso interesante muestran los resultados entre el estilo de liderazgo transformacional y transaccional, donde no existe asociación ( $r = 0.61$ ), consolidando la teoría de Bass cuando refiere que el estilo transformacional no coloca en grado de inferioridad al líder transaccional sino que se encuentra un paso más adelante en el fenómeno del liderazgo.

**Tabla 4**

*Análisis de Correlación entre los Estilos de Liderazgo*

		Transaccional	Laissez Faire
Transformacional	Coefficiente de correlación	.061	-.175(**)
	Sig. (bilateral)	.32	.004
	N	270	270
Transaccional	Coefficiente de correlación		.365(**)
	Sig. (bilateral)		.000
	N	270	270

*Nota.* Rho de Spearman, \*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

### 3. *Relación entre las subescalas de los tres estilos de liderazgo del empresario agrícola*

La tabla 5, muestra la relación que existe entre las siete subescalas de los estilos de liderazgo, donde hay una relación significativa y positiva de inspiración con carisma ( $r=.513$ ); estimulación intelectual con carisma ( $r=.414$ ) e inspiración ( $r=.495$ ); consideración individualizada con carisma ( $r= .494$ ), con inspiración ( $r= .582$ ), y con estimulación intelectual ( $r=.563$ ); recompensa contingente con estimulación intelectual ( $r=.257$ ); dirección por excepción con recompensa contingente ( $r=.405$ ); y ausencia de liderazgo es una asociación significativa y negativa con carisma ( $r=-.212$ ), con inspiración ( $r=-.131$ ), con estimulación intelectual ( $r=-.237$ ) y con consideración individualizada ( $r=-.243$ ); mientras que la ausencia de liderazgo se asocia de manera significativa y positiva con recompensa contingente ( $r=.222$ ) y

con dirección por excepción ( $r=.416$ ). Todas estas correlaciones no hacen más que confirmar las asociaciones entre los diferentes estilos de liderazgo analizados en las tablas precedentes.

**Tabla 5**  
*Correlaciones entre las Subescalas de los estilos de liderazgo*

	1	2	3	4	5	6	7
1. Carisma	1	.					
2. Inspiración	.513(**)	0.000 1	.				
3. Estimulación intelectual	.414(**)	0.000 .495(**)	0.000 1	.			
4. Consideración Individualizada	.494(**)	0.000 .582(**)	0.000 .563(**)	0.000 1	.		
5. Recompensa contingente	0.067	0.272 0.036	0.561 .257(**)	0.000 0.117	0.055 1	.	
6. Dirección por excepción	0.021	0.725 0.022	0.715 0.020	0.749 -0.051	0.404 .405(**)	0.000 1	.
7. Ausencia de liderazgo	-.212(**)	0.000 -.131(*)	0.031 -.237(**)	0.000 -.243(**)	0.000 .222(**)	0.000 .416(**)	0.000 1

*Nota.* Rho de Spearman, \*\* La correlación es significativa al nivel 0,01, \* La correlación es significativa al nivel 0,05

#### 4. Asociación de los estilos de liderazgo con las variables sociodemográficas

La tabla 6 muestra la asociación de los estilos de liderazgo con las variables socio demográficas como el grado de instrucción y el nivel remunerativo. Estas variables fueron elegidas por su significancia de correlación, es así como se observa la existencia de una relación significativa y positiva del grado de instrucción y el nivel remunerativo con el estilo transformacional y el estilo transaccional, mientras que para el estilo laissez-faire sólo hay relación con el nivel remunerativo. Por lo que se infiere que la asociación responde a la importancia que tienen estas variables para los empresarios agrícolas.

**Tabla 6**  
*Asociación entre los estilos de Liderazgo con las variables sociodemográficas*

	Estilo de Liderazgo Transformacional		Estilo de Liderazgo Transaccional		Estilo Laissez-Faire	
	$r_s$	p	$r_s$	p	$r_s$	p
Grado de Instrucción	73.826	.020	80.809	0.005	-	-
Nivel Remunerativo	38.109	.000	33.35	0.001	48.875	.000

## DISCUSIÓN

La investigación reveló que sí existe un estilo de liderazgo predominante en el empresario agrícola de la región Lambayeque, Perú y es el estilo transformacional

(90%); en comparación con el estilo transaccional (6%), igual que al estilo *laissez-faire* (2%). De acuerdo con la bibliografía, el empresario agrícola peruano tiene características similares a los de otros países en América Latina. Una investigación realizada en Argentina por la empresa CIO, una empresa de opinión pública que dirige Cecilia Mosto, invita a conocer a los actores de este sector históricamente pujante, porque existen muchos mitos del hombre que emprende en el campo, muchas veces minimizando su actuar al pensar de que su aporte sólo proviene de la geografía o del clima; sus resultados muestran que el empresario agrícola argentino es flexible, con capacidad de adaptación a los cambios, manejo de la crisis, versatilidad, espíritu emprendedor, innovador, creativo e ingenioso y perseverante; es un empresario familiar que atribuye su bajo desarrollo a circunstancias macroeconómicas que están fuera de su alcance para gestionarlas, producto de la falta de liderazgo en el sector (Pulla, 2019).

En el Ecuador los autores Vélez-Romero, Caicedo-Loor y Fierro-Vélez (2018) muestran los resultados de su investigación acerca del liderazgo en la economía rural, llegando a la conclusión que es necesario contar con líderes agrícolas capaces de influir en políticas públicas, capaces de tomar decisiones a favor del desarrollo del sector rural, evitando la migración del campo a las ciudades, mejorando el nivel de vida, generando oportunidades sostenibles, y parafraseando a Bratgwaite (Vélez-Romero, 2018) urge un liderazgo con visión, capaz de inspirar y asumir con mística en la construcción de un mundo para todos. Y como resultado encontraron que los líderes deben contar con cualidades personales (promueve valores, innovador, confianza en sí mismo y capaz frente a la crisis, liderazgo centrado en valores, generar confianza), comunicacionales (mantener la comunicación, transmitir la visión, capacidad de escuchar para atender a los demás), estratégicas (referidas a los objetivos y capacitación del personal), interpersonales (bienestar y trabajo para todos, manejar conflicto y trabajar en equipo) y laborales (promueve el uso de una agricultura sustentable), identificando así los atributos de las personas líderes en el medio rural (Vélez-Romero, et al, 2018).

Hernández (2016), en su blog sintetiza la publicación del Instituto Interamericano para la Cooperación Agrícola (IICA, 2016) donde se espera que el líder agrario posea características de visionario capaz de influenciar; conozca, quiera y se apasione con el agro, conozca todo el sector y se identifique con la cadena de la actividad agraria; y reconoce 4 dimensiones para el líder agrario: la creatividad (orientado a la solución de problemas), congruencia (actúa y predica sobre valores), facilitación (establece enlaces entre los actores de la cadena productiva) y el servicio (ofrece su capacidad profesional y personal al servicio de los demás); para ello, el Instituto propone formar líderes a través de talleres. Además, tomando en cuenta la cadena del sector, el aporte al PBI oscila entre 20% y 35%, la tercera parte de la economía depende del sector rural y agrario, lo cual en América Latina

es 2.7 veces más eficaz para reducir la pobreza en comparación a otros sectores de la economía (Jeri, 2016).

Esfuerzos del IICA y de otras instituciones y profesionales de América Latina, juntamente con la realidad que tiene el agro en nuestro país, permiten inferir la importancia no sólo de contar con un estilo de liderazgo sino también de poner en valor la actividad del sector.

En el Perú, a pesar de que la agricultura es vital para la canasta familiar, aún más en estos tiempos de COVID-19, el sector requiere un impulso para estar en congruencia con los aportes que países hermanos vienen realizando a favor del desarrollo autosostenible del sector. Las autoridades gubernamentales de nuestro país están llamados a alinearse con estos avances, apoyando iniciativas de nuestros líderes aún no identificados pero que sí dejan sentir el fruto de su trabajo en el impacto de la economía del país; desde los años de 1990 las autoridades se enfocan en la infraestructura con resultados no sostenibles, con un pobre desarrollo para el ciudadano local; entonces, ¿qué hace falta para cerrar el círculo a un esperado desarrollo del sector agrario? El Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA), es un ejemplo del énfasis en la infraestructura y que deben replicarse en todo el país. Por otro lado, en un estudio prospectivo de la innovación agraria al 2050 se marcan las líneas de investigación para desarrollar la transformación de la agricultura peruana a través de la innovación en los siguientes 30 años; entre ellas, el uso de tecnologías digitales, bioeconomía, agricultura 4.0 (se refiere a una agricultura que hace uso de la tecnología científica, tecnología de la información, la micro y nano electrónica para crear mejores sensores, hacer uso de internet para crear una línea de comunicación entre los sensores, la inteligencia artificial para darle sentido a esta recopilación de información, hacer uso de big data e imágenes satelitales que ayuden a detectar las enfermedades a tiempo, una agricultura realmente sustentable), innovación abierta y colaborativa. Y enfatiza que la vigilancia tecnológica en tiempo real permite la mejor toma de decisiones y que en adelante consolide el sistema público-privado de asistencia técnica, extensión y transferencia tecnológica y agrega que todo ello implica trabajar en redes bajo un enfoque territorial, tecnologías que respondan a los desafíos de la agricultura actual, como la agricultura productiva, sostenible, conservación de la biodiversidad, disponibilidad de agua, adaptación al cambio climático, entre los más importantes que los ubiquen a la vanguardia de la tecnología agrícola y convierta el agro peruano en una potencia líder en Latinoamérica y del mundo (Noticias, 2020). Como se mencionó antes, un gran esfuerzo en infraestructura, pero sobre todo en la formación del empresario agrícola, que se dote de habilidades con el apoyo de la ciencia de la conducta y se sume en definir el perfil psicolaboral del empresario agrícola.

Un aporte importante de la presente investigación es haber encontrado asociaciones con base en el análisis estadístico respecto de las dimensiones de los estilos de liderazgo. Cuando se asocia el liderazgo transformacional con el transaccional

no existe relación significativa ni dependencia alguna, confirmando lo mencionado por Bass (1994), al aclararle a Gronn (1996) que el líder transformacional no coloca en posición de inferioridad al líder transaccional, sino que el liderazgo transformacional es el siguiente paso evolutivo del liderazgo. Asimismo, cuando el liderazgo transformacional se relaciona con el estilo Laissez-faire puntúa bajo y negativo; mientras más características de liderazgo transformacional del empresario agrícola, menos características del estilo laissez-faire posee el empresario agrícola; también, hay asociación moderada y positiva del estilo transaccional con el estilo laissez-faire; en otros términos, a mayores características del estilo transaccional del empresario agrícola, más ausencia de características de liderazgo propias del estilo laissez-faire, ello se reflejará en sus decisiones y conducta.

En el análisis de las sub dimensiones de los estilos de liderazgo, se encuentra la explicación del grado de relación de las dimensiones de la estimulación intelectual, reconocida por el uso de la razón y las ideas innovadoras para la solución de problemas que se relaciona de manera positiva pero baja, casi nula, con la sub dimensión recompensa contingente que es la recompensa por objetivos; en las otras sub dimensiones del estilo transformacional no existe ninguna relación. Tal vez, ambas subescalas buscan alcanzar un objetivo, aunque las motivaciones son totalmente diferentes, mientras el líder transaccional lo hace por el beneficio propio, el líder transformacional lo hace motivado por el bien común.

Un análisis de las variables sociodemográficas arrojó asociación entre el grado de instrucción y la remuneración con las dimensiones del estilo transformacional y transaccional, siendo dicha relación significativa; y el estilo laissez-faire, sólo se asocia con la remuneración. La reflexión acerca de las motivaciones para cada estilo es diferente y en cada caso el grado de importancia variará su rol y la determinación del estilo del líder agrícola.

Finalmente, se debe precisar que siendo un estudio pionero en una población de escaso apoyo técnico, económico, financiero y político demanda de mayor interés y dedicación de los investigadores de las diferentes disciplinas para profundizar este tema como otros, a fin de ir perfilando mejores condiciones económicas, sociales y tecnológicas para el sector agrario y que genere una mejora sustancial de la calidad de vida de la población. Sin duda, que una limitación importante del presente estudio es la escasa producción científica en el campo psicosocial que no permite un sustento consistente, menos respecto del liderazgo; pero también hay limitación en lo metodológico, por cuanto no fue posible implementar un muestreo probabilístico que proporcione resultados totalmente confiables. Es tiempo de permitir que la metodología científica contribuya y valide estas características en varias muestras peruanas y con errores calculados de la estadística. Estos resultados sirvan para pronósticos de emprendimiento en proyectos de desarrollo de la población encuestada.

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

1. En una muestra de 270 empresarios agrícolas de la provincia de Chiclayo, Región Lambayeque predomina la autovaloración dentro del estilo de Liderazgo Transformacional (90%), debiendo ser confirmada con estudios posteriores
2. Se identifica las características en el estilo transformacional como un estilo que influye en los demás mediante la creación de una visión, inspira a los demás hacia el continuo crecimiento, atiende las necesidades individuales con tolerancia y empatía, promueve y propicia la lógica e ideas innovadoras y creativas para la resolución de problemas y del continuo aprendizaje, propicia el diálogo para generar nuevas ideas que solucionen problemas.
3. En cuanto a las asociaciones podemos indicar que los estilos de Liderazgo Transformacional y Transaccional no se relacionan, lo que permite orientar y reorientar diversas actividades tal como talleres de perfeccionamiento y otras, hacia metas de desarrollo:
4. Los estilos de liderazgo transformacional y laissez-faire se relacionan inversamente con grado muy bajo. Se espera que esta relación sirva de referencia como feed back para seguir impulsando la formación del liderazgo transformacional.
5. Los estilos de liderazgo transaccional y laissez-faire se relacionan directamente con grado moderado. Mantener estos estilos en el perfil del empresario agrícola sería contraproducente, pero merece mayor estudio en los escenarios emergentes.

## **REFERENCIAS**

- Aristóteles. (1873). *Moral a Nicómaco*. Biblioteca de Instrucción y Recreo, Rubio 25, Madrid. Retrieved from <http://www.filosofia.org/cla/ari/azc01.htm>
- Bass, B. M. (1990). *From transactional to transformational leadership: learning to share the vision*. *Organizational dynamics*, V(18), 19-31. Páginas.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand oaks, California: Sage.
- Barón Duque, M. (1989). *El modelo de contingencia de Fiedler en procesos de fabricación progresiva*. *Revista de Psicología Social*, ISSN 0213-4748, ISSN-e 1579-3680, Vol. 4, N° 2, 1989, págs. 139-150. doi:<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2903563.pdf>
- Benavides, V. E. J. (2017). *Análisis de Liderazgo Transformacional y su Importancia en Tiempos de Crisis*. doi:<http://revistas.uees.edu.ec/index.php/Podium/article/view/11>

- Bernardo Moreno-Jiménez, A. R. M., Eva Garrosa Hernández y María E. Morante Benadero. Universidad autónoma de Madrid. (2005). Breve Historia del Burnout a Través de sus Instrumentos de Evaluación
- Capano, Álvaro, & Ubach, Andrea. (2013). Estilos parentales, parentalidad positiva y formación de padres. *Ciencias Psicológicas*, 7(1), 83-95. Recuperado en 29 de enero de 2019, de [http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1688-42212013000100008&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1688-42212013000100008&lng=es&tlng=es).
- Casales, J. C. (1999). Cuestionario para la Medición del Estilo del Liderazgo forma B. *Revista Cubana de Psicología*, 16(1), 70 - 90.
- Chullo, M & Melo, L & Corrales, C. (2018) *La influencia de la responsabilidad social empresarial en el comportamiento de compra de hamburguesas de los consumidores peruanos de la ciudad de Arequipa* (Tesis de Maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú. Perú
- Galeano, J. (2011). El hombre y la tecnología: del hombre moderno al hombre primitivo.
- George H. Litwin, Robert A. Stringer Jr.(1968). *Motivation and Organizational Climate*. Harvard University Press; o edición (1 Enero 1968), 210Pag.
- House, R. J. (1976). A 1976 theory of charismatic leadership. *Eric*, Volumen (S/N), 1-38. Recuperado de <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED133827.pdf>
- Jeri, D. L. H. F. (2016). El perfil del líder para el agro. Retrieved from <https://gestionestrategicacondrjeri.blogspot.com/2018/07/el-perfil-del-lider-para-el-agro.html>
- Moreno-Jimenez, B. (s and citation counts are estimated and are determined automatically by a computer program. Help Privacy Terms Provide feedback Get my own profile). Síndrome de Burnout. Retrieved from <https://scholar.google.com/citations?user=9LepgYEAAA&hl=en>
- Mundial, B. (2020). La innovación agrícola y la tecnología son la clave para reducir la pobreza en los países en desarrollo, según un informe del Banco Mundial. @worldbank. Retrieved from <https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2019/09/16/agricultural-innovation-technology-hold-key-to-poverty-reduction-in-developing-countries-says-world-bank-report>
- Noticias, A. A. d. (2020). INIA presenta Estudio Prospectivo de la Innovación Agraria al 2050 con el objetivo de convertir la agricultura peruana en potencia líder. Retrieved from <https://agraria.pe/noticias/inia-presenta-estudio-prospectivo-de-la-innovacion-agraria-a-22422>
- Oosterlaken, I. (2010). (PDF) Diseño de tecnología para el desarrollo humano - un enfoque de capacidades. doi:<http://dx.doi.org/>
- Pulla, F. (2019). Verdadero perfil del empresario agrícola. Retrieved from <http://www.mercado.com.ar/notas/8017113>
- Solano, M. N. y. A. C. (2018). Teorías implícitas del liderazgo, LMX y bienestar laboral: generalización de un modelo teórico. Retrieved from [www.redalyc.org/html/3378/337829515002/](http://www.redalyc.org/html/3378/337829515002/)

- Stogdill, Ralph M.; Shartle, Carroll L. Methods for determining patterns of leadership behavior in relation to organization structure and objectives. Pages 286-291. <https://doi.org/10.1037/h0057264>
- Yukl, G. (1994), *Leadership in organizations*. Englewood Cliffs, New Jersey: 3<sup>rd</sup> ed Prentiss Hall.
- Xavier A. Vélez- Romero, E. G. C.-L., David A. fierro-Vélez. (2018). (PDF) El liderazgo en la economía rural y el líder agrícola. Revisión teórica. doi:<http://dx.doi.org/10.23857/dc.v4i1.763>

