

**ESTILOS DE LIDERAZGO EN LOS GERENTES DEL ÁREA METROPOLITANA
DE BUCARAMANGA**

**ADRIANA CAROLINA VESGA MORALES
EDINSON JAVIER PICO MENDOZA
FAUSTO DARÍO ACERO VALCÁRCEL**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FISICOMECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
INGENIERÍA INDUSTRIAL
BUCARAMANGA**

2013

**ESTILOS DE LIDERAZGO EN LOS GERENTES DEL ÁREA METROPOLITANA
DE BUCARAMANGA**

**ADRIANA CAROLINA VESGA MORALES
EDINSON JAVIER PICO MENDOZA
FAUSTO DARÍO ACERO VALCÁRCEL**

**Trabajo de grado para optar el título de
INGENIERO INDUSTRIAL**

**Director:
ORLANDO ENRIQUE CONTRERAS PACHECO
MBA, Tulane University, USA.**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FISICOMECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
INGENIERÍA INDUSTRIAL
BUCARAMANGA**

2013

DEDICATORIA

Todos los logros, resultado de los esfuerzos constantes, se los ofrezco a Dios.

Al motor de mi vida: mi mamá Esperanza, mi papá José y mi hermano Jimmy.

A mi abuelita que nos ganó la carrera hacia la eternidad y me llenó de motivos para seguir adelante.

A Adriana y Edinson, cómplices de este proyecto.

Fausto.

DEDICATORIA

*Dedico profundamente mi labor a Dios, a quien deseo seguir conociendo y a quien anhelo
agradar todo el tiempo que en su misericordia me permita vivir,*

*A mi preciosa madre que con su esfuerzo, entrega y lucha me orientó y motivó a dar
siempre lo mejor de mí,*

*A mi padre por todo el apoyo y la importante ayuda en mi vida, mis amados hermanos
Mauri, Nardo y Nanita que me han ayudado y acompañado desde que tengo recuerdo,*

*A todos con quienes en algún momento he compartido y aprendido pues hacen parte de lo
que hoy soy.*

Edinson.

DEDICATORIA

A Dios por su infinita misericordia quien día a día derrama sobre mi vida salud, inteligencia y pasión por realizar las cosas lo mejor posible.

A mis padres, Jaime y Esther por su amor, apoyo y fortaleza en el alcance de los objetivos a lo largo de mi aprendizaje.

A mis hermanos Nati, Andrea, Jaime y mi pequeña sobrina Valeria.

A mis compañeros del proyecto de grado con quienes viví momentos inigualables.

Adriana

AGRADECIMIENTOS

A Dios “porque es quien da la sabiduría y de su boca viene el conocimiento y la inteligencia, quien provee de sana sabiduría a los rectos; y escudo a los que caminan rectamente” Prov. 2: 6-7

A nuestro director de proyecto, Orlando E. Contreras, por su apoyo y orientaciones durante el desarrollo de la investigación.

A la directora del grupo Finance & Management, doctora Aura C. Pedraza, por sus importantes contribuciones a las mejoras del trabajo.

A nuestra aliada Margarita M. Plata por su colaboración e importantes aportes en la ejecución del proyecto.

A los gerentes de las empresas quienes con su disposición y amabilidad hicieron parte de este estudio.

Finalmente, pero no menos importante, a todas aquellas personas que compartieron su tiempo y conocimientos en la construcción de este trabajo.

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	22
CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS	21
1. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	26
1.1 TÍTULO	26
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	26
1.3 JUSTIFICACIÓN	27
1.4 OBJETIVOS	29
1.4.1 Objetivo General	29
1.4.2 Objetivos Específicos	29
2. ESTADO DEL ARTE	30
2.1 ORGANIZACIÓN	30
2.2 LIDERAZGO	31
2.3 GERENCIA	33
2.4 MODELOS DE LIDERAZGO Y SU EVOLUCIÓN	34
3. MARCO TEÓRICO	66
3.1 MODELO DE BOLMAN & DEAL	66
3.1.1 Liderazgo Estructural	67
3.1.2 Liderazgo de Recursos Humanos	68
3.1.3 Liderazgo Simbólico	69
3.1.4 Liderazgo Político	70
4. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	72
4.1 REVISIÓN DE LITERATURA Y DEFINICIONES	72
4.2 SELECCIÓN DEL MODELO E INSTRUMENTO A APLICAR	74
4.2.1 Selección del modelo	74
4.2.2 Propuesta de factores de selección	74
4.2.3 Estructura de la matriz de selección	78
4.3 INSTRUMENTO APLICADO	81

4.4 DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA	84
4.4.1 Población	85
4.4.2 Muestra	85
4.5 CONTACTO DE GERENTES Y APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO	88
4.6 ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	89
4.7 CONSTRUCCIÓN DE LOS ARTÍCULOS.....	89
5. DESCRIPCIÓN DE LOS ESTÍLOS DE LIDERAZDO EN LOS GERENTES DEL ÁREA METROPOLITANA DE BUCARAMANGA.....	90
5.1 DESCRIPCIÓN SOCIODEMOGRÁFICA DE LOS GERENTES DEL ÁREA METROPOLITANA DE BUCARAMANGA.....	90
5.1.1 Distribución de los gerentes de acuerdo a su departamento de origen	91
5.1.2 Distribución de los gerentes de acuerdo a su edad	92
5.1.3 Distribución de los gerentes de acuerdo a su experiencia laboral	92
5.1.4 Distribución de los gerentes de acuerdo a su experiencia en el sector económico al que pertenece la empresa	93
5.1.5 Distribución de los gerentes de acuerdo a su experiencia en la empresa	94
5.1.6 Distribución de los gerentes de acuerdo al género	94
5.1.7 Distribución de los gerentes de acuerdo al estado civil	95
5.1.8 Distribución de los gerentes de acuerdo a la escolaridad	96
5.1.9 Distribución de los gerentes de acuerdo al título universitario	96
5.1.10 Distribución de los gerentes de acuerdo al título de posgrado.....	96
5.2 DESCRIPCIÓN SOCIODEMOGRÁFICA DE LOS GERENTES POR SECTOR ECONÓMICO	97
5.2.1 Resumen sociodemográfico del sector agrícola	97
5.2.2 Resumen sociodemográfico del sector industrial.....	98
5.2.3 Resumen sociodemográfico del sector comercio.....	98
5.2.4 Resumen sociodemográfico del sector servicios	99
5.2.5 Distribución de la edad del gerente por sector económico	99
5.2.5.1 Edad de los gerentes del sector agrícola.....	100
5.2.5.2 Edad de los gerentes del sector industrial	100
5.2.5.3 Edad de los gerentes del sector comercio	100
5.2.5.4 Edad de los gerentes del sector servicios.....	100
5.2.6 Distribución de la experiencia laboral de los gerentes por sector económico	101
5.2.6.1 Experiencia laboral de los gerentes del sector agrícola.....	102
5.2.6.2 Experiencia laboral de los gerentes del sector industrial	102
5.2.6.3 Experiencia laboral de los gerentes del sector comercio	103
5.2.6.4 Experiencia laboral de los gerentes del sector servicios.....	103
5.2.7 Distribución de la experiencia de los gerentes en el sector económico al que pertenece la empresa	103
5.2.7.1 Experiencia de los gerentes del sector agrícola.....	103

5.2.7.2 Experiencia de los gerentes del sector industrial	104
5.2.7.3 Experiencia de los gerentes del sector comercio	105
5.2.7.4 Experiencia de los gerentes del sector servicios	105
5.2.8 Distribución de la experiencia en la empresa a la que pertenecen los gerentes por sector económico.....	105
5.2.8.1 Experiencia en la empresa donde se sitúa el gerente para el sector agrícola	106
5.2.8.2 Experiencia en la empresa donde se sitúa el gerente para el sector industrial	106
5.2.8.3 Experiencia en la empresa donde se sitúa el gerente para el sector comercio	107
5.2.8.4 Experiencia en la empresa donde se sitúa el gerente para el sector servicios	107
5.2.9 Distribución del género de los gerentes por sector económico.....	107
5.2.9.1 Género de los gerentes del sector agrícola	108
5.2.9.2 Género de los gerentes del sector industrial.....	108
5.2.9.3 Género de los gerentes del sector comercio.....	108
5.2.9.4 Género de los gerentes del sector servicios	109
5.2.10 Distribución del estado civil de los gerentes por sector económico	109
5.2.10.1 Estado civil de los gerentes del sector agrícola	110
5.2.10.2 Estado civil de los gerentes del sector industrial.....	110
5.2.10.3 Estado civil de los gerentes del sector comercio	110
5.2.10.4 Estado civil de los gerentes del sector servicios	111
5.2.11 Distribución de la escolaridad de los gerentes por sector económico.....	111
5.2.11.1 Escolaridad de los gerentes del sector agrícola.....	111
5.2.11.2 Escolaridad de los gerentes del sector industrial	111
5.2.11.3 Escolaridad de los gerentes del sector comercio.....	112
5.2.11.4 Escolaridad de los gerentes del sector servicios	112
5.3 DESCRIPCIÓN DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO PRESENTES EN LOS GERENTES DEL AMB	113
5.3.1 Distribución general de los estilos de liderazgo	113
5.3.2 Análisis de los estilos de liderazgo a partir de las preguntas que conforman el instrumento de medición	114
5.3.2.1 Comportamiento de las preguntas en el marco estructural.....	116
5.3.2.2 Comportamiento de las preguntas en el marco recursos humanos	116
5.3.2.3 Comportamiento de las preguntas en el marco simbólico.....	117
5.3.2.4 Comportamiento de las preguntas en el marco político	118
5.3.3 Distribución de los estilos de liderazgo en los sectores económicos	119
5.3.4 Distribución de los estilos de liderazgo de acuerdo a las variables sociodemográficas	120
5.3.4.1 Distribución de los estilos de liderazgo de acuerdo al departamento de origen.....	120

5.3.4.2 Distribución de los estilos de liderazgo de acuerdo con la edad de los gerentes.....	123
5.3.4.3 Distribución de los estilos de liderazgo teniendo en cuenta la experiencia laboral de los gerentes.....	125
5.3.4.4 Distribución de los estilos de liderazgo teniendo en cuenta la experiencia de los gerentes en sus respectivos sectores	126
5.3.4.5 Distribución de los estilos de liderazgo según la experiencia laboral en la empresa	128
5.3.4.6 Distribución de los estilos de liderazgo según el género	130
5.3.4.7 Distribución de los estilos de liderazgo de acuerdo con el estado civil	131
5.3.4.8 Distribución de los estilos de liderazgo teniendo en cuenta los niveles de escolaridad.....	132
6 CONCLUSIONES	134
7 RECOMENDACIONES.....	138
BIBLIOGRAFIA	139
ANEXOS.....	151

LISTA DE TABLAS

pág.

Tabla 1. Total estudios en la base de datos SCOPUS	80
Tabla 2. Resultados presentados por la Cámara de Comercio de Bucaramanga a 30 de Junio de 2012	85
Tabla 3. Muestras por sector	86
Tabla 4. Distribución del departamento de origen.....	91
Tabla 5. Distribución general de edad	92
Tabla 6. Distribución experiencia laboral	93
Tabla 7. Distribución experiencia en el sector	93
Tabla 8. Distribución experiencia en la empresa	94
Tabla 9. Distribución de estado civil.....	95
Tabla 10. Distribución de escolaridad.....	96
Tabla 11. Distribución de edad por sector económico	101
Tabla 12. Distribución de experiencia laboral por sector económico	102
Tabla 13. Distribución de experiencia en el sector por sector económico	104
Tabla 14. Distribución de experiencia en la empresa por sector económico	106
Tabla 15. Distribución de género por sector económico	108
Tabla 16. Distribución del estado civil por sector económico.....	109
Tabla 17. Distribución de la escolaridad por sector económico	112
Tabla 18. Distribución de las respuestas en relación al liderazgo estructural.....	116
Tabla 19. Distribución de las respuestas relacionadas al liderazgo recursos humanos	117
Tabla 20. Distribución de las respuestas en relación al liderazgo simbólico.....	118
Tabla 21. Distribución de las respuestas relacionadas al liderazgo político	118
Tabla 22. Distribución de los estilos de liderazgo en los sectores económicos ...	119
Tabla 23 Estilos predominantes en gerentes naturales de Santander.....	121
Tabla 24. Estilos predominantes en gerentes naturales de Bogotá D.C.....	122
Tabla 25. Estilos predominantes en gerentes naturales de Boyacá y Antioquia..	122
Tabla 26. Distribución de los estilos de liderazgo de acuerdo con la edad de los gerentes.....	124
Tabla 27. Distribución de los estilos de liderazgo a partir de la experiencia laboral de los gerentes	126

Tabla 28. Distribución de los estilos de liderazgo teniendo en cuenta la experiencia de los gerentes en sus respectivos sectores económicos 127

Tabla 29. Distribución de los estilos de liderazgo según la experiencia laboral en la empresa 129

Tabla 30. Distribución de los estilos de liderazgo según el género..... 130

Tabla 31. Distribución de los estilos de liderazgo de acuerdo con el estado civil 132

Tabla 32. Distribución de los estilos de liderazgo teniendo en cuenta los niveles de escolaridad..... 133

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Orientación del líder para Kahn y Katz.....	40
Cuadro 2. Continuo de Sistemas de Likert	42
Cuadro 3. Modelo de Stinson y Johnson: las combinaciones de estructura de las tareas y capacidad del seguidor	54
Cuadro 4. Estilos de decisión administrativa del modelo de Vroom y Yetton	56
Cuadro 5. Propuesta factores de la matriz.....	75
Cuadro 6 Factores de la matriz aprobada por panel de expertos	76
Cuadro 7. Complementos del Instrumento	82
Cuadro 8. Ficha técnica	87
Cuadro 9. Relación entre las preguntas y los estilos de liderazgo.	115
Cuadro 10. Estilos predominantes en gerentes naturales de otros Departamentos	123

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Los Cuadrantes del Estudio Ohio de Liderazgo.....	41
Figura 2. La Rejilla del Liderazgo.....	47
Figura 3. El continuo del comportamiento de Tannenbaum y Schmidt.....	49
Figura 4. Los estilos básicos de comportamiento del líder, Hersey y Blanchard ...	59
Figura 5. Etapas del método en la investigación	72
Figura 6. Ejemplo de evaluación de factores	79
Figura 7. Distribución de género	95

LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo A Matriz de selección del modelo	151
Anexo B Instrumento Aplicado.....	152
Anexo C Títulos Universitarios.....	153
Anexo D Títulos de Postgrado	154
Anexo E Currículo Margarita María Plata Durán	157
Anexo F Currículo Aura Cecilia Pedraza Avella	167
Anexo G Currículo Orlando Enrique Contreras Pacheco	179
Anexo H Artículo de Revisión (ver carpeta anexa)	
Anexo I Artículo de Resultados (ver carpeta anexa)	
Anexo J Artículo de Reflexión (ver carpeta anexa)	

RESUMEN

TÍTULO: ESTILOS DE LIDERAZGO EN LOS GERENTES DEL ÁREA METROPOLITANA DE BUCARAMANGA⁺

AUTORES: ADRIANA CAROLINA VESGA MORALES
EDINSON JAVIER PICO MENDOZA
FAUSTO DARÍO ACERO VALCÁRCEL^{**}

PALABRAS CLAVES: liderazgo, gerencia, estilos de liderazgo, organización, sectores económicos.

DESCRIPCIÓN:

El tema central del presente libro es la descripción de los gerentes del Área Metropolitana de Bucaramanga en cuanto a su estilo de liderazgo. Adicionalmente se establece la actualidad de las investigaciones en la última década enfocadas en la identificación de estilos de liderazgo. Unido a esto, se desarrolló un trabajo de campo a partir de la aplicación de un formulario de preguntas, diseñado por Lee Bolman y Terrence Deal, a una muestra representativa de gerentes en los sectores económicos primario, secundario y terciario.

Como resultado se encontró que los gerentes tienden a diferenciarse, con mayor frecuencia, mediante características tales como el establecimiento de reglas claras, dirección a través del análisis, definición de roles específicos para las personas, entre otras. En contraste, se identifican con menor frecuencia mediante características como la negociación de compromisos, construcción de alianzas, resolución de conflictos, entre otras.

En el capítulo uno se hace una descripción del proyecto a través de la justificación, planteamiento del problema, objetivos general y específicos. En esencia, este capítulo recoge algunas de las motivaciones que llevaron a la realización de la investigación, así como su delimitación y características particulares.

En el capítulo dos se agrupan los resultados relacionados al primer objetivo específico de la investigación que es establecer la actualidad de las investigaciones en la última década enfocadas a identificar estilos de liderazgo, para ello se realizó una búsqueda, análisis y organización de la información relevante y existente en las bases de datos.

El proceso sistemático utilizado para el cumplimiento de los objetivos se sitúa en el capítulo tres. En este se describe lo relacionado al cálculo de la muestra, criterios de selección de la literatura y matriz para seleccionar el instrumento. Por último, el capítulo cuatro agrupa los resultados del trabajo de campo y la descripción de las características de liderazgo en los gerentes.

* Trabajo de grado.

** Universidad Industrial de Santander, Facultad de Ingenierías Fisicomecánicas, Escuela de Estudios Industriales y Empresariales, Ingeniería Industrial. Director Orlando E. Contreras Pacheco.

ABSTRACT

TITLE: LEADERSHIP STYLES IN THE MANAGERS OF THE BUCARAMANGA'S METROPOLITAN AREA*

AUTHORS: ADRIANA CAROLINA VESGA MORALES
EDINSON JAVIER PICO MENDOZA
FAUSTO DARÍO ACERO VALCÁRCEL**

KEYWORDS: Leadership, management, leadership styles, organization, economic sectors.

DESCRIPTION:

The main subject of this book is managers' description of the Bucaramanga's metropolitan area in regard to their leadership style. Additionally it is established the currently of the researches in the last decade, focused on the identity of the leadership styles. Connected to it, it was developed a fieldwork from the implementation of a questionnaire designed by *Lee Bolman* and *Terrence Deal*, a representative sample of managers in the economical sectors: primary, secondary and tertiary.

As the result of it, it was found that the majority of the managers tend to identify themselves with characteristics such as the establishment of clear rules, leadership through the analysis, definition of specific roles to the employees, among others. In contrast, they are identified with minor frequency with characteristics such as negotiation of compromises, alliances construction, solving conflicts, among others.

In the first chapter, it is made a description of the project through the justification, proposal of the topic, general and specific aims. In essence, this chapter represents the motivations that brought us to the development of the research as well as its delimitation and particular characteristics.

The second chapter grouped the results related with the first specific aim of the investigation. It consists of establishing the currently of the researches in the last decade, focused on identity the leadership styles. To achieve it, it was made a research, analysis and organization of the relevant information and the existent in the databases.

The description of the systematic process used to the fulfillment of the aims is in the third chapter. In this chapter is described the calculus of the sample, selection criteria of the literature and the matrix to select the instrument. Lastly, the fourth chapter grouped the results of the fieldwork and the description of the characteristics of the leadership in the managers.

* Project degree.

** Industrial University of Santander, Physical and Mechanical Engineering Faculty, Industrial and Business Studies Department, Industrial Engineering. Direct by Orlando E. Contreras Pacheco.

CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS

OBJETIVOS	REFERENCIA
Establecer la actualidad de las investigaciones realizadas en la última década, enfocadas en la identificación de estilos de liderazgo mediante la búsqueda de información en las bases de datos existentes.	Éste objetivo está relacionado en el Capítulo 2. Estado del Arte, donde se explica los inicios del liderazgo, su transcendencia, estilos de liderazgo que han surgido y los aportes dados por los principales autores del tema.
Seleccionar un modelo de identificación a partir de los encontrados en el estado del arte y aplicar un instrumento de medición para el Área Metropolitana de Bucaramanga.	El objetivo se encuentra desarrollado en el Capítulo 3, numeral 3.2 Selección del Modelo e Instrumento a aplicar.
Realizar el trabajo de campo aplicando el instrumento seleccionado a una muestra representativa de gerentes del Área Metropolitana de Bucaramanga para caracterizar sus estilos gerenciales.	En el Capítulo 3, numeral 3.3 Instrumento Aplicado; 3.4 Determinación de la muestra y 3.5 Contacto de Gerentes y Aplicación del Instrumento, se encuentra expuesto éste objetivo.
Identificar los estilos de liderazgo predominantes en las empresas del Área Metropolitana de Bucaramanga.	El objetivo se encuentra desarrollado en el Capítulo 4, Descripción de los Estilos de Liderazgo en los Gerentes del Área Metropolitana de Bucaramanga.
Plasmar los resultados de la investigación en tres artículos publicables de acuerdo a los sectores económicos analizados.	En los Anexos H, I, J, se encuentra el desarrollo de éste objetivo.

INTRODUCCIÓN

El estilo de liderazgo, de acuerdo con la perspectiva de Bass 1990; Kirkpatrick & Locke 1991; Yukl 1992¹, se podría definir como los rasgos que explican la eficiencia del liderazgo. Aunque no hay un acuerdo entre los diferentes autores acerca de una clasificación de los estilos gerenciales, la mayoría de los estudios pueden ser clasificados según hagan énfasis en las características del líder, sus conductas, su poder e influencia o en los factores situacionales que los líderes adopten en las organizaciones²; determinando así un patrón de conducta que caracteriza a un líder según lo perciben los demás; desarrollado a partir de experiencias, educación, capacitación y condiciones naturales³.

Dentro de las investigaciones ya existentes se ha revelado que los estilos de liderazgo presentes en los gerentes constituyen una variable que influye en los procesos de decisión y por lo tanto sobre la eficacia de la organización, así mismo se ha demostrado que el desempeño de ésta se ve influenciado por la cultura competitiva e innovadora y que a su vez, el tipo de cultura es influenciada por el estilo de liderazgo⁴, por lo tanto se puede afirmar que el estilo de liderazgo afecta

¹LUPANO, María y CASTRO Alejandro. Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación. En : Psicología, cultura y sociedad, Vol. 11 No 6; (2008); p. 109

² Ibid., p. 109

³ MEJÍA, Estella; ZEA, Alina y PERÉZ, Giovanni. Caracterización de los estilos de liderazgo en algunas ONG ambientales en Antioquia. E_(MarcadorDePosición1)n : Dyna. Vol. 71, No. 143; (nov. 2004); p. 13-23

⁴ OGBONNA, Emmanuel y HARRIS, Lloyd. Leadership style, organizational cultural and performance: empirical evidence from UK companies. Citado por PEDRAJA, Lilibiana y RODRÍGUEZ, Emilio. Efectos del estilo de liderazgo sobre la eficacia de las organizaciones públicas. En : Revista facultad de ingeniería, U.T.A. Vol. 12 No 2; (2004); p. 63-73

el desempeño de la organización⁵ y es necesario para guiar a los recursos humanos hacia los objetivos estratégicos⁶.

Respecto al tema de investigación, se han desarrollado estudios definiendo los estilos de liderazgo en algunos países de Latinoamérica y a nivel Latinoamericano en general⁷; así mismo en algunas regiones de Colombia como Pereira, Barranquilla y Bucaramanga en las cuales los estudios se han orientado hacia la caracterización de estilos gerenciales en sectores económicos específicos, como los realizados en el sector confecciones⁸ (Pereira, Universidad Tecnológica de Pereira), Molinería y llantas⁹ (Barranquilla, Universidad del Norte) y en Bucaramanga hacia las empresas más rentables¹⁰ (Bucaramanga, Universidad Santo Tomas de Aquino); otras investigaciones orientan sus estudios a relacionar

⁵ KÜESTER, Inés y AVILÉS María. El estilo de liderazgo y la orientación al mercado: su repercusión en la satisfacción en el trabajo del docente universitario. En : Revista Globalización, Competitividad y gobernabilidad. Vol. 5 No 3; (2011); p. 67 P. 64-79

⁶ ZACCARO, S. The nature of executive leadership: a conceptual and empirical analysis of success. Citado por LUPANO, María y CASTRO Alejandro. Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación. En : Psicología, cultura y sociedad, Vol. 11 No 6; (2008); p. 108

⁷ OGLIASTRI, Enrique., et al. Cultura y liderazgo organizacional en 10 países de América Latina: El estudio Goble. [En línea]. Revista latinoamericana de administración. No 22; (1999). [Consultado 3 de jun. 2012]. Disponible en < <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/716/71602203.pdf>>

⁸ LANZAS, Ángela; OSPINA, John y PÉREZ, Robert. Diagnostico de los estilos gerenciales vigentes del sector confecciones del área metropolitana del centro occidente y propuestas de estrategias gerenciales administrativas de formación. No 32 (2006). [Consultado 15 de mar. 2012]. Disponible en: <<http://www.utp.edu.co/php/revistas/ScientiaEtTechnica/docsFTP/18333319-324.pdf>>

⁹ SÁNCHEZ Manchola, Iván. Los estilos de dirección y liderazgo : Propuesta de un modelo de caracterización y análisis. En: Pensamiento & Gestión. No 25 (2008). p 1-39

¹⁰ OLAYA, Martha y GUERRERO, Alex. Estilos gerenciales predominantes en las empresas santandereanas más rentables en cada sector productivo con mayores ventas en el año 2008. Bucaramanga 2010. 137 p. Tesis (Magister en Administración de Empresas). Universidad Santo Tomas Bucaramanga. Facultad de Economía y Administración de Empresas.

el estilo de liderazgo con otros aspectos como por ejemplo: la influencia entre dichos estilos de liderazgo de hombres y mujeres con el acceso a puestos de dirección¹¹; la relación existente entre los estilos gerenciales y la gestión del conocimiento para el diseño de estrategias¹², la manera en que los conflictos intra-personales, interpersonales, inter-grupales e intra-grupales, presentes en toda organización son afrontados por los gerentes según su estilo gerencial¹³ y la forma en que un estilo de liderazgo presente en los miembros de una organización influye en la fidelización de los clientes de la misma¹⁴, lo que muestra el continuo trabajo en investigaciones que abordan el tema en cuestión.

En Bucaramanga, a pesar de los estudios regionales realizados enfocados a fortalecer el desarrollo económico de las empresas, tanto de los sectores que representan gran importancia como el calzado y las nuevas tendencias de servicios orientados al turismo; actualmente el tema de estilos de liderazgo no ha

¹¹ CUADRADO, Isabel. ¿Emplean hombres y mujeres diferentes estilos de liderazgo? Análisis de la influencia de los estilos de liderazgo en el acceso a los puestos de dirección. [En línea]. Revista de Psicología Social. No 18; (2003). [consultado 26 jul. 2012]. Disponible en <<http://www.uned.es/dpto-psicologia-social-y-organizaciones/paginas/profesores/Weblsabel/Estilos%20de%20liderazgo.pdf>>

¹² PEDRAJA, Liliana. Estilos de liderazgo, gestión del conocimiento y diseño de la estrategia: un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas [En línea]. Revista Interciencia. Vol 33; No 09; (2008). [consultado 5 ago. 2012]. Disponible en <<http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=33933905>>

¹³ BWOWE, Patrick. An investigation into the conflict management styles used in organizations with specific reference to some organizations in the northern region of the eastern cape province. Diciembre 2002. Tesis (Magister en administración de negocios). Business Administration at Port Elizabeth Technikon. Disponible en <<http://www.nmmu.ac.za/documents/theses/BwoweP.pdf>>

¹⁴ WONG, Jehn-Yih y LEE, Wen-Hwa. Leadership through service: An exploratory study of the leadership styles of tour Leaders. Base de datos ELSEVIER. [base de datos en línea]. Taiwán: Ming Cuang University, 2011. [consultado 5 ago. 2012]. Disponible en <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0261517711002494>>

sido abordado en las empresas de los tres sectores económicos del Área Metropolitana de Bucaramanga (AMB).

Por tanto, este estudio descriptivo permitirá identificar los Estilos de Liderazgo en los diferentes sectores económicos del Área Metropolitana de Bucaramanga, además permitirá la construcción de tres artículos publicables cuyo contenido estará dado por: un artículo de revisión, un artículo de investigación científica y tecnológica y un artículo de reflexión, de acuerdo con la tipología de la revista UIS Ingenierías.

1. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

1.1 TÍTULO

ESTILOS DE LIDERAZGO EN LOS GERENTES DEL ÁREA METROPOLITANA DE BUCARAMANGA.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

A nivel de liderazgo se han realizado estudios de los cuales han surgido diversas teorías, lo cual demuestra que es un tema complejo y falta mucho por conocer. Estos estudios se han enfocado hacia el desarrollo de modelos que permitan identificar el estilo de liderazgo propio de los gerentes de acuerdo a las situaciones y conductas particulares.

Actualmente, en relación al Área Metropolitana de Bucaramanga (AMB), no existe un estudio previo acerca de cuáles son los estilos de liderazgo de cada sector económico; solo se tiene como precedente el estudio general, elaborado por la firma Monitor Company, en el cual se describe en sus conclusiones algunas características de los líderes de la década del 90 entre las que se destacan: la presencia de un pensamiento individualista y fatalista además de una alta aversión al riesgo por parte de los empresarios de la época¹⁵; por tanto se hace necesario resaltar la importancia de abordar con mayor profundidad los temas relacionados al liderazgo gerencial, evitando así la posible falta de conocimiento en relación al direccionamiento de las empresas, pues dicho desconocimiento podría provocar resultados futuros poco satisfactorios para las empresas mismas y para la región.

¹⁵ UNIVERSIDAD DE LOS ANDES. Centro de Estrategia y Competitividad : Santander: Entorno de negocios competitivo frente al mundo [En línea], Bogotá, 2006; p 6-7. [consultado el 24 Enero de 2013]. Disponible en: < www.santandercompetitivo.org/descargas/Ent_Neg_Sant.pdf >

La preocupación por conocer las características de los líderes del Área Metropolitana de Bucaramanga está soportada por el interés que posee el grupo de investigación Finance & Management en el esfuerzo por fortalecer los temas relacionados con el Management, principalmente mediante la identificación y aplicación de un modelo que permita describir la tendencia gerencial acorde a las características demográficas del AMB.

1.3 JUSTIFICACIÓN

¿Cuáles son los estilos gerenciales presentes en la región santandereana?, ¿En qué difieren las características de los gerentes en la región contra los gerentes a nivel latinoamericano, internacional?, ¿Qué cualidades gerenciales poseen quienes dirigen las empresas en Santander?, ¿Cómo es la proporción de hombres y mujeres a nivel gerencial en la región? Son preguntas que dan comienzo a una búsqueda de conocimiento en la región acerca de un tema influyente en el direccionamiento de las empresas: el estilo de liderazgo.

Los estudios realizados para la definición del liderazgo son extensos, complejos y aún vigentes. Además, la aplicación de teorías desarrolladas por diferentes autores se observa actualmente en los líderes de las organizaciones. En dichos estudios, investigaciones y aportes al conocimiento se evidencia la preocupación por establecer una definición de las características de los responsables del éxito o fracaso de una organización, los factores que lo convierten en un líder eficaz, o las situaciones que hacen que se adopten ciertos comportamientos o relaciones.

La actual investigación se vale de los aportes de investigaciones acerca de los estilos de liderazgo, mediante la aplicación de un instrumento de identificación basado en un modelo propuesto en dichas investigaciones, que permita el conocimiento de los gerentes del Área Metropolitana de Bucaramanga, a la vez de

convertirse en un aporte para la Universidad y para la región en el tema del Liderazgo.

En la actualidad del departamento de Santander se están adelantando varias actividades en torno al plan regional de desarrollo. Entre otras se han analizado las características y potencialidades del departamento en cuanto a servicios y manufactura (Fuente: Plan de Desarrollo Departamental 2012-2015). Uno de los factores a tener en cuenta en el conocimiento de la región, para mejorar sus posibilidades de crecimiento económico, es el relacionado con la identificación de los estilos de liderazgo propios de Santander.

Para llegar a ser una organización, un departamento o hasta un país competitivo siempre se ha mantenido una dinámica constante en la identificación de características que pueden desarrollarse para convertirse en factores competitivos.

Una identificación adecuada de los estilos de liderazgo en la región, a consideración de los autores, es un primer paso que demuestra el interés en continuar buscando esas particularidades que hacen que su aparato productivo se destaque comparativamente con otro.

Específicamente lo que se pretende lograr con el desarrollo del proyecto es el conocimiento de la región, desde el punto de vista de la clase dirigente del sector productivo, mediante la descripción de los estilos de liderazgo predominantes en las empresas del Área Metropolitana de Bucaramanga.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo General

Describir los estilos de liderazgo predominantes en las empresas del Área Metropolitana de Bucaramanga.

1.4.2 Objetivos Específicos

- ◆ Establecer la actualidad de las investigaciones realizadas en la última década, enfocadas en la identificación de estilos de liderazgo mediante la búsqueda de información en las bases de datos existentes.
- ◆ Seleccionar un modelo de identificación a partir de los encontrados en el estado del arte y aplicar un instrumento de medición para el Área Metropolitana de Bucaramanga.
- ◆ Realizar el trabajo de campo aplicando el instrumento seleccionado a una muestra representativa de gerentes del Área Metropolitana de Bucaramanga para caracterizar sus estilos gerenciales.
- ◆ Identificar los estilos de liderazgo predominantes en las empresas del Área Metropolitana de Bucaramanga.
- ◆ Realizar tres artículos publicables cuyo contenido será: Un artículo de revisión, un artículo de investigación científica y tecnológica y un artículo de reflexión; de acuerdo con las tipologías definidas por la revista UIS Ingenierías.

2. ESTADO DEL ARTE

2.1 ORGANIZACIÓN

Guillermo Gómez¹⁶ presenta la definición de organización como la existencia de la estructuración técnica en las relaciones entre funciones, niveles y actividades de los elementos humanos y materiales, con tal de lograr la máxima eficiencia una vez se hayan establecidos planes y objetivos planteados con anterioridad.

En relación Harold Koontz y Heinz Weihrich opinan y establecen cuatro aspectos para definir organización:

- 1) La identificación y clasificación de las actividades requeridas, 2) El agrupamiento de las actividades necesarias para lograr los objetivos,
- 3) La asignación de cada agrupamiento a un administrador con la autoridad necesaria para supervisarlos (delegación) y 4) las medidas para coordinar horizontalmente y verticalmente en la estructura organizacional¹⁷.

Por consiguiente Segarra y Bou Llusar¹⁸, la definen como un sistema social compuesto por personas con sus actitudes y valores, sus conocimientos y

¹⁶ GÓMEZ CEJA, Guillermo. Planeación y Organización de Empresas. Octava Edición. México: Edit. McGraw-Hill, 1994. p. 191.

¹⁷ KOONTZ, Harold y WEIHRICH, Heinz. Administración, Una perspectiva Global. 11ª Edición. México: Editorial McGraw-Hill, 1998. p. 244.

¹⁸ SEGARRA CIPRÉS, Mercedes y BOU LLUSAR, Juan Carlos. Concepto, tipos y dimensiones del conocimiento: configuración del conocimiento estratégico. [En línea]. Vol. 22, No. 52-53 (2004-2005). [Consultado 7 de jun. 2012]. Disponible en <<http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2274043>>

capacidades, y por un conjunto de relaciones personales y grupales que se produce en su seno, así pues Chiavenato¹⁹ reconoce la organización como una dimensión humana, “una totalidad supra individual con objetivos e intereses propios en relación con los cuales, los hombres que la conforman deben integrarse mediante la conciliación y la adaptación más o menos racional”.

Por lo tanto se define organización como la estructura que integra elementos y actitudes de las personas que conforman los diferentes niveles, con el fin de adaptarse y así alcanzar los objetivos e intereses planificados.

2.2 LIDERAZGO

El liderazgo es un tema, que debido a su complejidad y ámbitos de aplicación, “es uno de los procesos de influencia social más ampliamente investigados en las ciencias del comportamiento”²⁰. El término liderazgo es relacionado con tres elementos: características del líder, características de los seguidores y características de la situación²¹.

Debido a que el liderazgo puede ser definido como la “influencia interpersonal ejercida por un líder frente a sus seguidores en una situación determinada, dirigida

¹⁹ CHIAVENATO, Idalberto. De La Introducción a la teoría general de la organización. Bogotá: Edit. McGraw-Hill, 1976. Citado por FRANCO, Antonio. Una reformulación del concepto de control. [En línea]. Vol. 8, No 1 31-72 (2011). [Consultado 6 de jun. 2012]. Disponible en <<http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3904368>>

²⁰ Barrow, J. C. (1977). The variables of leadership: A review and conceptual framework. Citado por PARRIS, Denise L. y PEACHEY, Jon W. A Systematic Literature Review of Servant Leadership Theory in Organizational Contexts. En : Springer. [en línea]. (Abr. 2012). [consultado 28 may. 2012]. Disponible en <<http://www.springerlink.com/content/p587p6ul8u702930/>>

²¹ HERNANDEZ S., Roberto; FERNANDEZ C., Carlos y BAPTISTA L., Pilar. Metodología de la investigación. 1 ed. México : McGraw Hill, 1991. 505 p.

a través del proceso de comunicación humana hacia la consecución de uno o diversos objetivos”²² sugiere que es un proceso de intercambio en el que el líder, haciendo uso de sus habilidades, influye en sus seguidores los cuales reaccionan en búsqueda de un resultado. Por su parte Mejía y Zea²³, argumentando que el liderazgo se da en contextos de grupos sociales, definen el liderazgo como la capacidad de influir en el comportamiento de un grupo (entendido como seguidores) a los cuales se les motiva hacia el logro de objetivos comunes.

El desarrollo del liderazgo en contextos grupales implica la existencia de diferentes situaciones y entornos. Tal como lo explica Pascual el liderazgo es definido como la “interrelación de las cualidades, habilidades y necesidades del líder, las necesidades y expectativas del grupo y las exigencias o requisitos de la situación”²⁴, evidenciando también que dada una determinada situación las exigencias al líder cambiaran. Así mismo Hughes, Ginnett y Curphy²⁵ argumentan que el liderazgo es un proceso dinámico en el que interactúan líderes y seguidores en una situación o entorno en particular. Así pues, guiados por los argumentos de

²² CHIAVENATO, Idalberto. Administración : Proceso Administrativo. Citado por RODRÍGUEZ, Emilio. Estilos de liderazgo, cultura organizativa y eficacia: un estudio empírico en pequeñas y medianas. En : Revista de ciencias sociales. Vol. 16, No. 4; (dic. 2010), p.630.

²³ MEJÍA, Estella y ZEA, Alina. Caracterización de los estilos de liderazgo de las ONG ambientales más importantes en Antioquia. Citado por MEJÍA, Estella, ZEA, Alina y PEREZ O., Giovanni. Caracterización de los estilos de liderazgo en algunas ONG ambientales en Antioquia. En : Dyna. Vol. 71, No. 143; (nov. 2004), p.13-23

²⁴ PASCUAL, P. R. Liderazgo y participación: mitos y realidades. Citado por KÜESTER B., Inés y AVILÉS V., María. El estilo de liderazgo y la orientación al mercado: su repercusión en la satisfacción en el trabajo del docente universitario. En : Globalización competitividad y gobernabilidad. Vol. 5, No. 3; (sep. – dic. 2011), p. 66

²⁵ HUGHES, Richard L.; GINNETT, Robert C. y CURPHY, Gordon. El liderazgo es un proceso no una posición. En : _____ . Liderazgo Cómo aprovechar las lecciones de la experiencia, Quinta edición. México : McGraw-Hill, 2007. p. 38 - 45. (pág. 43)

los autores, se infiere que el liderazgo es el proceso de influencia del líder a sus seguidores desarrollado en situaciones particulares.

2.3 GERENCIA

Para Henry Fayol²⁶ gerencia es la unión de cinco elementos que en su conjunto conforman su propia definición: (1) previsión y planeación, (2) construcción de organización y sistemas, (3) dirección del personal, (4) coordinación de las actividades del negocio y (5) la guía de estas actividades de tal manera que todas las partes del negocio trabajen hacia un mismo fin; por su parte Stoner²⁷ comparte dichos elementos pero hace de la gerencia un proceso en el cual se planean, organizan, lideran y controlan todos los esfuerzos de los miembros de una organización y el uso de los recursos que se poseen.

Lorenzana²⁸, basado en las definiciones propuestas por autores como Koontz, O'Donnell, Stinson, entre otros, afirma que es un proceso por el cual un gerente de una organización utiliza los recursos eficientemente para alcanzar las metas al máximo beneficio y menor costo, además de referirse al grupo de personas que responden por el direccionamiento de la fuerza de trabajo y viendo que se cumplan las metas y objetivos organizacionales.

Por tanto teniendo en cuenta lo anterior se puede definir la gerencia como un proceso continuo existente en todas las organizaciones, por el cual una empresa

²⁶ WITZEL, Morgan. Management the basics : What is management. New York: Routledge Taylor & Francis Group, 2004. 4p.

²⁷ STONER, James; FREEMAN, Edward y GILBERT, Daniel. Management : Management and managers. 6 ed. Mexico : Pearson Education, 1996. 7p.

²⁸ LORENZANA, Carlos. MANAGEMENT Theory and Practice : Management: An attempt at a definition. Manila Philipines: Rex book store, 1993. 4p.

es orientada a través de la toma de decisiones realizadas por los dirigentes teniendo en cuenta todos los elementos que impactan o afectan la organización haciendo el uso correcto y óptimo de los recursos de la misma, donde su importancia radica según Drucker²⁹ en que los esfuerzos empresariales enfocados en aspectos como poner a punto la producción renovando maquinas u optimizando procesos, pueden desvanecerse rápidamente si se toman decisiones empresariales equivocadas, es por ello que la gerencia y el estudio de esta representa un recurso básico y prioritario de cualquier organización.

2.4 MODELOS DE LIDERAZGO Y SU EVOLUCIÓN

Los planteamientos citados a continuación se describen debido a su importancia en las investigaciones del liderazgo, adicionalmente se hace la advertencia al lector que estos se consideraron gracias a su recurrencia en los artículos seleccionados. En este sentido, existen otras perspectivas teóricas a las cuales se puede recurrir con miras a profundizar y ampliar la presente información.

La primera teoría del liderazgo es la Teoría de los Rasgos. Se comienza a definir el liderazgo a través de la perspectiva de los rasgos, la cual, se centró en identificar los rasgos de personalidad y características que describían a los líderes y los diferenciaban de los no líderes. Adicionalmente, House y Aditya³⁰, citando las revisiones de la literatura realizadas por Gibb, Jenkins y Stogdill, mencionan que se identifican varios estudios en los que los rasgos se asociaron con las medidas

²⁹ Drucker, Peter. Gerencia de empresas : Principios para una buena dirección. S.I. : Editorial Suramericana S.A, 1999. 495p.

³⁰ HOUSE, Robert J. y ADITYA, Ram N. The Social Scientific Study Of Leadership: Quo Vadis?. En : Journal of management. [en línea]. Vol. 23, No. 3 (1997); p. 410. [consultado 13 jul. 2012]. Disponible en <<http://jom.sagepub.com/content/23/3/409.short>>

de la eficacia del líder. Sin embargo Yukl³¹ argumenta que esta perspectiva permite decir que tipo de persona es la indicada para ocupar puestos de liderazgo pero no indica si el líder será exitoso o no. Rasgos como inteligencia, energía física, don de gentes, asertividad, el coraje y la astucia³² eran características que se creían propios de los líderes eficaces. Algunas investigaciones como las de Bass³³, Kirkpatrick & Locke³⁴ y Yukl³⁵, propusieron rasgos como la unidad, el deseo de dirigir, honestidad e integridad, confianza en sí mismos, inteligencia, conocimiento del trabajo³⁶, por nombrar algunos, en las que se evidencia un desacuerdo por parte de los investigadores, sin poderse demostrar la relación de los rasgos con el liderazgo. Se estableció así, que no existe relación entre las características innatas de las personas y un líder, ya que no se ha encontrado un rasgo personal que pueda distinguir a los líderes de los demás³⁷.

Las limitaciones propias de la teoría, tales como una dificultad para medir los rasgos, independencia entre determinados rasgos y la eficacia o éxito del

³¹ YUKL, G. Leadership in organizations. Citado por LOPEZ GALLEGO, Francisco. Liderazgo. En : _____. Teoría administrativa y estilos gerenciales. 2010.

³² CHIAVENATO, Idalberto. Liderazgo, poder y política. En : _____. Comportamiento organizacional. 2009. p. 335 – 373.

³³ BASS, B.M. Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and managerial applications. Citado por HOUSE, Robert; ADITYA, Ram. The social scientific study of leadership: Quo Vadis?. En : Journal of management. [en línea]. Vol. 23, No. 409 (1997). [consultado 13 jul. 2012]. Disponible en <<http://jom.sagepub.com/content/23/3/409.short>>

³⁴ KIRKPATRICK, S.A., LOCKE, E.A. "Leadership: do traits really matter?". Citado por ZENDEH, Alireza B.; AALY, Samad; DARYANI, Shahram M.; VAZIFEHKHORANI, Behroz. A Fuzzy Expert System for Determining a Right leadership style; Jul. 2011

³⁵ Yukl, G., Leadership in Organizations. Citado por ZENDEH, Alireza B.; AALY, Samad; DARYANI, Shahram M.; VAZIFEHKHORANI, Behroz. A Fuzzy Expert System for Determining a Right leadership style; Jul. 2011

³⁶ ZENDEH, Alireza B.; AALY, Samad; DARYANI, Shahram M.; VAZIFEHKHORANI, Behroz. A Fuzzy Expert System for Determining a Right leadership style; Jul. 2011

³⁷ EUGENE, E. J. The anatomy of leadership. Citado por LOPEZ GALLEGO, Francisco. Liderazgo. En : _____. Teoría administrativa y estilos gerenciales. 2010

liderazgo, y el hecho de pasar por alto las diferencias entre situaciones provocaron que la teoría cayese en el descrédito³⁸. En consecuencia, “(...) ciertos rasgos incrementan la posibilidad de que un líder sea eficiente, pero no garantizan la eficacia, y la relativa importancia de los rasgos dependen de la naturaleza de la situación de liderazgo”³⁹. Al no estar respaldada la teoría de los rasgos, las investigaciones se enfocaron hacia el estudio del comportamiento del líder.

El enfoque en el comportamiento forma entonces la base de las investigaciones consecuentes. Gran parte de las teorías se desarrolla de acuerdo a la distinción de dos clases de comportamiento del líder: comportamiento orientado a las tareas y comportamiento orientado a las personas⁴⁰. De este modo Northouse comenta al respecto que “el propósito central del enfoque del comportamiento es el de explicar cómo los líderes combinan estos dos tipos de comportamiento para influir en los subordinados y en sus esfuerzos por alcanzar una meta”⁴¹. Para este enfoque según Palomo, “el líder se define en función de lo que hace: líder será aquel que se comporta como tal”⁴².

En este enfoque el principal periodo transcurrió aproximadamente entre 1945 y 1960, con los estudios de la Universidad Estatal de Ohio, la Universidad de Michigan y en los mediados de los setenta con el proceso de la Rejilla Gerencial.

³⁸ CHAMORRO MIRANDA, Diana. Factores determinantes del estilo de liderazgo del director-a. Madrid, 2005, 883 p. Tesis (Doctor). Universidad Complutense de Madrid. Facultad de educación. Departamento de Métodos de Investigación y Diagnóstico en Educación.

³⁹ Ibid., p. 22

⁴⁰ HOUSE y ADITYA. Op. cit., p. 420

⁴¹ NORTHOUSE, Peter G. Leadership : theory and practice. 6 edición. United states of America : SAGE, 2012. p. 75

⁴² PALOMO V. María Teresa. Liderazgo y motivación de equipos de trabajo. 6 edición. Madrid: ESIC, 2010. p. 26

Como mencionan Zende, Aaly, Daryani y Vazifehkorani⁴³, los teóricos del comportamiento intentan identificar los determinantes del liderazgo para que las personas puedan ser entrenadas para ser líderes. Del mismo modo, Lussier y Achua⁴⁴ comentan el aporte del enfoque del comportamiento el cual fue identificar las dos dimensiones genéricas del comportamiento importantes para explicar la eficacia de los líderes.

Kurt Lewin⁴⁵ citado por Chamorro, y un grupo de colaboradores de la Universidad de Iowa en la década de 1930 realizaron los primeros estudios, enfocados al comportamiento, en los que identifican tres estilos de liderazgo: autocrático, democráticos y laissez-faire. Es así, en el contexto de la II Guerra Mundial y orientados por Lewin, Lippit y White realizaron estudios con grupos de niños a los que se les asignaron tareas las cuales eran dirigidas por líderes que aplicaban los tres estilos de liderazgo mencionados anteriormente. Se encuentra que en el grupo expuesto al estilo autocrático, el líder impone su punto de vista sobre las decisiones grupales, es dominante y la realización de las tareas necesita de una constante supervisión. Los líderes que expusieron un estilo democrático se mostraron abiertos a la toma de decisiones a diferencia del estilo autocrático, comparten su poder y la responsabilidad con las personas que conforman el grupo de trabajo. El grupo del líder democrático tenía más cohesión y los resultados eran alcanzados con una mayor calidad reflejando creatividad y originalidad. Sin embargo los líderes con estilo laissez-faire se retiraban totalmente de las

⁴³ZENDEH, AALY, DARYANI, VAZIFEHKHORANI. Op. cit., p. 18

⁴⁴LUSSIER, R. y ACHUA, C. Liderazgo: Teoría, Aplicación, Desarrollo de Habilidades .Citado por SÁNCHEZ M., Iván D. Los estilos de dirección y liderazgo. Propuesta de un modelo de caracterización y análisis. En : Pensamiento & Gestión. [en línea]. No. 25 (2008); pp. 1-39. [consultado 21 feb. 2012]. Disponible en <<http://redalyc.uaemex.mx/pdf/646/64612241002.pdf>>

⁴⁵CHAMORRO, Op. cit., p. 23.

actividades resultando en un trabajo pobre y de mala calidad. Por otra parte el estilo laissez-faire no es como tal una forma o evidencia de liderazgo.

Continúan las investigaciones enfocadas al comportamiento del líder, con aportes importantes en este campo. Autores como House y Aditya, y Northouse⁴⁶ señalan algunos estudios influyentes que persiguen la explicación de la eficacia del líder: estudios de los miembros del Centro de Liderazgo del Estado de Ohio (Ohio State Leadership Center) y estudios de los miembros del Instituto para la Investigación Social en la Universidad de Michigan (Institute for Social Research at the University of Michigan).

Dentro de los planteamientos de las investigaciones realizadas desde la Ohio State University se encuentra la importancia de los resultados que plantea Ralph Stogdill acerca de enfocar las investigaciones del liderazgo considerando más que los rasgos del líder. Para Stogdill el liderazgo es definiendo como la capacidad que tiene un individuo de orientar las actividades del grupo para alcanzar una meta.

Los estudios de la Ohio State University hacen énfasis en la conducta observada; de este modo John Hemphill y Alvin Coons⁴⁷ desarrollan el Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ) que fue cumplimentado por los seguidores, supervisores o asociados⁴⁸. Los investigadores de dicha universidad decidieron analizar cómo actuaron los individuos cuando lideraron un grupo o una organización. A partir del cuestionario administrado a los seguidores, supervisores

⁴⁶ NORTHOUSE, Op. cit., p. 78.

⁴⁷ HEMPHILL, John K.; COONS, Alvin E. Leader behavior: Its description and measurement. Citado por CHAMORRO MIRANDA, Diana. Factores determinantes del estilo de liderazgo del director-a. Madrid, 2005, 883 p. Tesis (Doctor). Universidad Complutense de Madrid. Facultad de educación. Departamento de Métodos de Investigación y Diagnóstico en Educación.

⁴⁸ CHAMORRO, Op. cit., p. 25

o asociados; se identifica el número de veces que sus líderes demostraban ciertos tipos de comportamiento, además se compara la eficacia de algunos líderes con otros considerados poco eficaces. Adicionalmente al LBDQ, se desarrollan entre otros el Leadership Opinion Questionnaire (LOQ)⁴⁹, enfocado a los líderes, con el fin de reunir datos de los propios líderes sobre la consideración de su propio estilo de dirección.

Los resultados obtenidos por la Ohio State University y la Universidad de Michigan, permitieron identificar la Consideración e Iniciación de la Estructura como aquellos factores que explican la mayor parte de la varianza⁵⁰. Parafraseando a Fiedler y Chemers:

La consideración es descrita como el grado en que el supervisor muestra interés, comprensión y cordialidad y simpatía por los sentimientos y las opiniones de los subordinados, y el grado en que toma en cuenta sus necesidades y el bienestar y está dispuesto a explicar sus actos. La iniciación de estructura implica comportamientos que se relacionan con la asignación de papeles y tareas dentro del grupo, programación de las asignaciones de trabajo, definición de metas, establecimiento de procedimientos y normas de trabajo y evaluación de trabajo de los subordinados⁵¹.

⁴⁹ FLEISHMAN, E.A. The Leadership Opinion Questionnaire. Citado por : CHELLADURAI, P. y SALEH, S. D. Dimensions of Leader Behavior in Sports: Development of a Leadership Scale. En : Journal of sport psychology. [en línea]. Vol. 2 (1980); pp. 34-45. [consultado 24 ago. 2012]. Disponible en < https://www.wesmen.ca/faculty/pass/kah/faculty/sterichowparrott/Leadership/http___www.humankinetics.com_eJournalMedia_pdfs_8585.pdf.pdf >

⁵⁰ CHAMORRO, Op. cit., p. 24

⁵¹ FIEDLER, Fred E. y CHEMERS, Martin M. Liderazgo y administración efectiva. 1 edición. México : Trillas, 1985, p. 60.

De este modo, la consideración, más adelante denominada como orientación al empleado, muestra un sentido humano y conectado de los sentimientos del líder hacia los sentimientos, problemas y necesidades de los empleados; así como iniciación de estructura, más adelante denominada como orientación a la producción, muestra una clara empatía con la estructuración del trabajo estableciendo reglas, normas y evaluaciones al trabajo del grupo.

Por otra parte, Robert Kahn y Daniel Katz identificaron dos conceptos que llamaron orientación al empleado y orientación a la producción donde el líder presenta las siguientes características (ver cuadro 1).

Cuadro 1. Orientación del líder para Kahn y Katz

Orientación	Descripción
Al empleado	Se cree que cada empleado es importante, interés en todos, aceptando su individualidad y sus necesidades personales.
A la producción	Se insiste en la producción y en los aspectos técnicos del trabajo, se ve a los empleados como herramientas para alcanzar las metas de la organización.

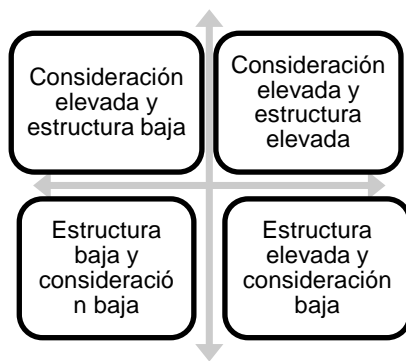
Elaborado a partir de los conceptos de Kahn y Katz

Es decir, se observa en estos dos factores una orientación hacia las personas (La Consideración) y otra hacia la tarea (La Iniciación de estructura). Algunos autores sostienen que ambas categorías (iniciación de estructura y consideración) son necesarias para que un líder sea efectivo, a pesar de que se las consideren de modo independiente⁵².

⁵² LARSON, L. L.; HUNT, J. G.; OSBORN, R. N. The Great Hi-Hi Leader Behavior Myth: A Lesson from Occam's Razor. En : The Academy of Management Journal. [en línea]. Vol. 19, No. 4 (1976); pp. 628-641. [consultado 15 jul. 2012]. Disponible en <

Como consecuencia de los estudios conducidos en la Universidad de Michigan se identifican dos dimensiones del comportamiento, relacionados con dos tipos generales de comportamiento de los líderes. Estos estudios fueron los primeros en trazar dos ejes diferentes en el comportamiento del líder antes que un solo continuo. En la Figura 1 se observan cuatro cuadrantes formados por dos ejes, cada uno con un grado alto o bajo de iniciación de estructura o consideración.

Figura 1. Los Cuadrantes del Estudio Ohio de Liderazgo



Fuente: Teoría administrativa y estilos gerenciales, Francisco López Gallego, septiembre de 2010, pág. 106

Adicionalmente se encuentra que los líderes con calificaciones por encima del nivel medio, en ambas dimensiones (iniciación de estructura o consideración), se consideran con altas calificaciones en su eficiencia. Por otra parte, Rensis Likert con sus denominados sistemas de administración, realiza varias investigaciones para descubrir el patrón general de administración que empleaban los gerentes más productivos y compararlo con el que aplicaban otros y encuentra que: “Los supervisores con el mejor historial de rendimiento concentraban su atención ante

<http://www.jstor.org/discover/10.2307/255796?uid=3737808&uid=2134&uid=2129&uid=2&uid=70&uid=4&sid=21101167409937>>

todo en los aspectos humanos de los problemas de sus empleados y en el empeño por formar grupos de trabajo eficientes con metas de desempeño elevadas”⁵³.

A estos los define como líderes centrados en el empleado y para los demás líderes, aquellos que eran centrados en la producción, los llama centrados en el trabajo. Hace también su descubrimiento de que los supervisores de productividad elevada “aclaraban a sus empleados los objetivos y las necesidades que había que cumplir y luego les daba la libertad para hacer el trabajo”⁵⁴. Aquí Likert hace una definición de las dos orientaciones de los estilos de liderazgo, de tarea (Centrados en el trabajo) y de las personas (Centrados en el empleado). Finalmente como resultado de los estudios de comportamiento de numerosas organizaciones, Likert implantó nuevas formas de cambio organizacional en las diversas industrias la cual consistía en pasar a las empresas con los planteamientos de la teoría X a la teoría Y. Con estos estudios Likert descubre que los estilos de dirección en las organizaciones podrían diseñarse en un continuo del sistema 1 al sistema 4 como se resume a continuación (ver cuadro 2).

Cuadro 2. Continuo de Sistemas de Likert

Sistema	Descripción
Sistema 1 Autoritario- Coercitivo	La administración no confía en sus empleados y rara vez los hace participar en algún aspecto de la toma de decisiones. Los empleados se ven obligados a trabajar con miedo, amenazas, castigos y ocasionales recompensas.

⁵³Rensis Likert, *New Patterns Of Management*, Nueva York, McGraw-Hill, 1961 p. 7.

⁵⁴ *Ibid.*, p. 9.

Cuadro 2. (Continuación)

Sistema 2 Autoritario- Benevolente	La administración obsequia una confianza condescendiente a sus empleados. Se dan recompensas y algunos castigos reales o potenciales para motivar a los empleados. El proceso de control sigue concentrado en la alta gerencia, algo se delega a los niveles medios y bajos.
Sistema 3 Consultivo	La administración confía, pero no del todo en sus empleados. Se permite la toma de decisiones particulares en los niveles inferiores, pero políticas y decisiones generales se mantiene arriba. Se dan recompensas, castigos ocasionales y alguna participación.
Sistema 4 Participativo	La administración tiene una confianza plena en sus empleados. Las decisiones están repartidas en toda la organización. La comunicación ejerce un papel importante donde se da en sentido horizontal y vertical.

Elaborado a partir de los conceptos de Likert

Con los datos obtenidos después de realizar una prueba a cientos de gerentes, halló que a la vez que un gerente se acerca más al sistema 4 de su estilo de administración es más probable que tenga un historial continuado de alta productividad, y de la misma forma, si un gerente se acerca al sistema 1, hay más probabilidad que cuente con un registro de baja productividad.

Es de destacar en este punto la teoría de Douglas McGregor ya que es referente a investigaciones posteriores en la evolución de la teoría del liderazgo. Dicha teoría se enmarca en el llamado enfoque humanista del estudio de la administración y le da un sentido social a las organizaciones. En esta teoría se busca “comprender los aspectos humanos en las empresas, para buscar que los directivos se ocupen también de los problemas de la gente y no solo de la producción”⁵⁵ y se continúa

⁵⁵ LEÓN Y FELIX, Bernardo Ponce de. Percepción de los supuestos básicos de teoría X y/o Y de Douglas McGregor en los directivos que trabajan en la industria de la construcción. México. Tesis

argumentando que “ambos puntos de vista son necesarios y no excluyentes”⁵⁶. En la teoría propuesta por McGregor se suponen dos estilos básicos de dirección, un estilo autoritario denominado “Teoría X” y un estilo más igualitario que denomina “Teoría Y”.

Los supuestos de la Teoría X plantean que “el ser humano siente repugnancia por el trabajo, prefiere ser dirigido, tiene poca ambición y busca, sobre todo, seguridad”⁵⁷. Aunque se argumenta que con la Teoría X, la motivación a los empleados solamente logra satisfacer sus necesidades básicas (Necesidades orgánicas y de seguridad) y que sus necesidades de autoconfianza, perfeccionamiento y competencia (necesidades “del yo”) las encuentran fuera de la empresa⁵⁸. De este modo, los líderes con características de la Teoría X, “consideran que las personas tienen que ser obligadas a trabajar, por lo que deberán ser dirigidas, controladas y amenazadas con castigos. Por lo tanto, para conseguir buenos resultados deberá usar medidas duras”⁵⁹.

A diferencia de la Teoría X y en contra de la misma, la Teoría Y “considera que las personas trabajarán y asumirán responsabilidades si tienen la oportunidad de satisfacer sus necesidades personales al tiempo que consiguen los objetivos organizacionales”⁶⁰, integrando los intereses de los individuos y los de la

(Lic.). Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. Facultad de contaduría y ciencias administrativas. p. 8

⁵⁶ Ibid., p. 8

⁵⁷ PALOMO V. María Teresa. Liderazgo y motivación de equipos de trabajo. 6 edición. Madrid: ESIC, 2010. p. 32

⁵⁸ LEÓN Y FELIX, Op. cit., p. 11

⁵⁹ PALOMO V., Op. cit., p. 32

⁶⁰ Ibid., p. 33

organización. Así, los líderes orientados por la Teoría Y, consideran “que las personas tienen la capacidad de autodirigirse y autocontrolarse en aras de conseguir los objetivos a los que se han comprometido”⁶¹ y como resultado se tienen organizaciones con responsabilidad compartida entre líderes y colaboradores, compromiso, mejor imaginación, creatividad y desarrollo de los colaboradores.

A pesar de que no se menciona directamente, se puede decir que la Teoría X apunta a una orientación a la tarea y que la Teoría Y apunta hacia una orientación a las personas. En Chamorro se señala que “estos estilos son el fundamento de la teoría según la cual el rendimiento de la organización está en relación con la satisfacción y la motivación de los trabajadores”⁶² y que según McGregor es deseable que el líder posea las características de la Teoría Y, pues así esto “repercute en el aumento al máximo del rendimiento humano”⁶³ y por ende en la organización. Sin embargo, Chamorro citando a Fiedler y Chemers, menciona que la evidencia empírica existente no sustenta profusamente esta teoría.

Por otra parte en Zendeher, Aaly, Daryani y Vazifekhorani⁶⁴, se menciona que las dimensiones señaladas en la Universidad de Michigan sirvieron de base para el desarrollo de una rejilla de estilo de gestión basado en las dimensiones: la preocupación por la gente y la preocupación por la producción. En el desarrollo de la Rejilla del liderazgo®, Robert Blake y Anne Adams McCauley hacen un acercamiento a dos conceptos: cumplimiento de las tareas y el establecimiento de las relaciones personales. Blake y McCauley transformaron estos conceptos a su

⁶¹ Ibid., p. 33

⁶² CHAMORRO, Op. cit., p. 30

⁶³ Ibid., p. 30

⁶⁴ ZENDEHER, AALY, DARYANI y VAZIFEKHORANI. Op. cit., p. 18.

rejilla de liderazgo y se acopia al desarrollo de las organizaciones y administraciones⁶⁵. Según Blake y McCanse el interés por la producción (tareas) se ubica sobre el eje horizontal, y conforme se avance por esa escala, la producción se vuelva más importante para el líder, el interés por la gente (relaciones personales) se encuentra sobre el eje vertical, y aumenta mientras se sube por la escala, tal como se observa en la Figura 2.

Es así como se identifican cinco clases de liderazgo, basados en el interés por la producción y el interés por la gente, los cuales se ubican en cuatro cuadrantes, similares a los propuestos en la Figura 1.

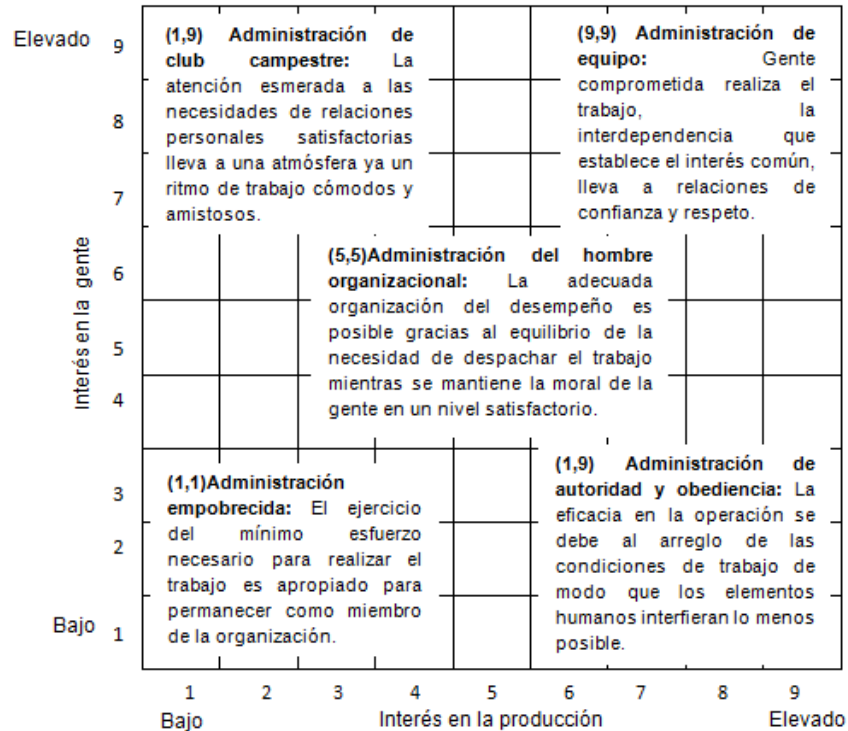
Por consiguiente, se hace una diferenciación entre los planteamientos propuestos por la Ohio State University y los propuestos en la Rejilla Del Liderazgo: “El “interés por” es una predisposición hacia algo (producción y la gente), es decir, una dimensión de las actitudes; por tanto la rejilla tiende a ser un modelo de actitudes que mide los valores y los sentimientos del gerente, mientras que los postulados de los estudios de la Ohio State University pretenden incluir tanto conceptos (reactivos) conductuales como de actitudes”⁶⁶.

De este modo, se encuentra que tanto los estudios de la Ohio State University, de la Universidad de Michigan, aportes de Fidler y Chemer, y Blake y McCanse hasta los planteamientos de Likert están enfocados hacia la identificación de dos comportamientos relacionados con los líderes denominados como orientaciones o dimensiones: Líderes Orientados a las personas y Líderes Orientados a las tareas. Adicionalmente encontrar su relación con la alta productividad o eficiencia.

⁶⁵ BLAKE, Robert y McCANSE, Anne Adams. Leadership Dilemmas-Grid Solutions. Citado por : LOPEZ G., Francisco. Teoría administrativa y estilos gerenciales; sep. 2010, p. 114.

⁶⁶ LÓPEZ G., Francisco. Teoría administrativa y estilos gerenciales. Sep. 2010. p. 116.

Figura 2. La Rejilla del Liderazgo



Fuente: Teoría administrativa y estilos gerenciales, Francisco López Gallego, septiembre de 2010, pág. 112

Aunque en la intención del enfoque del comportamiento se trató de identificar características del liderazgo para que las personas puedan ser entrenadas para ser líderes, “hay evidencias de que existe poca relación entre el conocimiento que posee un líder de la conducta de liderazgo más eficaz y el modo cómo su proceder es percibido por el grupo”⁶⁷. Por otra parte, “esto sugiere que no es suficiente aprender sobre la conducta del líder, sino que dicho conocimiento debe ser interiorizado y hecho conductualmente operativo antes de que pueda afectar a la práctica”⁶⁸. Adicionalmente, “resultados de las investigaciones sobre cual

⁶⁷ CHAMORRO, Op. cit., p. 25

⁶⁸ Ibid., p. 25

dimensión (producción o gente) es más importante para la satisfacción y la productividad no fueron concluyentes. Sin embargo, los líderes orientados a los empleados parecen estar asociados con la alta productividad del grupo y la satisfacción laboral”⁶⁹. Northouse menciona la importancia de tener en cuenta las situaciones en la comprensión del liderazgo al argumentar que “en algunas situaciones, los líderes necesitan estar más orientados a las tareas, mientras en otras necesitan estar más orientados a las relaciones”⁷⁰.

Así, se empieza a estudiar el liderazgo como un conjunto de relaciones dinámicas entre líder-seguidores-situación, es decir, el enfoque situacional se basa en el comportamiento observado del líder y de los miembros de su grupo en diversas situaciones y no como una habilidad innata o potencial para el liderazgo. Se hace un énfasis en la conducta y en el medio, abriendo la posibilidad de capacitar al individuo para que adapte su estilo de liderazgo a cada situación, siendo esto una oportunidad para aumentar la eficacia en las funciones del líder mediante educación, capacitación y desarrollo.

En este sentido Northouse argumenta que “basados en esta aproximación, los líderes pueden evaluar sus acciones y determinar la forma en que quiere cambiar para mejorar su estilo de liderazgo”⁷¹ y a partir de las observaciones de ciertos comportamientos y la frecuencia de estos, se elaboran modelos con los que los líderes pueden hacer algunas predicciones acerca del proceder más adecuado para la situación en la que se encuentre. Para el estudio del liderazgo en este enfoque situacional, se consideran seis modelos en los cuales se ha prestado más atención en la investigación: El continuo del comportamiento del líder de

⁶⁹ ZENDEH, AALY, DARYANI y VAZIFEHKHORANI. Op. cit., p. 18.

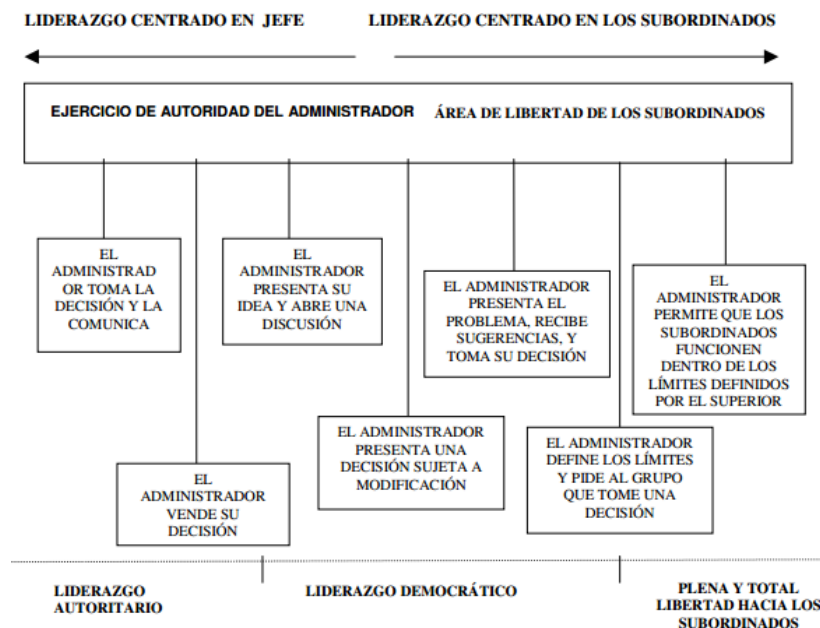
⁷⁰ NORTHOUSE, Op. cit., p. 78.

⁷¹ Ibid., p.78

Tannenbaum y Schmidt, el modelo de contingencia de Fiedler, la Teoría del Path – Goal de House & Mitchell, El modelo de Stinson y Johnson, el modelo de contingencia de Vroom y Yetton, y el Modelo tridimensional de la eficacia del líder de Hersey y Blanchard.

Para Tannenbaum y Schmidt⁷², el líder elige uno de los siete comportamientos de liderazgo de acuerdo con él mismo, el seguidor y la situación. Como se observa en la Figura 3, dichos comportamientos están en un continuo entre las conductas democráticas u orientadas a las relaciones personales y las autoritarias u orientadas a las tareas, conceptos derivados de los planteamientos de la Ohio State University y la Universidad de Michigan.

Figura 3. El continuo del comportamiento de Tannenbaum y Schmidt



Fuente: Robert Tannenbaum y Warren H. Schmidt. How to choose a leadership pattern. Mayo – Junio 1973, p. 41

⁷² TANNENBAUM, Robert y SCHMIDT, Warren H. How to choose a leadership pattern?. Citado por : CHAMORRO MIRANDA, Diana. Factores determinantes del estilo de liderazgo del director. Madrid, 2005. p. 37

Las diferencias de los estilos de comportamiento se basan en las suposiciones que se forman los líderes acerca de la fuente de su poder o autoridad y de la naturaleza humana. Así, los líderes con un estilo autoritario se fundamentan en la creencia de que el poder se deriva de la posición que ocupan y de que las personas son inicialmente perezosas⁷³, y que para los líderes con un estilo democrático se asume que el poder está dado por el grupo que él dirige⁷⁴.

Por otra parte Tannenbaum y Schmidt⁷⁵ identifican un estilo de liderazgo denominado *laissez – faire* (dejar hacer), el cual no se señala en la figura 3 por considerarse una ausencia formal de liderazgo. De tal forma, que como en el enfoque situacional, el líder evalúa cual estilo de liderazgo se adapta a una situación, este debe reconocer la influencia de un conjunto de fuerzas relacionadas con los seguidores, la situación y él mismo. Fuerzas como el sistema de valores, la confianza en los subordinados y la seguridad en sí mismos, es decir, relacionadas con el líder, se deben considerar para liderar un grupo de seguidores⁷⁶. Por último, se considera que “un líder exitoso es aquel que es profundamente consciente de tales fuerzas, las evalúa y decide la forma más apropiada de actuación”⁷⁷.

A continuación, el modelo de contingencia de Fiedler, “la primera en especificar como las variables situacionales interactúan con la personalidad del líder y el

⁷³ CHAMORRO, Op. cit., p. 7

⁷⁴ Ibid., p. 7

⁷⁵ TANNENBAUM y SCHMIDT. Op. cit., p. 38

⁷⁶ Ibid., p. 38

⁷⁷ Ibid., p. 38

comportamiento”⁷⁸ propone tres variables situacionales y determina si una situación es favorable para el líder. La primera de estas variables identifica las relaciones personales con los miembros del grupo (relaciones líder - miembro) que se refieren al grado en el que el grupo respeta y apoya al líder; la segunda se refiere al grado de estructuración de la tarea que el grupo tiene asignada (estructura de la tarea), que se refiere al grado en que esta puede ser especificada; y la tercera se refiere al poder y la autoridad que le brinda su posición (poder por posición), que se refiere al grado en que la organización le otorga poder a líder, que lo capacite para castigar, premiar o promover⁷⁹. Así, la favorabilidad o desfavorabilidad de la situación dependerá de tales variables.

Para este enfoque la diferencia en el desempeño de los líderes está definida por las condiciones de la situación pues los líderes “(...) motivados por la tarea como los motivados por la relación, se desempeñan bien, pero en condiciones diferentes”⁸⁰. Finalmente Fiedler y Chemers concluyen que “(...) no existe una relación directa entre el comportamiento directivo y la personalidad del dirigente, de aquí que el comportamiento del dirigente no sea estilo directivo. Más bien el comportamiento del dirigente cambia en una dirección que puede predecirse, dependiendo de la personalidad del dirigente y el grado en que la situación le da influencia y control (...)”⁸¹.

Por otra parte autores como House y Mitchell, están influenciados por los conceptos de los estudios de la Ohio State University, de consideración e iniciación de la estructura; proponen la teoría de la ruta a la meta en la que se

⁷⁸ HOUSE y ADITYA. Op. cit., p. 421

⁷⁹ FIEDLER, Fred. A Theory of leadership Effectiveness, Nueva York, McGraw-Hill 1967.

⁸⁰ CHAMORRO, Op. cit., p. 40

⁸¹ Ibid., p. 41

afirma que “los líderes son eficaces por su impacto en la motivación, la satisfacción de sus seguidores y por su capacidad de desenvolverse adecuadamente”⁸², es decir, se define como “el incremento de los reconocimientos personales de los subordinados por el logro en las metas del trabajo (...)”⁸³. En este sentido la “ruta” está definida por el grado de satisfacción de los subordinados y su esfuerzo por conseguir las cosas que son realmente valoradas.

En sus estudios House y Mitchell consideran dentro de las conductas del líder el liderazgo de apoyo, el liderazgo directivo, el liderazgo participativo y el liderazgo orientado al logro. Así mismo, para Hersey y Blanchard citados por Chamorro, el liderazgo de apoyo incrementa la confianza y reduce la ansiedad en trabajos estresantes, tediosos o peligrosos mientras que en situaciones en las que la tarea es interesante, placentera y segura, este tiene poco efecto. Sin embargo el liderazgo directivo tiene efecto en el esfuerzo de los subordinados, en tareas no estructuradas y complejas, pero su efecto es nulo en tareas con características estructuradas y empleados competentes. Por su parte el liderazgo participativo incrementa el esfuerzo y la satisfacción de los empleados en tareas no estructuradas mediante el incremento de la claridad⁸⁴.

A pesar de las contribuciones de la teoría de la ruta a la meta acerca de la identificación de variables situacionales relevantes y potenciales, esta carece de ciertas limitaciones expuestas por Yulk⁸⁵, tales como limitaciones conceptuales de

⁸² HOUSE, Robert y TERENCE, Mitchell. Path-Goal Theory of Leadership. En : Journal of contemporary Business Otoño de 1974 p. 81

⁸³ CHAMORRO, Op. cit., p. 42

⁸⁴ Ibid., p. 43

⁸⁵ YULK, Gary. Leadership in Organizations. Citado por CHAMORRO, Op. cit., p. 44

la teoría de la expectativa para explicar los efectos del líder en la motivación del empleado, además se centra en la función motivacional del líder y no considera otras formas de influencia en los resultados hacia los empleados como el desarrollo de habilidades mediante el entrenamiento, entre otras.

De otro modo, surge el modelo de Stinson y Johnson en el que amplía las variables del modelo de House y Mitchell al enfatizar en la variable seguidores y al considerar que “el grado de motivación de logro, la necesidad de independencia, el nivel de educación y la experiencia de los seguidores para la realización de las tareas, inciden en el estilo de liderazgo”⁸⁶. Stinson y Johnson descubrieron que si una conducta del líder orienta a las relaciones personales muy estructuradas, el grado de comportamiento orientado a éstas, depende de la naturaleza de los seguidores, así como de las propias tareas que realizan. De la misma manera, postulan que el liderazgo orientado a la alta tarea es más eficaz si:

(1) Las tareas de los seguidores están muy estructuradas y éstos tienen fuertes necesidades de logros e independencia así como un grado de educación o de experiencia superior, es decir, si están sobre calificados para el trabajo y (2) las tareas de los seguidores carecen de estructura y estos tienen pocas necesidades de logros e independencia lo mismo que poca educación o experiencia en el puesto, esto es, le falta calificaciones para el trabajo⁸⁷.

⁸⁶ STINSON, John y JOHNSON, Thomas. The path-goal theory or leadership: a partial test and suggested refinement. En : Academy of Management Journal, Vol. 18, No. 2, Junio de 1975, pp. 242-252

⁸⁷ Ibid., p. 242-252

A continuación en el cuadro 3 se muestra el Estilo de liderazgo según las combinaciones de estructura de la tarea y la capacidad del seguidor.

Cuadro 3. Modelo de Stinson y Johnson: las combinaciones de estructura de las tareas y capacidad del seguidor

		ESTRUCTURA DE LA TAREA	
		Baja	Alta
Capacidad del seguidor	Escasa	Bajo en relaciones Alto en tareas	Alto en relaciones Bajo en tareas
	Elevada	Bajo en tareas Bajo en relaciones	Alto en relaciones Alto en tareas

Fuente: Teoría administrativa y estilos gerenciales, Francisco López Gallego, septiembre de 2010, pág. 129

En el cuadro 3 se aprecia que un liderazgo enfocado en bajas relaciones y alto en tareas puede ser eficaz para seguidores con escasa capacidad y desarrollo de tareas poco estructuradas. Así mismo un líder puede ser eficaz si tiene una conducta alta en relaciones y alta en tareas, y orientando seguidores con baja capacidad para el desarrollo de tareas altamente estructuradas.

De este modo se argumenta que “el modelo de Stinson y Johnson evidencia que las características del seguidor tales como las necesidades de logros e independencia, y su grado de educación y experiencia influyen en la determinación del estilo de liderazgo más pertinente”⁸⁸.

⁸⁸ LOPEZ GALLEGO, Francisco. Teoría administrativa y estilos gerenciales. 2010.

Así, se continúa analizando el liderazgo como una dinámica entre líder, seguidor y situación. Tal es el caso del modelo de contingencia de Vroom y Yetton⁸⁹ el cual se basa en uno que emplean habitualmente los investigadores que adoptan un enfoque de contingencia de liderazgo. Dentro de sus planteamientos, la toma de decisiones ocupa importancia debido a que el comportamiento del líder afecta la calidad de la decisión y la aceptación de ésta, por parte de sus seguidores. La aceptación de la decisión es definida por los investigadores como el grado de compromiso de los seguidores en la implementación de la decisión, y la calidad de la decisión se refiere a los aspectos objetivos que afectan los resultados del grupo independiente del grado de aceptación de la decisión⁹⁰.

Este modelo se enfoca en el proceso de toma de decisiones por parte del líder involucrando a sus seguidores o de forma autocrática, de ahí que el eje central del modelo lo constituye el método para la toma de decisiones, que va desde AI (el más autocrático) hasta GII (el más participativo). Estos se pueden visualizar en el cuadro 4 la cual, provee un método de decisión para problemas grupales. Igualmente es posible encontrar un método de decisión para problemas individuales⁹¹.

⁸⁹ VROOM, Victor y YETTON, Phillip. Leadership and Decisions Making, Pittsburgh, University of Pittsburgh Press, 1973, p 198.

⁹⁰ CHAMORRO, Op. cit., p. 46-47

⁹¹ Ibid., p. 49

Cuadro 4. Estilos de decisión administrativa del modelo de Vroom y Yetton

Estilo de toma de decisiones	Descripción
Autocrático I (AI)	El líder resuelve sólo el problema, ya es bastante viable para él o ella
Autocrático II (AII)	El líder obtiene información adicional de los miembros del grupo y toma la decisión solo. Los miembros del grupo pueden o no ser informados de la decisión
Consultativo I (CI)	Líder comparte problemas con los miembros del grupo individualmente, y pide información y evaluación. Los miembros del grupo no cumplen colectivamente, y el líder toma la decisión solo.
Consultativo II (CII)	Líder comparte problemas con los miembros del grupo en conjunto, pero toma la decisión solo
Grupal II (GII)	Líder se reúne con el grupo para discutir la situación. Líder concentra y dirige la discusión, pero no impone su voluntad. El grupo es quien toma la decisión final.

Fuente: Victor H. Vroom, Journal of Contemporary Business, otoño de 1974

Los métodos de decisión descritos en la tabla 4 vienen acompañadas de un árbol de decisión, el cual mediante el uso de *preguntas de diagnóstico* compuestas por *atributos problemáticos* que van desde la importancia de la calidad de la decisión hasta el grado al que los seguidores se inclinan a entrar en conflictos por las soluciones que prefieren⁹².

Mediante este procedimiento, se ha descubierto que es alto el grado de acierto en la mejora de la calidad de las decisiones y se ha podido establecer que:

⁹² VROOM, Victor y YETTON, Phillip. Leadership and Decisions Making. Citado por : LÓPEZ GALLEGU, Francisco. Teoría administrativa y estilos gerenciales.2010

a) La conducta de liderazgo está influida no sólo por la situación sino también por la tendencia del líder a comportarse participativa o autocráticamente como también por la interacción de las variables situacionales y las diferencias individuales;

b.) diferentes aspectos de la situación moderan la relación entre procedimientos para la toma de decisiones y las variables intervinientes⁹³.

Por su parte, Yulk citado por Chamorro, refiriéndose a la participación de los seguidores en la toma de decisiones, plantea que el modelo de Vroom y Yetton “(...)asume que la participación conduce a decisiones de mayor calidad si los subordinados poseen información relevante (...)”⁹⁴, y si los líderes y seguidores tienen la creatividad para hallar soluciones; tal como lo plantea Vroom en uno de sus *atributos problemáticos*⁹⁵ al tener en cuenta el grado al que el líder tiene suficiente información o experiencia para tomar una decisión de alta calidad. Así mismo se puede observar que atributos como el grado al que el problema está estructurado, el grado de compromiso de los seguidores para la ejecución eficaz de la solución y el grado de motivación de los seguidores; toman relevancia en el modelo ya que definen la eficacia de la decisión⁹⁶.

El modelo por su parte goza de varias razones de importancia. Una es el respeto general de los investigadores del comportamiento del liderazgo; otra es la creencia de que los líderes poseen la capacidad de modificar su estilo para adecuarlo a la situación y una tercera es que los autores piensan que uno puede desarrollarse para ser un líder más eficaz.

⁹³ CHAMORRO, Op. cit., p. 47

⁹⁴ Ibid., p. 47

⁹⁵ LOPEZ GALLEGO, Op. cit., p.133

⁹⁶ CHAMORRO, Op. cit., p. 49

Una revisión del modelo es realizada por Vroom y Jago⁹⁷ en la que se corrigieron debilidades como por ejemplo que el modelo especificaba lo que los directores no debían hacer, pero no indicaba qué hacer; se elimina la mitad de los procedimientos factibles sin indicar cuál es el mejor; además se cambia el enfoque de ver las diferencias entre situaciones como respuestas definitivas sí o no, hacia alternativas como no, probablemente no, quizás, probablemente sí y sí.

A pesar de la importancia que el modelo tiene en el enfoque situacional, es posible identificar otras debilidades. Entre las debilidades encontradas por Yulk se puede referir que:

Los procesos de decisión son tratados en un solo y discreto episodio en un punto determinado del tiempo, algunos importantes procedimientos para la toma de decisiones se omiten, y se presume que los líderes tienen las habilidades necesarias para aplicar el modelo, por lo que no se les provee de orientación suficiente para diagnosticar la situación⁹⁸.

A diferencia de los planteamientos de Vroom - Yetton y Vroom - Jago, en el modelo tridimensional de Hersey y Blanchard se proponen unas herramientas que facilitan al líder realizar el diagnóstico. En este modelo se utilizan términos de comportamiento de tarea y comportamiento de relaciones, conceptos similares a la estructura inicial y la consideración de los estudios de Ohio. Estas combinaciones retratan diferentes estilos de liderazgo. El estilo de cada quien es la pauta de

⁹⁷ Ibid., p. 50-51

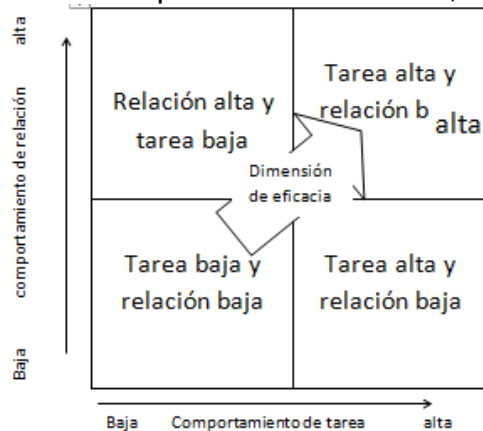
⁹⁸ YULK, Gary. Leadership in Organizations. Citado por: CHAMORRO MIRANDA, Diana. Factores determinantes del estilo de liderazgo del director-a. Madrid, 2005, 883 p. Tesis (Doctor). Universidad Complutense de Madrid. Facultad de educación. Departamento de Métodos de Investigación y Diagnóstico en Educación.

comportamiento, como la perciben los demás, que muestra cuando trata de influir en las actividades de los demás.

Para Hersey y Blanchard⁹⁹ el concepto de comportamiento de tarea es la manera como los líderes se inclinan a organizar las funciones de los miembros de su grupo, e indicando quién hace, cuando, donde y como se realizarán las tareas. Por otra parte el comportamiento de relaciones es la forma en que los líderes mantienen las relaciones personales entre ellos y los miembros de su grupo y se inclinan a abrir canales de comunicaciones, brindar apoyo socioeconómico, escuchar, facilitar las conductas.

A la rejilla administrativa definida anteriormente, Hersey y Blanchard diseñan una extensión de ésta para definir su modelo como se observa en la figura 4.

Figura 4. Los estilos básicos de comportamiento del líder, Hersey y Blanchard



Fuente: Teoría administrativa y estilos gerenciales, Francisco López Gallego, septiembre de 2010. p. 134

⁹⁹ LOPEZ GALLEGO, Op. cit., p.134

En su artículo William Reddin¹⁰⁰ fue el primero en añadir la dimensión de la eficacia a la del interés por las tareas y las relaciones personales de los primeros modelos de actitudes como la Rejilla de liderazgo. De este modo, al añadir la dimensión de eficacia a las de comportamiento de tarea y de relaciones personales del antiguo modelo de Ohio, se realiza una integración en el modelo tridimensional de la eficacia del líder. Por otra parte, la eficacia del estilo de comportamiento del líder depende de la situación en la que aparece, siendo la interacción del estilo básico con el ambiente lo que produce un grado de eficacia o ineficacia.

Los comportamientos de relación y de tarea dan lugar a cuatro estilos de liderazgo a saber: Estilo control, estilo supervisión, estilo asesoramiento y estilo delegación. Y se afirma que la aplicación eficaz de cada estilo dependerá de la situación, igualmente, si los seguidores son diferentes, deben ser tratados de manera diferente¹⁰¹. En este sentido Chamorro resalta que, la diferencia de los seguidores se puede definir mediante sus niveles de desarrollo y están denominados como D1, D2, D3, D4. De esta manera en el nivel D1 se encuentran los empleados poco competentes quienes no están motivados, hasta el nivel D4 con personas altamente capacitadas y motivadas. A partir de estos planteamientos, aclaran los investigadores que el líder debe ajustar cada estilo al nivel de desarrollo de los seguidores, es decir, ser flexibles; al igual que se hace necesario un correcto diagnóstico.

Sin embargo, las teorías situacionales en conjunto presentan ciertas restricciones. Normalmente son demasiado generales por lo que resulta difícil someterlas a

¹⁰⁰ REDDIN, William J. The 3D Management Style Theory. Citado por: LOPEZ GALLEGO, Francisco. Teoría administrativa y estilos gerenciales. 2010.

¹⁰¹ CHAMORRO, Op. cit., p. 53

pruebas empíricas rigurosas¹⁰². Chamorro citando a Yukl enumera algunas debilidades como por ejemplo que “la conducta del líder no se define de manera consistente de cuadrante a cuadrante”, “la teoría ignora muchas variables situacionales importantes (...)”¹⁰³.

Mientras que Lussier y Achua exponen que en los aportes de Hersey y Blanchard “los cuatro estilos de liderazgo se basan en el comportamiento relacionado con la tarea y con las relaciones”; A demás: “Cuando uno interactúa con sus seguidores, puede concentrarse en que se realice la tarea, fomentar las relaciones de apoyo, en ambos comportamientos o en ninguno”¹⁰⁴; También plantean que “en todas las organizaciones deben ejercerse funciones orientadas a la producción y a la gente; pero la forma de llevarlas a cabo tiene que variar de acuerdo con la situación”¹⁰⁵.

Otra de las teorías que tiene en cuenta variables situacionales, rasgos y conductas del líder es la teoría del liderazgo transformacional y carismático. Es una de las perspectivas más desarrolladas y estudiadas en la actualidad. Su principal precursor es Bernard M. Bass¹⁰⁶ quien se basó en las ideas originales acerca del liderazgo carismático y transformacional de Robert House y James McGregor Burns. En este sentido, esta teoría cobra especial importancia las actitudes y percepciones que sostienen los seguidores respecto de sus líderes. Aquellos no

¹⁰² Yukl, Gary y VAN FLEET, David D. Theory and research on leadership in organizations. En : Handbook of industrial and organizational psychology. [en línea]. Vol. 3, (1992); pp. 147–197). [consultado 24 feb. 2012].

¹⁰³ CHAMORRO, Op. cit., p. 57

¹⁰⁴ LUSSIER, Robert y ACHUA, Christopher Liderazgo. Teoría-aplicación-Desarrollo de Habilidades. México: Thomson Learning, 2002. p. 176

¹⁰⁵ Ibid., p. 74

¹⁰⁶ BASS, B.M. Leadership and performance beyond expectations. Free Press, New York, 1985

sólo confían y respetan a su líder sino que lo idealizan como a una figura con características excepcionales.

Algunos de los rasgos que destaca esta perspectiva como particulares de los líderes carismáticos son: tener convicciones sólidas, autoconfianza y presentar un fuerte anhelo de poder. Bass define el estilo de liderazgo transformacional, transaccional y laissez faire. En Aguirre y Homero¹⁰⁷ se menciona que “Bernard Bass habla de "liderazgo transformacional" como opuesto al "liderazgo transaccional" que es más rutinario y diario. Adicionalmente,

Los líderes transformacionales despiertan en el individuo un alto conocimiento de temas claves para el grupo y la organización, mientras aumentan la confianza de los seguidores, gradualmente los mueven desde los intereses para la existencia hacia intereses para logros, crecimiento y desarrollo”¹⁰⁸.

La mayor parte de la investigación realizada desde este enfoque, se basa en los resultados obtenidos a partir de la utilización del instrumento Multifactor Leadership Questionnaire – MLQ, en la cual esta técnica apunta a evaluar diferentes estilos de liderazgo (transformacional, transaccional y laissez faire) recibiendo constantes revisiones técnicas¹⁰⁹.

¹⁰⁷ROBBINS, Stephen P. y COULTER, Joan M., (2008). Management. Citado por: AGUIRRE, Homero y VILLAREAL, Mario. El liderazgo estratégico. Revisión de las teorías más relevantes acerca de la dirección y propuesta del liderazgo estratégico: buscando la excelencia en la administración de la empresa. En : Contribuciones a la economía. [en línea]. feb. 2012. [consultado 7 jun. 2012]. Disponible en < <http://www.eumed.net/ce/2012/amva.html>>

¹⁰⁸ BURNS, James. M. Leadership. Citado por: Ibid., p. 5

¹⁰⁹AVOLIO, Bruce J. y BASS, Bernard M. (1995). You can bring a horse to water, but you can't make it drink: Evaluating a full range leadership model for training and development. Citado por: Ibid., p. 6

Otros modelos como el propuesto por Bolman y Deal¹¹⁰ definen el liderazgo desde una perspectiva de cuatro marcos. El modelo de los cuatro marcos funciona como medio de interpretación de las organizaciones, es decir, es utilizado de tal forma que se puede realizar un análisis de la organización en términos conceptuales de los cuatro marcos: Político, Estructural, de Recurso humano y Simbólico¹¹¹.

Basados en esta aproximación, los líderes pueden evaluar sus acciones y determinar la forma en que quiere cambiar para mejorar su estilo de liderazgo. En este sentido Bolman¹¹² considera que “la efectividad se deteriora drásticamente cuando los administradores y/o líderes no tienen la capacidad de cambiar el “marco de referencia existente” y que debido a ello “no saben qué hacer o (...) hacen únicamente lo que conocen”¹¹³.

Para este modelo de los cuatro marcos se plantea que los retos de los líderes “trata de ajustar la estructura al medio laboral, la tecnología y el medio ambiente (Marco Estructural); o de alinear las necesidades humanas a la organización

¹¹⁰BOLMAN, Lee y DEAL, Terrence. Leadership and management effectiveness: a multi-frame, multi-sector analysis. *En* : Human resource management. [en línea]. Vol. 30, No. 4 (1991). [consultado 15 jun. 2012]. Disponible en <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/hrm.3930300406/abstract> >

¹¹¹ CASILLAS S., Juan Carlos. Aportaciones de la teoría de la autopoiesis al análisis de las instituciones de educación superior. *En* : Perfiles Educativos. [En línea]. Vol. 28, No. 114 (2006); pp. 90 - 130. [consultado 1 Ago. 2012]. Disponible en <<http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/132/13211405.pdf>>

¹¹² BOLMAN, Lee y DEAL, Terrence. Reframing Organizations: Artistry, Choice and Leadership. 4 ed. Wiley, 2010.

¹¹³TRIPP Y CUEVAS, Gloria. Educación a distancia en un programa semi escolarizado de la UABC: auto evaluación bajo una visión sistémica. Ensenada B.C., 2008, 143 p. Tesis (Maestría). Universidad Autónoma de Baja California.

(Marco Recursos humanos); desarrollar el poder (Marco Político); o crear fe, belleza, significado (Marco Simbólico)”¹¹⁴.

Por su parte Thompson argumenta que:

Todos los factores mencionados en la investigación de liderazgo se relacionan directamente con el trabajo de Bolman y Deal, quienes reconocen la multitud de variables cuantificables en la efectividad del liderazgo y prescriben un enfoque multidimensional o múltiples marcos en la comprensión de las características personales, estilo de liderazgo y el contexto situacional de la conducta de liderazgo¹¹⁵.

Investigaciones realizadas sobre los planteamientos de Bolman y Deal encuentran patrones en el uso de uno o dos marcos y se afirma que “necesitan contar con los cuatro marcos para ser completamente eficaces como gerentes y líderes”¹¹⁶.

En la actualidad una nueva corriente en el estudio del liderazgo es la del Procesamiento de la información¹¹⁷. Los autores apoyados por la psicología social y cognitiva pretenden analizar el rol que juegan las percepciones y las teorías implícitas de líderes y seguidores en el proceso de liderazgo.

¹¹⁴ Ibid., p. 33

¹¹⁵ THOMPSON, Michael D. Gender, leadership orientation, and effectiveness: Testing the theoretical models of Bolman & Deal and Quinn. En : Sex Roles. [en línea]. Vol. 42, No. 11/12, (2000). [consultado 18 jun. 2012]. Disponible en<
<http://ezproxy.umng.edu.co:2082/docview/225375061/13997AAAB4E6EE7B92A/1?accountid=30799>>

¹¹⁶ Ibid., p. 973

¹¹⁷ LORD, Foti y DE VADER, C. A test of leadership categorization theory: Internal structure, information processing and leadership perceptions. Organizational 1984.

Otra perspectiva es la denominada Teoría relacional del liderazgo¹¹⁸. Tuvo auge en las décadas del '80 y '90. Se centra en el análisis de las interacciones que se establecen entre líder y seguidor.

Por último una de las orientaciones más novedosas es la llamada E- Leadership¹¹⁹ la cual incorpora un contexto tecnológico estando influenciada por los sistemas de información, con el fin de lograr cambios en actitudes, sentimientos, pensamientos y conductas, tanto individual, grupal y organizacional; sosteniendo de esta manera, que gracias a los sistemas avanzados, pueden llegar a ayudar a los líderes a planear, decidir y controlar diferentes tipos de información¹²⁰.

¹¹⁸GRAEN ,G.-UHL-BIEN, M: Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective, 1995.

¹¹⁹ AVOLIO, Bruce; KAHAI, Surinder y REGATE, George. Implicaciones para la teoría, la investigación y la práctica, 2000

¹²⁰ BASS, M B "Policy implications of a new paradigm of leadership". En Military Leadership: Traditions and Future. Trends, (pp. 155-164).

3 MARCO TEÓRICO

3.1 MODELO DE BOLMAN Y DEAL

Para los autores es de vital importancia redefinir el concepto de liderazgo más allá de las fronteras establecidas, es por ello que se establece la existencia de un liderazgo integrado, es decir, que parta de las cuatro perspectivas que ellos plantean: Estructural, Recursos Humanos, Política y Simbólica. Estos autores estipulan un número de diferentes perspectivas, las cuales ofrecen una visión distinta de los círculos de la complejidad social, proporcionando una salida a la gerencia de la complejidad existente hoy en día en las organizaciones. Ésta habilidad de utilizar múltiples perspectivas tiene dos ventajas: 1) Cada perspectiva puede ser coherente y poderosa y 2) la realidad puede ser mejor entendida mediante el conjunto de perspectivas que por medio de una sola¹²¹.

En las investigaciones realizadas respaldan que los líderes y las organizaciones eficaces se apoyan en varias perspectivas, estudios que tratan sobre los roles de los gerentes, las corporaciones eficaces y los roles de los gerentes de larga experiencia destacan la necesidad de perspectivas múltiples¹²².

Como se puede evidenciar Bolman y Deal fusionan un conjunto de preceptos para lograr obtener un liderazgo integral que pueda efectivamente sortear constantes movimientos del entorno y la diversidad dentro de la organización para lograr buenos resultados y empresas exitosas.

¹²¹ BOLMAN, Lee y DEAL, Terrence. What Makes a Team Work?. Organizational Dynamics. Vol 21. p., 69

¹²² BOLMAN, Lee y DEAL, Terrence. Reframing Organizations: Artistry, Choice and Leadership. 3 ed. Wiley, 2008

3.1.1 Liderazgo Estructural. Los principales rasgos que identifican este marco es: buscar información y metas claras, buena información de las relaciones causa-efecto, sistemas de información y tecnología, autoridad y bajos niveles de conflicto¹²³.

Este tipo de liderazgo se identifica por dos dimensiones, una que es la analítica en la cual se caracteriza por la preocupación por los datos, pensamiento claro y lógico, efectividad en labores detalladas y atención en los detalles. La otra dimensión es la organizada basándose en una estructura organizacional, la planificación, el orden y la implementación de procedimientos claros y lógicos.

La perspectiva estructural está basada o conformada por unos supuestos que la representan, siendo estos los siguientes: 1) Una organización existe y su finalidad es cumplir las metas establecidas, 2) se puede diseñar y aplicar una estructura con el fin de satisfacer necesidades particulares sobre cualquier organización, 3) cuando hay normas de racionalidad, las organizaciones funcionan mejor en momentos cuando existe turbulencia ambiental y preferencias personales, 4) La especialización permite niveles más altos de experiencia y rendimiento, 5) coordinación y control como características esenciales para la eficacia, 6) los problemas organizacionales pueden originarse por una mala estructuración, lo cual, puede ser corregido con una reestructuración o desarrollo de nuevos sistemas, 7) la organización se conforma con base a una estructura la cual permita el alcance de los objetivos, 8) cuando una organización se encuentra bajo reglas, programas y procedimientos, funcionan mejor.¹²⁴

¹²³ BOLMAN, Lee y DEAL, Terrence. Reframing Organizations: Artistry, Choice and Leadership. 3 ed. Wiley, 2008, p., 45

¹²⁴ GALBRAITH, Jay. Planificación de Organizaciones. Fondo Educativo Interamericano, S.A USA p., 356

3.1.2 Liderazgo de Recursos Humanos. Autores han definido el liderazgo de los recursos humanos como una perspectiva que lleva el mismo nombre y que la define como el compromiso con la gente siendo estos el recurso más crítico e importante en una organización.

Este tipo de liderazgo presenta de igual forma dos dimensiones: la participativa, donde permite la integración de la gente en la toma de decisiones y el establecimiento de compromisos que llevarán al cumplimiento de las metas; la otra dimensión es la solidaria, orientada hacia la gente, motivándola, ayudándola permanentemente existiendo así niveles de desempeño.

Esta perspectiva se basa en los siguientes supuestos: 1) organizaciones para satisfacer necesidades humanas, 2) organización y gente se necesitan mutuamente, 3) resultan perjudicados la gente y la organización cuando se presentan desajustes en estos, 4) resultan beneficiados la gente y la organización cuando existe un buen ajuste en estos¹²⁵.

En el liderazgo de recursos humanos se argumenta que la gente es el corazón de la organización y habrá compromiso en el momento que se perciba que las necesidades están siendo satisfechas, siendo de vital importancia en ello, el apoyo del líder, el facultamiento y dirección del personal hacia la autonomía, independencia y participación y llegando a ser importante la comunicación considerada por este enfoque como la mejor forma de identificar y resolver diferencias.

¹²⁵ BOLMAN, Lee y DEAL, Terrence, Op. cit., p. 119

3.1.3 liderazgo simbólico. Se relaciona con la efectividad del liderazgo¹²⁶. Bolman y Deal definen el entorno del líder simbólico como caótico en el que “*los hechos son interpretativos más que objetivos*”¹²⁷. Se considera el entusiasmo, el carisma y el drama características propias de los líderes simbólicos, utilizan los símbolos, los rituales y las ceremonias para alcanzar las metas organizacionales, pues estos dan sentido y orientación hacia el logro de los objetivos para los individuos.

Dentro de las dimensiones que conforman esta perspectiva se encuentra la inspiración y el carisma. La primera se considera como la habilidad de desarrollar lealtad, inspirar y entusiasmar para lograr las metas y la visión organizacional. La otra se relaciona con establecer el entorno adecuado para inspirar a las personas a compartir los valores y la cultura de la organización¹²⁸.

Díaz y Ugarte citando los supuestos de la perspectiva que plantean Bolman y Deal, enumeran los siguientes: 1) Los sucesos y significados pueden no guardar mucha relación entre sí: el mismo suceso puede tener múltiples significados para diversas personas debido a las diferencias individuales de cada quien para interpretar su experiencia, 2) Muchos de los sucesos y procesos más significativos en las organizaciones son ambiguos e inciertos; con frecuencia resulta difícil o imposible saber lo que sucedió, por qué sucedió o que pasará después, 3) A

¹²⁶ THOMPSON, Michael D. Gender, Leadership Orientation and effectiveness: Testing the theoretical models of Bolman & Deal and Quinn. Sex roles. Vol. 42, No. 11/12. p, 969 - 992

¹²⁷ BOLMAN, Lee y DEAL, Terrence. A multi-frame, Multi-sector analysis. Human Resource Management. 1991. Vol. 30, No. 4. p. 509 - 534

¹²⁸ DIAZ, Mayerling y UGARTE, Adela. Estudio de la distribución de los estilos de liderazgo en una muestra de gerentes del área metropolitana de Caracas, bajo el enfoque de Bolman y Deal. Caracas 1998. 104 p. Tesis (Trabajo de grado). Universidad Católica Andrés Bello. Facultad de ciencias económicas y sociales.

mayor ambigüedad e incertidumbre, los seres humanos crean símbolos para aclarar la confusión, aumentar la predictibilidad y encontrar una dirección, 4) Muchos sucesos y procesos son más importantes por lo que expresan que por lo que producen: se trata de mitos, rituales, ceremonias y leyendas seculares que ayudan a la gente a ordenar y darle significado a su experiencia¹²⁹.

Se considera que darles sentido a las personas mediante los valores, los símbolos, la cultura organizacional y las tradiciones orienta hacia el logro de los objetivos. Así como las personas le dan importancia a los que hacen, igualmente demuestran lealtad y compromiso con la organización. En este sentido aquellos líderes simbólicos crean dichos, cuentan historias, organizan fiestas, otorgan premios, aparecen cuando menos se les espera y gerencian paseándose por las diferentes dependencias¹³⁰.

3.1.4 liderazgo político. Al igual que el marco simbólico, el marco político está relacionado con la efectividad del liderazgo¹³¹. Según Bolman y Deal¹³², lo que define a un líder político es su habilidad de negociación y su dedicación a la creación de redes, coaliciones y una base de poder.

Diaz y Ugarte citando a Bolman y Deal¹³³, mencionan que las principales propuestas del marco político, entre otras, son considerar las organizaciones como coaliciones formadas por una variedad de individuos y grupos de interés; la

¹²⁹ DIAZ, Mayerling y UGARTE, Adela. Op. Cit., p. 29

¹³⁰ Ibid., p. 30

¹³¹ THOMPSON Op. Cit., p. 970

¹³² BOLMAN, Lee y DEAL, Terrence. Op. Cit., p. 512

¹³³ DIAZ, Mayerling y UGARTE, Adela. Op. Cit., p. 25

mayoría de las decisiones importantes de las organizaciones conllevan la asignación de recursos escasos; y como resultado de la escasez de recursos y los intereses, el conflicto es central en la dinámica organizacional y el poder es un recurso muy importante.

En esta misma línea, las dimensiones que componen el liderazgo político son la Habilidad y el Poder. La primera, definida como la *“capacidad de realizar análisis sobre el poder, los conflictos y la política; así como la habilidad para negociar y lograr éxito frente al conflicto y la oposición”*¹³⁴. La segunda, definida como aquella que *“permite una buena persuasión sobre los demás, crear alianzas estratégicas y lograr la consecución de los objetivos a través de ella”*¹³⁵.

Así mismo, dentro de los principios que conforman el liderazgo político se puede encontrar: 1) Aclarar lo que se quiere y lo que se puede obtener. Implica conocer la realidad y no permitir que los deseos propios afecten la percepción de la misma. 2) Formar alianzas entre interesados o accionistas. Con la necesidad de desarrollar una agenda, construir una base de apoyo para esa agenda y aprender a manejar las relaciones con las personas que puedan apoyarla o resistirse. Lo cual se puede lograr a través de: Negociación y regateo, definir agendas, construir coaliciones y redes de relaciones, 3) Primero persuadir, después negociar y solo en caso necesario utilizar la presión o la coerción¹³⁶.

¹³⁴ Ibid., p. 26

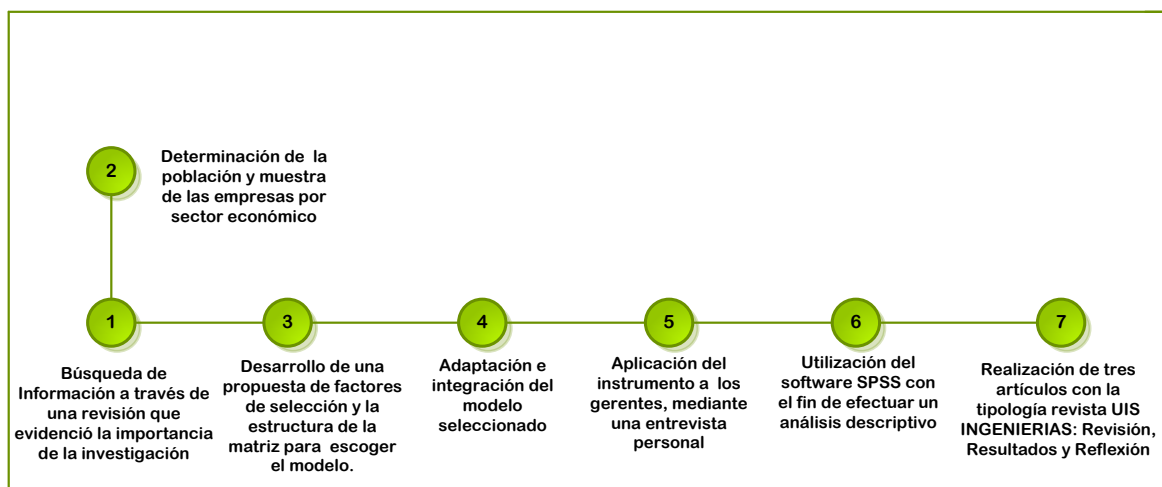
¹³⁵ Ibid., p. 27

¹³⁶ BOLMAN, Lee y DEAL, Terrence. Organizaciones y liderazgo. Addison Wesley Iberoamericana 1995. USA. p. 480

4. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

A continuación en la figura 5, se presenta las etapas de la metodología y su descripción, la cual constituye el orden usado para dar cumplimiento a la presente investigación.

Figura 5. Etapas del método en la investigación



4.1 REVISIÓN DE LITERATURA Y DEFINICIONES

El propósito alcanzado en esta etapa fue unificar los conceptos de los términos comúnmente utilizados en la investigación de estilos de liderazgo. En el capítulo 2 se mostró la evolución del estudio del liderazgo teniendo en cuenta la perspectiva de los autores más representativos y los modelos propuestos por los mismos, en ese sentido cabe advertir al lector que dichos autores representativos fueron considerados según su recurrencia en los artículos seleccionados a partir de la metodología descrita en el presente numeral; adicionalmente vale la pena resaltar

que existen otras perspectivas teóricas a las cuales se puede recurrir con miras a profundizar y ampliar la presente información.

A través del uso de las bases de datos Scopus, Proquest, Jstor, e-libro y google Scholar, además de las fuentes existentes en internet, se tomó un periodo de dos meses de indagación con el fin de recopilar la información pertinente al tema de las investigaciones realizadas sobre estilos gerenciales en la última década.

Dado que el tema central de la investigación es el liderazgo se realizó una búsqueda en las bases de datos con las palabras *leadership*, *leadership styles*, *leadership and management styles*, *liderazgo*, *estilos de liderazgo* contenidas en el título del artículo. Para lo cual se limitó la búsqueda a documentos publicados en la última década y pertenecientes a las áreas temáticas de las ciencias sociales y humanas (Por ejemplo: negocios, administración, dirección, psicología).

A partir de estos resultados los criterios que se utilizaron para filtrar los artículos con mayor relevancia a la investigación fueron:

- ◆ Relación del título y el contenido del abstract con el objetivo del proyecto (Describir los estilos gerenciales predominantes en las empresas del Área Metropolitana de Bucaramanga).
- ◆ Artículos que contengan una revisión sistemática de literatura de los estilos de liderazgo.

Una vez terminado el proceso anterior, la información obtenida se analiza y se organiza constituyendo así la revisión de literatura.

4.2 SELECCIÓN DE MODELO E INSTRUMENTO A APLICAR

4.2.1 Selección del modelo. Dado que existen diversos modelos, se hace necesaria la selección de uno de ellos con fin de utilizarlo en la determinación de los estilos de liderazgo. Para lograrlo, se seleccionaron los modelos más representativos de la revisión de literatura y se procedió a escoger el más adecuado teniendo en cuenta algunos factores (ver cuadro 6) definidos por los investigadores y aceptados por un panel de expertos¹³⁷ los cuales evaluaron la propuesta para la selección del modelo e instrumento a aplicar; de esta manera la metodología utilizada en la selección del modelo se basa en la realización una matriz de selección por factores.

4.2.2 Propuesta de factores de selección. Es importante tener en cuenta que los niveles de los factores propuestos por los investigadores han sido diseñados de forma proporcional, es decir, teniendo en cuenta los límites inferiores y superiores calculando así cada una de las clasificaciones posibles; en el caso del factor 1 (Modelo más citado), se relaciona este factor con el número de citas realizadas en los trabajos de cada uno de los autores de los diferentes modelos en la base de datos Scopus.

A continuación en el cuadro 5, se señalan los factores definidos por los investigadores, la justificación de cada factor expresando el *por qué* o la importancia de tener en cuenta dicho factor y por último la ponderación que representa el valor que posee cada factor en la selección del modelo, esta ponderación está dada en valores porcentuales y han sido propuestos por los investigadores.

¹³⁷ Panel de expertos: Doctora Aura Cecilia Pedraza (ver anexo F), MBA Orlando Contreras Pacheco (ver anexo G), Estudiante de maestría Margarita Plata Durán (ver anexo E).

Cuadro 5. Propuesta factores de la matriz.

N° FACTOR	FACTORES	DEFINICIÓN DE FACTORES	NIVELES DE LOS FACTORES	PONDERACIÓN
1	Modelo más citado	Permite tener en cuenta el uso recurrente del modelo por la comunidad científica; para tener en cuenta este factor, los investigadores se basan en las bases de datos.	Alto: 10 Medio: 5 Poco: 0	10%
2	Información existente	Permite tener en cuenta la cantidad y claridad de la información existente sobre el modelo, pues es necesario que el modelo seleccionado sea entendible y el grado de complejidad no dificulte la puesta en marcha del proyecto	Suficiente 10 Moderada 5 Poca 0	15%
3	Enfoque del modelo	Es importante tener en cuenta si el modelo se enfoca solo al gerente o si va más allá, es decir incluye la participación de terceros (empleados, proveedores, etc.).	Enfocado a los Gerentes : 10 Enfocado a gerentes y subordinados: 0	20%
4	Instrumento de medición	Este factor tiene en cuenta la existencia de instrumento de medición para el modelo evaluado, de si existe o no dicho instrumento y la complejidad que tenga al ser aplicado.	Existe y no es complejo: 10 Existe y es complejo: 5 No existe: 0	15%
5	Aplicación del modelo a nivel geográfico	Destaca la importancia de tener en cuenta si el modelo ha sido aplicado en Colombia, países cercanos, Latinoamérica u otra parte del mundo; si no ha sido utilizado o no existe algún registro de uso; ya que en la presentación de resultados se puede realizar comparaciones con estudios cercanos y con cultura similar.	Colombia: 10 Latinoamérica: 6.6 Otras partes del mundo: 3.3 No hay aplicación: 0	10%
6	Nivel de clasificación	Permite tener en cuenta la cantidad de estilos de liderazgo en las cuales se pueden ubicar los gerentes a estudiar, pues esto impacta en los resultados que se desean obtener.	Más de 5: 10 Entre 4-5: 5 Entre 2-3: 0	15%

Cuadro 5. (Continuación)

N° FACTOR	FACTORES	DEFINICIÓN DE FACTORES	NIVELES DE LOS FACTORES	PONDERACIÓN
7	Tamaño del instrumento	Cada modelo requiere de un instrumento de aplicación para la determinación de los estilos gerenciales, estos instrumentos varían de acuerdo al modelo, ya que unos presentan extensas preguntas a diferencia de otros con un nivel de complejidad menor, la importancia de este factor radica en que lo extenso del instrumento influye en la disposición de los gerentes en responder al mismo.	Extenso: 0 Medianamente Extenso: 5 Nada Extenso:10	15%

Una vez realizada la consulta al panel de expertos, se precisaron nuevos criterios para la selección del modelo, donde se redefinen algunos factores y se trajeron a consideración otros, dando como resultado un cambio en la definición de los factores, sus niveles y su ponderación. En el cuadro 6 se muestra la matriz con los cambios generados, que dan paso a la valoración y calificación de los modelos abordados en la revisión de literatura.

Cuadro 6. Factores de la matriz aprobada por panel de expertos

N° FACTOR	FACTORES	DEFINICIÓN DE FACTORES	NIVELES DE LOS FACTORES	PONDERACIÓN
1	Uso en investigaciones	Permite tener en cuenta el uso recurrente del modelo por la comunidad científica; para tener en cuenta este factor, los investigadores se basan en bases de datos.	Alta: 10 Mediana: 5 Baja: 0	10%

Cuadro 6. (Continuación)

N° FACTOR	FACTORES	DEFINICIÓN DE FACTORES	NIVELES DE LOS FACTORES	PONDERACIÓN
2	Enfoque del modelo	Es importante tener en cuenta si el modelo se enfoca solo al gerente o si va mas allá, es decir incluye la participación de terceros (empleados, proveedores, etc.).	Enfocado a los Gerentes : 10 Enfocado a gerentes y subordinados: 0	15%
3	Instrumento de medición	Este factor tiene en cuenta la existencia de instrumento de medición para el modelo evaluado, de si existe o no dicho instrumento y la complejidad que tenga al ser aplicado, donde la complejidad se define de la siguiente manera: Complejo: Preguntas abiertas, resolución de casos o experimentos de observación. No complejo: Preguntas cerradas.	Existe y no es complejo: 10 Existe y es complejo: 5 No existe: 0	20%
4	Nivel de clasificación	Permite tener en cuenta la cantidad de estilos de liderazgo en las cuales se pueden ubicar los gerentes a estudiar, pues esto impacta en los resultados que se desean obtener.	Entre 3-5: 10 Entre 1-2: 0	15%
5	Tamaño del instrumento	Cada modelo requiere de un instrumento de aplicación para la determinación de los estilos gerenciales, estos instrumentos varían de acuerdo al modelo, ya que unos presentan extensas preguntas a diferencia de otros en cuyos cuestionarios la cantidad de preguntas es menor, la importancia de este factor radica en que lo extenso del instrumento influye en la disposición de los gerentes en responder al mismo.	Extenso (15 o más preguntas): 0 Medianamente Extenso (8 a 14 preguntas): 5 Nada Extenso (1 a 7 preguntas): 10	20%

Cuadro 6. (Continuación)

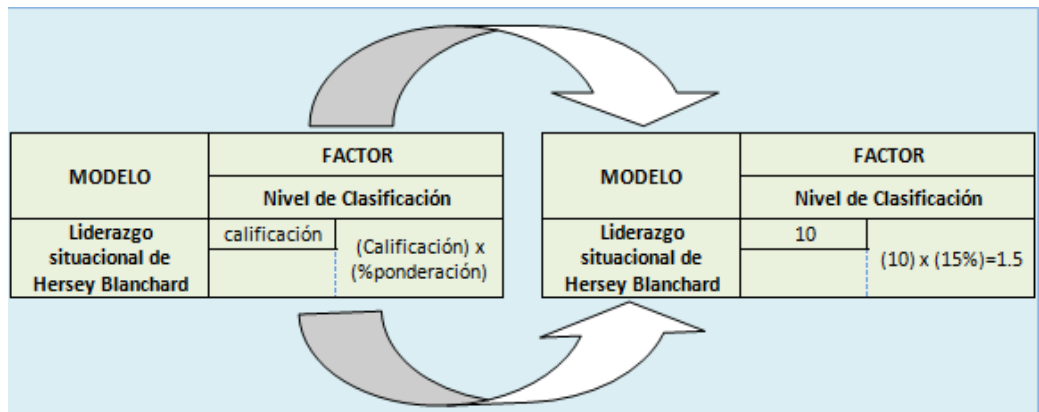
N° FACTOR	FACTORES	DEFINICIÓN DE FACTORES	NIVELES DE LOS FACTORES	PONDERACIÓN
6	Imparcialidad del modelo	<p>Hay modelos cuyo objetivo es encontrar el estilo gerencial de mayor conveniencia para la organización, como hay otros modelos que describen el estilo gerencial que posee el directivo.</p> <p>Dado que la investigación busca DESCRIBIR los estilos gerenciales y no buscar el mejor estilo gerencial, este factor valora los modelos descriptivos.</p>	<p>Modelos que describen el estilo gerencial: 10</p> <p>Modelos que buscan el estilos gerencial adecuado: 0</p>	20%

4.2.3 Estructura de la matriz de selección. Una vez definidos los aspectos de la matriz, se estableció su estructura como se muestra en el anexo A, en la cual se calificaron los modelos por los investigadores bajo los factores definidos que han sido aceptados por el panel de expertos. Para la calificación de dichos factores los investigadores proponen una escala de cero a diez, donde cero representa la calificación más baja indicando que el aporte del modelo en dicho factor es nulo, mientras que la calificación diez significa el máximo aporte por parte del modelo en dicho factor. Las calificaciones son ubicadas en la sección posterior izquierda de cada factor del modelo y la sección restante es utilizada para la ubicación del producto entre la calificación y la ponderación del factor como se muestra en el siguiente ejemplo:

Si se evaluara el modelo de liderazgo situacional de Hersey Blanchard respecto del factor nivel de clasificación cuya ponderación es del 15%, y la calificación según los evaluadores fuese de diez (10), tenemos que la calificación ponderada

de este modelo respecto del factor mencionado es de 1.5 (ver figura 6); así mismo se calificó cada uno de los factores para cada modelo.

Figura 6. Ejemplo de evaluación de factores



De otro modo, el método usado para la respectiva calificación del factor “uso en investigaciones” se relacionó el número de veces que han sido citados los trabajos del autor de cada modelo en la base de datos SCOPUS realizando una búsqueda por autor en la rama de Ciencias Sociales y Humanidades, rama en la cual se encuentran los temas de administración y Liderazgo, proporcionando el número total de trabajos realizados por el autor relacionados con dicha rama académica.

Los resultados se consignan en la columna **total estudios en base de datos** de la Tabla 1, estos valores muestran los trabajos de los autores publicados durante la última década (2002-2012). Una vez obtenidos el total de estudios o trabajos de los autores, los resultados fueron filtrados en la opción post búsqueda de SCOPUS: Limitar búsqueda; el filtro utilizado fue la palabra “*leadership*”, de esta manera la base de datos reduce los resultados a los trabajos que en cuyo título, resumen y palabras clave se encuentre el filtro utilizado “*leadership*”.

Tabla 1. Total estudios en la base de datos SCOPUS

AUTOR	TOTAL ESTUDIOS EN BASE DE DATOS	ESTUDIOS RELACIONADOS CON EL PROYECTO	CITAS
Bass	74	31	2046
Hersey & Blanchard	4	4	6
Fiedler	68	31	268
R. Likert	5	0	0
Ralph Stogdill (Ohio)	10	10	97
Vroom & Jago	18	14	185
Bolman & Deal	4	3	6
Mc Gregor	0	0	0
William Moulton	2	0	0

Con la anterior información se generaron las clasificaciones o niveles de factores necesarios para evaluar en la matriz el criterio o factor 1 (Uso en investigaciones), de la siguiente manera:

$$tamaño\ de\ cada\ nivel = \frac{valor\ máximo - valor\ mínimo}{N^{\circ}\ niveles}$$

Teniendo en cuenta el valor máximo y mínimo de la última columna de la tabla 1 y la necesidad de clasificar en tres rangos el uso en investigaciones (alto, medio y bajo), se obtuvo el siguiente tamaño de nivel:

$$\text{tamaño de cada nivel} = \frac{2046 - 0}{3} = 682$$

Determinando así los tres niveles de factores para el uso en investigaciones:

- ◆ BAJO: Entre 0 - 682 citas.
- ◆ MEDIO: Entre 682 - 1364 citas.
- ◆ ALTO: Entre 1364 – 2064 citas.

Finalmente se totalizaron las calificaciones de cada modelo obteniendo la información correspondiente con base en la revisión de literatura; de esta forma se seleccionó el modelo cuyo valor representó el mayor de los totales, dando como resultado la escogencia del modelo de Bolman & Deal, (ver Anexo A).

4.3 INSTRUMENTO APLICADO

Con el fin de lograr definir los estilos de liderazgo, se hizo necesario el uso de un instrumento de medición que permitiera recolectar la información pertinente para categorizar los gerentes en estudio según el modelo de Bolman & Deal; en la determinación del cuestionario a usar en la investigación, se toma como base el instrumento correspondiente al modelo de Bolman & Deal¹³⁸, de esta manera se complementó el instrumento incorporándole preguntas adicionales, es decir, aspectos que los investigadores y el director determinaron como importantes a tener en cuenta; estos han sido definidos como se muestra en el cuadro 7 (complementos del instrumento); los cuales fueron fundamentales en la realización del cruce de variables siendo de la misma forma útiles para alcanzar los resultados esperados.

¹³⁸ El instrumento del modelo de Bolman & Deal fue facilitado por la página oficial de Lee Bolman con derechos reservados para la utilización del mismo
http://www.leebolman.com/frames_selfrating_scale.htm.

Estos aspectos complementarios se establecieron en las reuniones realizadas entre los investigadores y el director, determinando así cuáles preguntas adicionales se realizarían y la justificación o importancia de ejecutarlas; la forma en cómo se preguntó corresponde a la utilizada por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) en el censo nacional aplicado en el año 2005¹³⁹, la estructura de las preguntas complementarias están dispuestas en el instrumento según el aporte propuesto por Margarita Plata estudiante de Maestría en Ingeniería Industrial de la Universidad Industrial de Santander.

El instrumento utilizado se obtuvo una vez integrado el segmento dado por el modelo seleccionado (cuestionario del modelo) y el segmento complementario (preguntas adicionales) ver Anexo B.

Cuadro 7. Complementos del Instrumento

ÁREA	QUÉ PREGUNTAR	POR QUÉ PREGUNTAR	PREGUNTAS
ASPECTOS SOCIODEMOGRÁFICO	GÉNERO	Permite establecer comparaciones entre hombres y mujeres a partir de diferentes variables como estilos gerenciales, estudios realizados y demás variables que sean pertinentes a en el análisis de resultados del proyecto.	Género a. Hombre b. Mujer

¹³⁹ DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. Metodología Censo general 2005. Bogotá D.C., 2009. No. 86; 170 p.

Cuadro 7. (Continuación)

ÁREA	QUÉ PREGUNTAR	POR QUÉ PREGUNTAR	PREGUNTAS
ASPECTOS SOCIODEMOGRÁFICO	ESTADO CIVIL	Permite establecer la proporción de gerentes establecidos en cada una de las opciones del estado civil y comparar estos aspectos con los estilos gerenciales	Estado civil a. No está casado(a) y vive en pareja hace menos de dos años. b. No está casado(a) y vive en pareja hace dos años o más. c. Casado d. Divorciado e. Viudo f. Soltero
	EDAD	Es importante tener en cuenta este aspecto debido a que posibilita la relación entre la edad o generaciones y los estilos gerenciales	Edad: a. < 30 años b. >30 y <40 años c. >40 y <50 años d. >50 y <60 años e. >60 años
	LUGAR DE PROCEDENCIA	Se asume que no todos los gerentes de las empresas del Área Metropolitana de Bucaramanga, son Bumanguenses, por ello este aspecto permite determinar la proporción de gerentes de otras ciudades y compararlos con los gerentes de procedencia local en cuanto a estilos gerenciales y demás variables.	¿Es usted colombiano? a. Si. Departamento de origen: _____ b. No. País de origen: _____
INFORMACIÓN ACADÉMICA	ESTUDIOS REALIZADOS	Porque permite conocer los niveles de estudio o el grado de escolaridad de los gerentes.	Escolaridad: a. No bachiller b. Bachiller c. Técnico o tecnológico d. Universitario e. Postgrado Título universitario: ____ Título postgrado: _____

Cuadro 7. (Continuación)

ÁREA	QUÉ PREGUNTAR	POR QUÉ PREGUNTAR	PREGUNTAS
INFORMACIÓN LABORAL	AÑOS DE EXPERIENCIA EN GERENCIA	<p>Permite determinar en el análisis de los resultados de la investigación, aspectos como la experiencia promedio de los gerentes de Área Metropolitana de Bucaramanga y observar también la relación existente entre la experiencia y el estilo gerencial.</p> <p>Para ello se realizaran tres preguntas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Experiencia laboral • Experiencia en el sector • Experiencia en la empresa 	<p>Opciones para cada una de las preguntas relacionadas con la información laboral:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. <5 años b. Entre 5 y 10 años c. Entre 10 y 15 años d. Entre 15 y 20 años e. Más de 20 años

4.4 DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA

Para recolectar la información, se planteó un muestreo aleatorio estratificado determinando la cantidad mínima de cuestionarios que debieron ser respondidos por parte de los gerentes, lo anterior con fines a lograr que los resultados de la investigación a partir de la muestra, puedan representar estadísticamente hablando las características de la población estudio.

A continuación se describen los aspectos considerados para la determinación de la muestra:

4.4.1 Población. Comprende las empresas existentes en el Área Metropolitana de Bucaramanga registradas en la Cámara de Comercio teniendo en cuenta el tipo de sector al que perteneciera cada una de ellas (sector primario, secundario y terciario) y que cumplieran con los siguientes criterios¹⁴⁰: empresas creadas desde 1910 al 30 de Junio 2012, empresas que hayan renovado su registro mercantil en los años 2008 a 2012 y empresas que reporten cifras financieras superiores a \$ 1.000.000 (un millón de pesos colombianos).

Teniendo en cuenta los anteriores criterios, la Cámara de Comercio de Bucaramanga mostró los siguientes resultados en su base de datos (ver tabla 2):

Tabla 2. Resultados presentados por la Cámara de Comercio de Bucaramanga a 30 de Junio de 2012

Total de empresas (N)	Cantidad de empresas por cada sector			
	Primario (N _p)	Secundario (N _s)	Terciario (N _t)	
			comercio	servicios
16428	275	3008	7086	5159

4.4.2 Muestra. La muestra fue determinada con el uso del muestreo aleatorio estratificado, definiendo a “n” como el valor de la muestra poblacional y cuyo valor está determinado por la siguiente expresión:

$$n = \frac{pqNZ^2}{E^2(N - 1) + pqZ^2}$$

¹⁴⁰ Los criterios y la información de la base de datos de la Cámara de Comercio de Bucaramanga fue facilitada por la docente Margarita Plata estudiante de maestría en Ingeniería Industrial de la Universidad Industrial de Santander.

Donde,

N= población estudio (empresas del Área Metropolitana de Bucaramanga que cumplen con los criterios anteriormente mencionados)

p= 0,5 (El valor de “p” ha sido definido por los investigadores como la probabilidad de que con el instrumento de medición logre establecer el estilo de liderazgo de la muestra en estudio (porcentaje de efectividad del instrumento) y su valor es 0,5 debido a que con este se logra encontrar el máximo “n” requerido.)

q= (probabilidad de que no se cumpla p)

E= 5.3% (error de estimación).

Una vez determinada la muestra (n), se estableció las muestras para cada sector **n_i** para un nivel de confianza del 94.7%, ver tabla 3. Muestras por sector.

$$n_i = \frac{nN_i}{N}$$

Donde,

n_i = {np, ns, nt } (muestras por cada sector)

N_i= {Np, Ns, Nt } (cantidad de empresas primarias secundarias y terciarias en la población total)

Tabla 3. Muestras por sector.

Muestra total (n)	Muestras de empresas por cada sector			
	Primario (n _p)	Secundario (n _s)	Terciario (n _t)	
			comercio	servicios
327	6	60	159	102

La muestra se determinó para conocer el mínimo número de respuestas por cada sector y con fines de afirmar esto estadísticamente bajo un nivel de confianza del 94,7% que los resultados de la investigación son representativos con respecto a toda la población de estudio.

Para inferir, se establece un resumen donde se presenta la ficha técnica que describe la investigación y las características fundamentales para la realización de ésta ver cuadro 8.

Cuadro 8. Ficha Técnica

Características	Encuesta
Nombre de la Investigación	Estilos de Liderazgo en los Gerentes del Área Metropolitana de Bucaramanga
Grupo de Investigación	Finace & Management de la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales, Universidad Industrial de Santander.
Universo	Gerentes de las empresas en el Área Metropolitana de Bucaramanga
Ámbito Geográfico	Bucaramanga, Floridablanca, Girón y Piedecuesta
Tipo de estudio	Descriptivo probabilístico
Diseño Muestral	Muestreo aleatorio estratificado
Marco Muestral	Base de Datos de la Cámara de Comercio de Bucaramanga, empresas desde 1910 a Junio 30 de 2012
Tamaño Muestral	327 encuestas válidas
Técnica de Recolección	Encuestas personales
Nivel de Significancia	5.3% (para el caso más desfavorable $p=q=0.5$) y un nivel de confianza del 94.7%
Fecha de inicio y finalización del estudio	Agosto 20 de 2012 a Diciembre 3 de 2012

4.5 CONTACTO DE GERENTES Y APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO

Dentro de los datos aportados por la Cámara de Comercio de Bucaramanga se encontraron: el nombre de la empresa, el sector al que pertenece, la dirección, el nombre del gerente y el teléfono, esta información facilitó el contacto con las empresas y a su vez con los gerentes.

Para la aplicación del instrumento se realizó una entrevista personal con el objetivo de percibir la información de los gerentes, pues ésta es consolidada como una alternativa metodológicamente válida para la obtención de información necesaria en investigaciones de tipo muestral, ya que este método de recolección de información faculta (a diferencia de la entrevista telefónica y encuestas virtuales) un mayor grado de asertividad por parte de los encuestados, siendo que éste valora o tiende a dar mayor importancia a la entrevista debido a la presencia del encuestador, también permite que éste último explique de una mejor manera los parámetros iniciales para diligenciar correctamente el instrumento y tiene la característica de presentar menos errores¹⁴¹.

Esta etapa consistió en contactar telefónicamente a los gerentes de la muestra, con fin de establecer una cita (fecha y hora de entrevista) para la cual uno de los investigadores que en este caso hizo las veces de encuestador, aplicó el instrumento personalmente al gerente; en ese sentido y para reducir los posibles sesgos causados por el encuestador a la hora de realizar la entrevista, se realizaron reuniones previas entre los investigadores con fines a generar un estándar o protocolo base de entrevista que adicionalmente contemple las posibles inquietudes de los gerentes encuestados.

¹⁴¹ ALVIRA MARTIN, Francisco. Cuadernos Metodológicos 35 : La encuesta: una perspectiva general metodológica. 2 ed. Madrid : Centro de investigaciones sociológicas, 2011. 48-50 p.

4.6 ANÁLISIS DE RESULTADOS

En esta etapa se recopiló toda la información obtenida de los gerentes a través del instrumento de aplicación, ésta se separó por los distintos sectores económicos y se procedió a realizar un análisis descriptivo de los resultados obtenidos apoyado en el manejo estadístico de datos a través de cruce de variables, presentando la información en tablas de frecuencias, contingencia y porcentajes; para ello se usó la herramienta estadística SPSS¹⁴².

SPSS es un software creado por IBM Company, compuesto de avanzadas técnicas estadísticas y matemáticas que aplicadas en procesos de investigación permite capturar y procesar la información, facilitando la interpretación de los resultados obtenidos.

4.7 CONSTRUCCIÓN DE LOS ARTÍCULOS

Los análisis obtenidos y las conclusiones a las cuales se llegó una vez analizada la información recogida a través de la aplicación del instrumento se sintetizó, ordenó y se plasmó en tres artículos publicables cuya tipología es: Un artículo de revisión, un artículo de investigación científica y tecnológica y un artículo de reflexión; de acuerdo con las características definidas por la revista UIS Ingenierías.

¹⁴² Se hizo uso de la Herramienta estadística IBM SPSS Statistics 19 bajo licencia de la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales de la Universidad Industrial de Santander

5. DESCRIPCIÓN DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO EN LOS GERENTES DEL ÁREA METROPOLITANA DE BUCARAMANGA

A continuación se presentan los gráficos, tablas y sus respectivas descripciones, acerca de las características sociodemográficas para la muestra de empresas. Empezando con los resultados generales, es decir, el estado actual de cada una de las variables (país de origen, departamento, edad, género, estado civil, escolaridad, experiencia) en el total de la muestra de las empresas; continuando con los resultados específicos, es decir, el estado actual de las variables en la muestra de cada sector económico. Posteriormente, se presentan los resultados obtenidos en lo que se refiere a marcos o estilos de liderazgo.

5.1 DESCRIPCIÓN SOCIODEMOGRÁFICA DE LOS GERENTES DEL ÁREA METROPOLITANA DE BUCARAMANGA

A partir del presente estudio se encontró que la mayoría de los gerentes del AMB son santandereanos (87,2%), con alguna representación de departamentos como Boyacá, Norte de Santander, la capital colombiana Bogotá D.C, entre otros. Adicionalmente, una parte importante (39,8%) de los gerentes se encuentran en un intervalo de 40 a 50 años de edad, con más de 20 años de experiencia laboral (54,1%) y experiencia en el sector (38,2%), así como una experiencia en la empresa entre 5 y 10 años (26,4%). Finalmente, se encontró que en general los gerentes son hombres (67,78%), casados (74,5%), graduados con título universitario (42,9%) o de posgrado (17,6%).

Para la variable que define el país de origen de los gerentes, se encontró que la totalidad de la muestra son colombianos. El estudio de esta variable se decide por la presunción de la existencia de gerentes de otras nacionalidades.

A continuación se describirá la distribución de los gerentes de acuerdo a cada una de las variables sociodemográficas utilizadas en el estudio.

5.1.1 Distribución de los gerentes de acuerdo a su departamento de origen.

En este sentido, el departamento de origen de los dirigentes de las empresas del AMB se encuentra repartido entre Santander 87,2%, Bogotá D.C 4,6%, Boyacá 1,8%, Norte de Santander 1,5%, entre otros. En el tabla 4 se puede observar la distribución de la variable departamento de origen.

Tabla 4. Distribución del departamento de origen

Departamento	Frecuencia	Porcentaje	Acumulado
Santander	287	87,2	87,2
Bogotá D.C	15	4,6	91,8
Boyacá	6	1,8	93,6
Norte de Santander	5	1,5	95,1
Caldas	1	0,3	95,4
Bolívar	1	0,3	95,7
Sucre	2	0,6	96,4
Antioquia	3	0,9	97,3
Valle	1	0,3	97,6
Amazonas	1	0,3	97,9
Huila	1	0,3	98,2
Cesar	3	0,9	99,1
Atlántico	2	0,6	99,7
Magdalena	1	0,3	100
Total	329	100	

5.1.2 Distribución de los gerentes de acuerdo a su edad. La tabla 5 ofrece una visión de la edad en la que se encuentran los gerentes y revela que la mayor concentración (39,8%) está en el intervalo de 40 a 50 años, seguido de porcentajes de 22,2% y 21,6% para edades de 30 a 40 años y 50 a 60 años respectivamente. Por último la menor proporción de los gerentes en estudio (11,9%) son mayores de 60 años.

Tabla 5. Distribución general de edad

	Edad (años)	Frecuencia	Porcentaje	Acumulado
	< 30	14	4,3	4,3
	30< edad <40	73	22,2	26,5
	40< edad < 50	131	39,8	66,5
Válidos	50< edad < 60	71	21,6	88,1
	60 <	39	11,9	100,0
	Total	328	99,7	
Perdidos	no responde	1	0,3	
Total	329	100,0		

5.1.3 Distribución de los gerentes de acuerdo a su experiencia laboral. La mayoría de los gerentes (54,4%) poseen una experiencia laboran superior a los 20 años, mientras que el 19,8 y 15,5% tienen una experiencia laboral de 15 a 20 años y de 10 a 15 años respectivamente. Del mismo modo, aquellos que tienen entre 5 y 10 años de dicha experiencia representan el 9,4% de los lideres en estudio y por último quienes poseen la menor experiencia laboral (menos de 5 años) representan el 1,2% de los gerentes (ver tabla 6).

Tabla 6. Distribución experiencia laboral

Experiencia Laboral (años)	Frecuencia	Porcentaje	Acumulado
< 5	4	1,2	1,2
5 < Exp. Laboral < 10	31	9,4	10,6
10 < Exp. Laboral < 15	51	15,5	26,1
15 < Exp. Laboral < 20	65	19,8	45,9
20 <	178	54,1	100
Total	329	100	

5.1.4 Distribución de los gerentes de acuerdo a su experiencia en el sector económico al que pertenece la empresa. Como se puede observar en la tabla 7 la mayoría de los gerentes 38% tienen una experiencia en el sector donde actualmente laboran superior a los 20 años, así mismo el 21 y el 14,9% de los gerentes poseen una experiencia en el sector de 10 a 15 y de 5 a 10 años respectivamente. Por último, aquellos que alcanzan 5 años o menos de experiencia representan tan solo el 3,6% de los líderes en estudio.

Tabla 7. Distribución experiencia en el sector

Experiencia en el sector (años)	Frecuencia	Porcentaje	Acumulado
< 5	12	3,6	3,6
5 < Exp. Sector < 10	49	14,9	18,5
10 < Exp. Sector < 15	69	21,0	39,5
15 < Exp. Sector < 20	74	22,5	62,0
20 <	125	38,0	100,0
Total	329	100,0	

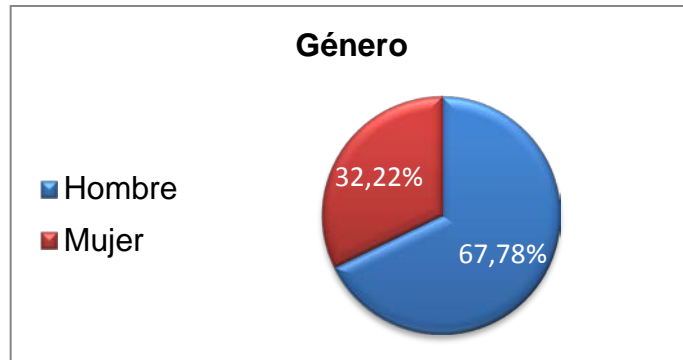
5.1.5 Distribución de los gerentes de acuerdo a su experiencia en la empresa. Esta experiencia mide el tiempo en años en que los líderes llevan laborando en la empresa donde actualmente se desempeñan como gerentes; en este sentido se observa un comportamiento diferente a los tipos de experiencia anteriormente descritos, pues como se observa en la tabla 8, los gerentes en su mayoría (47,7%) tienen entre 5 y 15 años de experiencia en la empresa; en una segunda instancia el 24,9% de los gerentes llevan laborando en su actual empresa mas de 20 años y las menores proporciones se agrupan aquellos gerentes cuya experiencia es inferior a los 5 años (10%) y entre 15 y 20 años (17,3%).

Tabla 8. Distribución experiencia en la empresa

Experiencia en la empresa (años)	Frecuencia	Porcentaje	Acumulado
< 5	33	10,0	10,0
5 < Exp. Empresa < 10	87	26,4	36,5
10 < Exp. Empresa < 15	70	21,3	57,8
15 < Exp. Empresa < 20	57	17,3	75,1
20 <	82	24,9	100,0
Total	329	100,0	

5.1.6 Distribución de los gerentes de acuerdo al género. A continuación, para la composición de género que se localiza en la muestra se aprecia que hablando en términos de proporción, por cada gerente mujer hay al menos dos gerentes hombres (Ver figura 7).

Figura 7. Distribución de género



Base 329 gerentes.

5.1.7 Distribución de los gerentes de acuerdo al estado civil. Lo siguiente que se describe es la distribución del estado civil en el que actualmente se encuentran los gerentes. En ese sentido se observó que la mayor parte de dichos gerentes son casados (74,5%), aunque seguidamente son los solteros quienes representan la segunda mayor proporción (15,5%). Adicionalmente, el 5,8% se encuentran divorciados a diferencia de los que no están casados y viven en pareja hace dos años o más que representan el 2,1% (Ver tabla 9).

Tabla 9. Distribución de estado civil

Estado civil	Frecuencia	Porcentaje	Acumulado
No está casad(a) y vive en pareja hace menos de dos años	2	0,6	0,6
No está casado(a) y vive en pareja hace dos años o más	7	2,1	2,7
Casado	245	74,5	77,2
Divorciado	19	5,8	83,0
Viudo	5	1,5	84,5
Soltero	51	15,5	100,0
Total	329	100,0	

5.1.8 Distribución de los gerentes de acuerdo a la escolaridad. Por otra parte, los resultados revelan que para la muestra, 140 (42,9%) gerentes alcanzaron un nivel académico universitario. Aunque algunos a lo mucho tienen bachillerato (18,5%), otros que alcanzaron el nivel de posgrado representan el 17,6% de los dirigentes de las empresas. A pesar de eso, aquellos que se graduaron de técnicos o tecnólogos constan del 16,7% y finalmente se encuentra que 4,6% de la muestra no tiene título de bachiller (ver tabla 10).

Tabla 10. Distribución de escolaridad

Escolaridad	Frecuencia	Porcentaje	Acumulado
No Bachiller	15	4,6	4,6
Bachiller	61	18,5	23,1
Técnico o Tecnológico	55	16,7	39,8
Universitario	140	42,6	82,4
Posgrado	58	17,6	100
Total	329	100	

5.1.9 Distribución de los gerentes de acuerdo al título universitario. Específicamente aquellos que obtuvieron título universitario (140 gerentes), se graduaron en carreras tan diversas como administración de empresas (19,5%), ingeniería civil (5,2%), ingeniería industrial (4,9%), contaduría pública (4%), derecho (3,6%), entre otras (En el Anexo C se sitúa el listado completo de los títulos universitarios).

5.1.10 Distribución de los gerentes de acuerdo al título de posgrado. Igualmente, comparado con la distribución de acuerdo al título universitario, para los que alcanzaron título de posgrado (58 gerentes) la variedad es mayor. Representa el máximo valor la Maestría en Administración de Negocios con 2,4%, seguido por los Especialistas en Alta Gerencia con 1,2%, entre otros (Un listado

completo con los títulos de posgrado se encuentra disponible en el Anexo D; Cabe resaltar que se tomaron como posgrado las especializaciones, maestrías y doctorados).

5.2 DESCRIPCIÓN SOCIODEMOGRÁFICA DE LOS GERENTES POR SECTOR ECONÓMICO

A continuación se visualizan los resultados obtenidos de las variables socio demográficas en los sectores agrícola, industrial, comercio y servicios. Para comenzar, se hace notar que para la variable “Departamento de origen”, los santandereanos obtienen el mayor porcentaje en cada sector económico, es decir, 84,2% en el industrial, 85,5% en el sector servicios, 87,7% en el sector agrícola y 89,4% en el sector comercio siendo este el de mayor porcentaje.

5.2.1 Resumen sociodemográfico del sector agrícola. En el sector agrícola los gerentes de la muestra reúnen edades de 30 a 40 y de 40 a 50 años, representando el 37,5% cada intervalo. Así mismo, el 37,5% de los gerentes del sector tienen experiencia laboral de 15 a 20 años y en igual porcentaje para aquellos que alcanzan más de 20 años de experiencia.

Por su parte, aquellos gerentes que han adquirido de 15 a 20 años de experiencia en el sector económico al cual pertenece la empresa, constituyen el 37,5% y el 25% alcanza a reunir mínimo 20 años de experiencia en el sector.

En cuanto al género del sector agrícola, se encuentra que la totalidad de la muestra son hombres de los cuales el 75% son casados. Por otra parte, los que lograron el grado de universitario representan el 50% de la muestra y el 25% se graduaron de tecnólogos y en igual proporción con escolaridad de posgrado.

5.2.2 Resumen sociodemográfico del sector industrial. Por otro lado, de la muestra de gerentes del sector industrial, el 44,7% alcanzan edades de 40 a 50 años a diferencia del 21,1% que se sitúan entre 50 y 60 años de edad. Del mismo modo, el 48,7% de los gerentes reúne más de 20 años de experiencia laboral, mientras que el 28,9% son gerentes con 15 a 20 años de experiencia.

En cuanto a la experiencia de los gerentes en el sector, 44,7% de los gerentes logran más de 20 años, aunque los que reúnen entre 15 y 20 años constan del 27,6%. Por su parte, la experiencia específicamente en la empresa, que han obtenido los gerentes, agrupa al 27,5% con más de 20 años, 23,7% con 10 a 15 años y al 22,4% con 5 a 10 años de experiencia en la empresa.

Del mismo modo, la muestra se distribuye entre el 71,1% de hombres y 28,9% de mujeres. Aquellos que tienen estado civil “casado” están representados por el 84,2%. Por último, en el sector industrial, los gerentes que se graduaron con título universitario constituyen el 38,2%. Por otro lado, los que alcanzan el bachillerato figuran entre el 19,7%, mientras que el 14,5% alcanzan un nivel de posgrado, técnico o tecnólogo cada uno.

5.2.3 Resumen sociodemográfico del sector comercio. En este sector, la edad entre los 40 y 50 años reúne al 39,6% de los gerentes, mientras que el 23,9% figuran con edades de 30 a 40 años. Adicionalmente, hay gerentes que han adquirido más de 20 años de experiencia, representado en el 57,5%, mientras que en menor medida, el 16,9% ha obtenido entre 10 y 15 años de experiencia laboral.

Por otra parte, quienes tienen más de 20 años de experiencia en el sector al que pertenece la empresa, alcanza el 38,8%. Mientras que en el segmento de 15 a 20 años se reúne el 20,6%. En la misma línea, la experiencia en la empresa donde se

sitúa el gerente está representada en un 25% por aquellos que han alcanzado al menos 20 años y en igual porcentaje para 5 a 10 años de experiencia.

Del mismo modo, en el sector comercio tan solo el 36,9% de los gerentes representa al género femenino y el 63,1% a los hombres. Además, en la muestra del sector aquellos con estado civil casado se reúnen en el 71,9%.

Finalmente el nivel de escolaridad de que han obtenido los gerentes del sector comercio, se distribuye en el 42,5% con título universitario, 23,8% con bachillerato y tan solo el 11,3% han alcanzado el posgrado.

5.2.4 Resumen sociodemográfico del sector servicios. Por último, el segmento de edad con mayor concentración en el sector servicios es para el de 40 a 50 años con 36,5%, aunque lo secunda el intervalo de 50 a 60 años con 25,9% de los gerentes. Del mismo modo, aquellos dirigentes que han alcanzado mínimo 20 años de experiencia laboral representa el 54,1%. Igualmente, para la experiencia en el sector al que pertenece la empresa en su mayoría alcanzan más de 20 años (31,8%) con una representación del 23,5% en el intervalo de 10 a 15 años.

En cuanto al género de los gerentes del sector servicios, se evidencia la diferencia con un 70,6 y un 29,4% de hombres y mujeres respectivamente. De los cuales un conjunto de 70,6% tiene situación civil casados. Así mismo, el nivel de escolaridad al que llegan los gerentes del sector, se distribuye en parte por el 45,9% con un grado universitario y tan solo con el 31,8% con título de posgrado.

5.2.5 Distribución de la edad del gerente por sector económico. Como se mencionó anteriormente, es de esperarse que en cada sector el intervalo de edad

con mayor porcentaje sea el de 40 a 50 años. Así las cosas, se describe específicamente la distribución de la edad en los sectores agrícola, industrial, comercio y servicios. Para tal fin, se hace referencia en la tabla 11.

5.2.5.1 Edad de los gerentes del sector agrícola. Al observar las edades en las que se sitúan los gerentes en el sector agrícola, el 37,5% de los gerentes tienen entre 30 y 40 años al igual que para el intervalo de 40 a 50 años. Por otra parte, el 12,5% poseen edades entre 50 y 60 años similar a aquellos gerentes con edades mayores de 60 años.

5.2.5.2 Edad de los gerentes del sector industrial. Así mismo, para el sector industrial se obtiene que el 44,7% de los gerentes alcanzan una edad entre 40 y 50 años, mientras que el 21,1% está entre 50 y 60 años. Por su parte, el intervalo de 30 a 40 años reúne al 18,4% de los gerentes y hasta el 15,8% para quienes tienen edades de mínimo 60 años.

5.2.5.3 Edad de los gerentes del sector comercio. Para el sector comercio, 39,6% de los gerentes se sitúa entre 40 y 50 años, 23,9% entre 30 y 40 años y un 20,1% entre 50 y 60 años. Finalmente los mayores de 60 años consisten del 10,1% e inclusive aquellos que tienen menos de 30 años representan el 6,3%.

5.2.5.4 Edad de los gerentes del sector servicios. A su vez, para el sector servicios, los gerentes que tienen entre 40 y 50 años representan el 36,5%, a diferencia del intervalo entre 50 y 60 años que reúne el 25,9% de los gerentes. De modo semejante, para quienes tienen edades de 30 a 40 y más de 60 años figuran

con porcentajes de 21,1 y 11,8% respectivamente. Y por último, el menor porcentaje se sitúa en el intervalo de los menores de 30 años con un 4,7%.

Tabla 11. Distribución de edad por sector económico

Edad (años)	Sector				Total	
	Agrícola	Industrial	Comercio	Servicios		
< 30	Frecuencia	0	0	10	4	14
	% dentro de Sector	0,00%	0,00%	6,30%	4,70%	4,30%
30< edad <40	Frecuencia	3	14	38	18	73
	% dentro de Sector	37,50%	18,40%	23,90%	21,20%	22,30%
40< edad < 50	Frecuencia	3	34	63	31	131
	% dentro de Sector	37,50%	44,70%	39,60%	36,50%	39,90%
50< edad < 60	Frecuencia	1	16	32	22	71
	% dentro de Sector	12,50%	21,10%	20,10%	25,90%	21,60%
Edad>60	Frecuencia	1	12	16	10	39
	% dentro de Sector	12,50%	15,80%	10,10%	11,80%	11,90%
Total	Frecuencia	8	76	159	85	328
	% dentro de Sector	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

5.2.6 Distribución de la experiencia laboral de los gerentes por sector económico. Teniendo en cuenta la experiencia laboral que han adquirido los gerentes, la cual se estableció de manera general en más de 20 años, se procede a describir las particularidades encontradas por sector económico. Para tal fin, se hace uso de la tabla 12.

Tabla 12. Distribución de experiencia laboral por sector económico

Experiencia Laboral (años)	Sector				Total	
	Agrícola	Industrial	Comercio	Servicios		
< 5	Frecuencia	0	0	2	2	4
	% dentro de Sector	0,00%	0,00%	1,30%	2,40%	1,20%
5 < Exp. Laboral < 10	Frecuencia	2	6	15	8	31
	% dentro de Sector	25,00%	7,90%	9,40%	9,40%	9,40%
10 < Exp. Laboral < 15	Frecuencia	0	11	27	13	51
	% dentro de Sector	0,00%	14,50%	16,90%	15,30%	15,50%
15 < Exp. Laboral < 20	Frecuencia	3	22	24	16	65
	% dentro de Sector	37,50%	28,90%	15,00%	18,80%	19,80%
20 <	Frecuencia	3	37	92	46	178
	% dentro de Sector	37,50%	48,70%	57,50%	54,10%	54,10%
Total	Frecuencia	8	76	160	85	329
	% dentro de Sector	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

5.2.6.1 Experiencia laboral de los gerentes del sector agrícola. Para la experiencia laboral, se puede visualizar que el sector agrícola en los intervalos de 15 a 20 años y mayor a 20 años se distribuye equitativamente con 37,5% de los gerentes. En contraste con un 25% los cuales reúnen de 5 a 10 años.

5.2.6.2 Experiencia laboral de los gerentes del sector industrial. Del mismo modo, para el sector industrial, la mayor concentración se sitúa con el 48,7% en el intervalo de más de 20 años, seguido del 28,9% en el de 15 a 20 años. Al lado de gerentes con experiencia laboral entre 10 y 15 años los cuales se reúnen en el

14,5% y en última medida quienes reúnen de 5 a 10 años están representados por el 7,9%.

5.2.6.3 Experiencia laboral de los gerentes del sector comercio. Por su parte el sector comercio alcanza un 57,5% para el intervalo de 20 o más años y para los de 15 a 20 años y 10 a 15 años, se tienen 15% y 16,9% respectivamente. Aunque para el segmento de 5 a 10 años se reúnen el 9,4%, el 1,3% consiste de aquellos que tienen menos de 5 años de experiencia.

5.2.6.4 Experiencia laboral de los gerentes del sector servicios. Para finalizar, la experiencia laboral que han adquirido los gerentes del sector servicios, se distribuye entre 54,1% para más de 20 años, 18,8% de 15 a 20 años, 15,3% para 10 a 15 años y en menor porcentaje, con el 9,4 y 2,4% para experiencias de 5 a 10 y menos de 5 años respectivamente.

5.2.7 Distribución de la experiencia de los gerentes en el sector económico al que pertenece la empresa. Anteriormente se mencionó el hecho de que en el área metropolitana de Bucaramanga, los gerentes (38,2%) han adquirido experiencia en el sector de más de 20 años, en seguida se detalla tal experiencia específicamente en cada sector. La tabla 13 agrupa lo descrito en los numerales siguientes.

5.2.7.1 Experiencia de los gerentes del sector agrícola. Por su parte, la experiencia de los gerentes específicamente en el agrícola para el intervalo de 15 a 20 años reúne al 37,5% y proporcionalmente para los intervalos de 5 a 10 años y

de más de 20 años con un 25%. Adicionalmente un menor porcentaje (12,5%) se encuentra representando el segmento de 10 a 15 años de experiencia.

Tabla 13. Distribución de experiencia en el sector, por sector económico

Experiencia en el sector (años)	Sector				Total	
	Agrícola	Industrial	Comercio	Servicios		
< 5	Frecuencia	0	1	6	5	12
	% dentro de Sector	0,00%	1,30%	3,80%	5,90%	3,60%
5 < Exp. Sector < 10	Frecuencia	2	7	24	16	49
	% dentro de Sector	25,00%	9,20%	15,00%	18,80%	14,90%
10 < Exp. Sector < 15	Frecuencia	1	13	35	20	69
	% dentro de Sector	12,50%	17,10%	21,90%	23,50%	21,00%
15 < Exp. Sector < 20	Frecuencia	3	21	33	17	74
	% dentro de Sector	37,50%	27,60%	20,60%	20,00%	22,50%
Exp. Sector >20	Frecuencia	2	34	62	27	125
	% dentro de Sector	25,00%	44,70%	38,80%	31,80%	38,00%
Total	Frecuencia	8	76	160	85	329
	% dentro de Sector	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

5.2.7.2 Experiencia de los gerentes del sector industrial. Así mismo, para el sector industrial se encuentra que el 44,7% corresponde al intervalo de 20 años o más, también que el 27,6% corresponde al conjunto de 15 a 20 años de experiencia. Además en el segmento entre 10 y 15 años se encuentran reunidos el 17,1% de los gerentes. Y en menor medida para los intervalos de 5 a 10 y menos de 5 años con porcentajes de 9,2 y 1,3% respectivamente.

5.2.7.3 Experiencia de los gerentes del sector comercio. Adicionalmente, el sector comercio reúne el mayor número de gerentes en el intervalo de mínimo 20 años de experiencia con el 38,8% y el 21,9% entre 10 y 15 años de experiencia en el sector. Los que le sigue en orden son los intervalos de 15 a 20 años con 20,6% y de 5 a 10 años con 15%. Por último en menor concentración está el 3,8%, los cuales han adquirido máximo 5 años de experiencia.

5.2.7.4 Experiencia de los gerentes del sector servicios. En último lugar, para el sector servicios los gerentes han adquirido más de 20 años de experiencia con un 31,8% y otros entre 10 y 15 años de experiencia con un 23,5%. Mientras que en una experiencia de 15 a 20 años se agrupan el 20%, en una entre 5 y 10 años se reúne el 18,8% de los gerentes. Finalmente, al igual que los anteriores sectores, el de servicios concentra el menor porcentaje en la experiencia de máximo 5 años.

5.2.8 Distribución de la experiencia en la empresa a la que pertenecen los gerentes por sector económico. Para finalizar, se tiene la experiencia del gerente en la empresa donde se encuentra específicamente. En este sentido, cada sector obtiene porcentajes cercanos dentro de cada intervalo, a diferencia de las anteriores experiencias donde se encontró mayor concentración en intervalos con periodos prolongados de experiencia (15 a 20 y más de 20 años). Los siguientes numerales, hacen referencia a los datos plasmados en la tabla 14.

Tabla 14. Distribución de experiencia en la empresa por sector económico.

Experiencia Empresa (años)		Sector				Total
		Agrícola	Industrial	Comercio	Servicios	
Exp. Empresa < 5	Frecuencia	0	9	14	10	33
	% dentro de Sector	0,00%	11,80%	8,80%	11,80%	10,00%
5 < Exp. Empresa < 10	Frecuencia	3	17	40	27	87
	% dentro de Sector	37,50%	22,40%	25,00%	31,80%	26,40%
10 < Exp. Empresa < 15	Frecuencia	3	18	33	16	70
	% dentro de Sector	37,50%	23,70%	20,60%	18,80%	21,30%
15 < Exp. Empresa < 20	Frecuencia	1	11	33	12	57
	% dentro de Sector	12,50%	14,50%	20,60%	14,10%	17,30%
20 <	Frecuencia	1	21	40	20	82
	% dentro de Sector	12,50%	27,60%	25,00%	23,50%	24,90%
Total	Frecuencia	8	76	160	85	329
	% dentro de Sector	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

5.2.8.1 Experiencia en la empresa donde se sitúa el gerente para el sector agrícola. Para esta variable, en el sector agrícola se observa que la experiencia mínima es entre 5 y 10 años, representando el 37,5% e igual porcentaje para 10 a 15 años de experiencia. Mientras que para los segmentos de 15 a 20 y más de 20 años, la representación es de 12,5%.

5.2.8.2 Experiencia en la empresa donde se sitúa el gerente para el sector industrial. En cuanto al sector industrial, el 27,6% de los gerentes han adquirido mínimo 20 años de experiencia, en contraste con el intervalo de 10 a 15 años con

un 23,7%. Adicionalmente, quienes han adquirido entre 5 y 10 años constan del 22,4% y en menor proporción con 14,5% para periodos entre 15 y 20 años. Así mismo, tan solo el 11,8% alcanzan hasta 5 años de experiencia en la empresa.

5.2.8.3 Experiencia en la empresa donde se sitúa el gerente para el sector comercio. Por su parte, en el sector comercio los gerentes que han logrado más de 20 y entre 5 y 10 años de experiencia, representan el 25% cada intervalo. Igualmente para los intervalos de 10 a 15 y de 15 a 20 años donde se agrupan el 20,6% en cada uno. En última medida, para menos de 5 años de experiencia se obtiene el 8,8% de los gerentes.

5.2.8.4 Experiencia en la empresa donde se sitúa el gerente para el sector servicios. Por último, se obtiene que para el sector servicios el mayor porcentaje es para los gerentes con experiencia en la empresa de 5 a 10 años, los cuales están agrupados en el 31,8%, seguido de los gerentes con más de 20 años de experiencia reunidos en el 23,5%. También se observa que para los periodos de 10 a 15 y de 15 a 20 años de experiencia se sitúan el 18,8 y el 14,1% de los gerentes. Finalmente, en este sector quienes suman máximo 5 años de experiencia constan del 11,8%.

5.2.9 Distribución del género de los gerentes por sector económico. Ahora, para el caso de la distribución del género por sector económico, la diferencia mínima entre géneros es de 26,2% (sector comercio). Adicionalmente es en el sector industrial y agrícola donde se observa mayor diferencia entre géneros. A continuación se describen los detalles sobre esta variable en cada sector (ver tabla 15).

Tabla 15. Distribución de género por sector económico

Género		Sector				Total
		Agrícola	Industrial	Comercio	Servicios	
Hombre	Frecuencia	8	54	101	60	223
	% dentro de Sector	100,00%	71,10%	63,10%	70,60%	67,80%
Mujer	Frecuencia	0	22	59	25	106
	% dentro de Sector	0,00%	28,90%	36,90%	29,40%	32,20%
Total	Frecuencia	8	76	160	85	329
	% dentro de Sector	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

5.2.9.1 Género de los gerentes del sector agrícola. Particularmente para el sector agrícola, se puede observar que el 100% de gerentes de la muestra son hombres. Esto es de acuerdo al número reducido de encuestados que da como resultado del cálculo de la muestra estadística.

5.2.9.2 Género de los gerentes del sector industrial. Posteriormente, observando el caso del sector industrial, el género se distribuye entre un 71,1% de hombres y un 28,9% de mujeres.

5.2.9.3 Género de los gerentes del sector comercio. A diferencia del sector agrícola e industrial, en el sector comercio se puede hallar porcentajes de 63,1% y 36,9% para hombres y mujeres respectivamente.

5.2.9.4 Género de los gerentes del sector servicios. Por su parte, el sector servicios alcanza proporciones de 70,6% y 29,4% de hombres y mujeres correspondientemente.

5.2.10 Distribución del estado civil de los gerentes por sector económico. Al continuar con la descripción del estado civil en el que se sitúan los gerentes, de acuerdo al sector económico de cada empresa, no hay diferencias en cuanto al resultado general, es decir, en cada sector la tendencia es a encontrar gerentes con estado civil casados. Veamos específicamente los porcentajes que se obtuvieron al describir a continuación la tabla 16.

Tabla 16. Distribución del estado civil por sector económico

Estado Civil		Sector				
		Agrícola	Industrial	Comercio	Servicios	Total
No está casado(a) y vive en pareja hace menos de dos años	Frecuencia	0	0	1	1	2
	% dentro de Sector	0,00%	0,00%	0,60%	1,20%	0,60%
No está casado(a) y vive en pareja hace dos años o más	Frecuencia	0	0	6	1	7
	% dentro de Sector	0,00%	0,00%	3,80%	1,20%	2,10%
Casado	Frecuencia	6	64	115	60	245
	% dentro de Sector	75,00%	84,20%	71,90%	70,60%	74,50%
Divorciado	Frecuencia	1	6	6	6	19
	% dentro de Sector	12,50%	7,90%	3,80%	7,10%	5,80%
Viudo	Frecuencia	0	0	3	2	5
	% dentro de Sector	0,00%	0,00%	1,90%	2,40%	1,50%

Tabla 16. (Continuación)

Estado Civil	Sector					
	Agrícola	Industrial	Comercio	Servicios	Total	
Soltero	Frecuencia	1	6	29	15	51
	% dentro de Sector	12,50%	7,90%	18,10%	17,60%	15,50%
Total	Frecuencia	8	76	160	85	329
	% dentro de Sector	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

5.2.10.1 Estado civil de los gerentes del sector agrícola. En primer lugar se observa que para el sector agrícola la mayoría de gerentes (75%) están casados, mientras que otro tanto tiene situación de divorciado o soltero, los cuales representan el 12,5% cada uno.

5.2.10.2 Estado civil de los gerentes del sector industrial. Así mismo, en el sector industrial el 84,2% tienen el mismo estado civil, casado. El resto está establecido como divorciado o soltero, juntos con el mismo porcentaje de 7,9%, de la misma forma que para el sector agrícola.

5.2.10.3 Estado civil de los gerentes del sector comercio. Por su parte, el sector comercio agrupa el 71,9% de gerentes en el estado civil casado con una contraparte de 18,1% de gerentes solteros. A diferencia de los anteriores sectores, se observa que en este, hay representación de gerentes que no está casado y vive en pareja dos años o más con un porcentaje de 3,8%, al igual que para los divorciados. Por otra parte, hay gerentes que conforman los grupos de viudos y

que no están casados(as) y viven en pareja hace menos de dos años, con porcentajes de 1,9 y 0,6% respectivamente.

5.2.10.4 Estado civil de los gerentes del sector servicios. Continuando, para el sector servicios la porción de gerentes que está casado alcanza el 70,6% contrario al 17,6% que está soltero. Al igual que en el sector comercio, los estados civiles divorciado y que no está casado y vive en pareja dos años o más, reúnen gerentes con porcentajes de 7,10 y 1,20% correspondientemente. Por su parte, los que tienen estado civil viudo figuran con el 2,4%.

5.2.11 Distribución de la escolaridad de los gerentes por sector económico. Por último, se describe el nivel de escolaridad que han alcanzado los gerentes de acuerdo al sector económico al que pertenece la empresa. La tabla 17 agrupa los datos descritos a continuación.

5.2.11.1 Escolaridad de los gerentes del sector agrícola. En este sentido, el sector agrícola reúne el 50% de gerentes con un nivel universitario y proporcionalmente con un nivel tecnológico o de posgrado con un 25% respectivamente.

5.2.11.2 Escolaridad de los gerentes del sector industrial. Así mismo, el sector industrial sitúa al 38,2% de los gerentes con grado universitario, adicionalmente un 19,7% logra un nivel de bachiller y tan solo el 14,5% se graduó con algún título de posgrado e igual porcentaje para quienes tienen escolaridad técnico o tecnológico. Mientras que aquellos que no son bachilleres constan del 13,2%.

Tabla 17. Distribución de la escolaridad por sector económico

Escolaridad	Sector					
	Agrícola	Industrial	Comercio	Servicios	Total	
	Frecuencia	0	10	4	1	15
No Bachiller	% dentro de Sector	0,00%	13,20%	2,50%	1,20%	4,60%
	Frecuencia	0	15	38	8	61
Bachiller	% dentro de Sector	0,00%	19,70%	23,80%	9,40%	18,50%
	Frecuencia	2	11	32	10	55
Técnico o Tecnológico	% dentro de Sector	25,00%	14,50%	20,00%	11,80%	16,70%
	Frecuencia	4	29	68	39	140
Universitario	% dentro de Sector	50,00%	38,20%	42,50%	45,90%	42,60%
	Frecuencia	2	11	18	27	58
Posgrado	% dentro de Sector	25,00%	14,50%	11,30%	31,80%	17,60%
Total	Frecuencia	8	76	160	85	329
	% dentro de Sector	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

5.2.11.3 Escolaridad de los gerentes del sector comercio. Del mismo modo, en el sector comercio los gerentes que alcanzaron nivel universitario representan el 42,5%, aunque también se puede encontrar que el 23,8% son bachilleres; sin embargo el postgrado lo alcanzan el 11,3% de los gerentes. Más aún, los que han obtenido título de tecnólogos o técnicos constituyen el 20% y tan solo el 2,5% no son bachilleres.

5.2.11.4 Escolaridad de los gerentes del sector servicios. Finalmente, la situación en el sector servicios está descrita por el 45,9% de los gerentes quienes alcanzan el nivel universitario además, a diferencia de los demás sectores, los gerentes que lograron algún título de posgrado constituyen el 31,8% (se hace

notar la diferencia entre el total de los gerentes encuestados del sector comercio y el sector servicios). En contraste con aquellos que han logrado alguna tecnología o son bachilleres, los cuales figuran en el 11,8 y 9,40% respectivamente.

5.3 DESCRIPCIÓN DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO PRESENTES EN LOS GERENTES DEL AMB

A continuación se dará una descripción de los resultados en cuanto a los estilos de liderazgo encontrados en los gerentes evaluados en la investigación, iniciando con una descripción general, posteriormente se muestra la distribución del liderazgo por cada sector económico y por último a un nivel más detallado del comportamiento de dichos estilos de liderazgo en las variables sociodemográficas.

5.3.1 Distribución general de los estilos de liderazgo. La presente investigación que contó con la participación de 329 líderes en el diligenciamiento de un instrumento de medición propuesto por Bolman & Deal, mostró que el 33,7% de los gerentes presentaron un estilo de liderazgo estructural, identificando a los gerentes como líderes orientados a las tareas y los resultados de la organización; estos consideran que para que la empresa funcione correctamente se deben seguir los habientes laborales deben ser orientados por las normas, programas y procedimientos construidos por la compañía.

En segunda instancia se encuentran los gerentes cuyo estilo de liderazgo es el orientado a los recursos humanos, estos líderes consideran que las personas son el recurso de mayor importancia para las organizaciones y que de ellos proviene todo el potencial para el buen funcionamiento de las mismas; por su parte un 22,8% de los gerentes que participaron en el estudio presentan un estilo de

liderazgo simbólico, estos con considerados por Bolman & Deal como líderes motivadores que buscan inspirar y entusiasmar a sus colaboradores con fines a generar compromiso con los objetivos de la empresa.

El estilo de liderazgo de menor participación en el estudio es el marco político (5,2%), líderes que según Bolman & Deal, consideran la empresa como un escenario de conflictos en donde la necesidad de sortear las adversidades recae sobre el manejo de la oposición y la generación de alianzas estratégicas que permitan lograr alcanzar los objetivos planteados; por último, el 9,4% de los líderes muestran identificarse no solo con un estilo de liderazgo sino con dos o tres de ellos, pues estos gerentes obtuvieron puntajes iguales en más de uno de los marcos anteriormente descritos.

5.3.2 Análisis de los estilos de liderazgo a partir de las preguntas que conforman el instrumento de medición. A continuación se muestra una descripción del comportamiento interno de cada uno de los marcos a partir del análisis de las preguntas del instrumento de medición usado en la presente investigación para la determinación de estilos de liderazgo en los gerentes del Área Metropolitana de Bucaramanga; dicho instrumento comprendido por seis preguntas y cuatro ítems de respuesta relaciona los cuatro marcos de liderazgo propuestos por Bolman & Deal a cada uno de los ítems como lo muestra el cuadro 9. En ese sentido cabe resaltar que los gerentes priorizaron cada uno de los ítems de las preguntas en una escala de uno (1) a cuatro (4) donde 4 es aquel ítem que mas identificaba al líder encuestado y 1 el que menos lo describía.

Cuadro 9. Relación entre las preguntas y los estilos de liderazgo.

PREGUNTAS	ÍTEMS	ESTILO DE LIDERAZGO RELACIONADO AL ÍTEM.
1. Mis habilidades más fuertes son:	a. Habilidades políticas b. Habilidades motivadoras c. Habilidades analíticas d. Habilidades interpersonales	Político Simbólico Estructural Recursos Humanos
2. La mejor forma de describirme es:	a. Buen escucha b. Experto técnico c. Líder inspirador d. Negociador hábil	Recursos Humanos Estructural Simbólico Político
3. Lo que más me ha ayudado a tener éxito es mi capacidad para:	a. Tomar buenas decisiones b. Construir alianzas sólidas y una base de poder c. Entrenar y desarrollar a las personas d. Inspirar y entusiasmar a los demás	Estructural Político Recursos Humanos Simbólico
4. Lo que la gente piensa que resalta más de mi personalidad es:	a. Carisma b. Preocupación por las personas c. Capacidad para lograr éxito, frente al conflicto y la oposición. d. Atención en los detalles	Simbólico Recursos Humanos Político Estructural
5. Mi rasgo de liderazgo más importante es:	a. La dureza y la agresividad b. Imaginación y creatividad c. Pensamiento claro y lógico d. Cuidado y apoyo para los demás	Político Simbólico Estructural Recursos Humanos
6. Me describo mejor como:	a. Un visionario b. Un humanista c. Un político d. Un analista	Simbólico Recursos Humanos Político Estructural

Teniendo en cuenta lo anterior, se obtiene la relación de ítems respecto de cada marco de liderazgo descrita a continuación y se procede a describir el comportamiento de las respuestas en los ítems de acuerdo a cada estilo de liderazgo.

- ◆ Ítems Estructurales: 1c - 2d - 3a - 4b - 5c - 6d
- ◆ Ítems Recursos Humanos: 1d- 2a- 3c - 4b - 5d - 6b
- ◆ Ítems Políticos: 1a - 2d - 3b - 4c - 5a - 6c
- ◆ Ítems Simbólicos: 1b - 2c - 3d - 4a - 5b - 6a

5.3.2.1 Comportamiento de las preguntas en el marco estructural. El comportamiento de las respuestas dadas a los ítems relacionados con el liderazgo estructural, revela la presencia de muy pocos gerentes de la muestra con una alta atención al detalle (14,9%), aspecto que se repite al describirlos como expertos técnicos, pues solo el 17,6% de los líderes estudiados se describen de dicha forma; adicionalmente se observa que la fuerte presencia del liderazgo estructural radica o está dada por los gerentes que en su mayoría se reconocen como líderes analíticos (32,2%); además de quienes consideran verse fuertemente caracterizados por tener un pensamiento claro y lógico (45,3%) y quienes describen la toma de decisiones como factor altamente importante y clave para el éxito (48,9%). (Ver tabla 18).

Tabla 18. Distribución de las respuestas en relación al Liderazgo Estructural.

ÍTEM	ESCALA DE IMPORTANCIA								Total gerentes	%
	1	%	2	%	3	%	4	%		
Habilidades analíticas	23	7,0	80	24,3	97	29,5	129	39,2	329	100
Experto técnico	114	34,7	83	25,2	74	22,5	58	17,6	329	100
Tomar buenas decisiones	32	9,7	56	17,0	80	24,3	161	48,9	329	100
Atención en los detalles	137	41,6	59	17,9	84	25,5	49	14,9	329	100
Pensamiento claro y lógico	13	4,0	67	20,4	100	30,4	149	45,3	329	100
Un analista	39	11,9	90	27	94	29	106	32	329	100

5.3.2.2 Comportamiento de las preguntas en el marco recursos humanos. En relación al liderazgo orientado a los recursos humanos, la distribución de respuestas por parte de los gerentes encuestados (ver tabla 19) lleva a pensar, que aunque la mayoría de los gerentes no se consideren altamente humanistas, puesto que de los líderes el 33,1% valoraron este ítem con una calificación de 2 en la escala de uno a cuatro, sí se aprecia que la mayoría de éstos se describen como líderes con fuertes habilidades interpersonales (31,6%); medianamente

preocupados por las personas (32,2%) y por tender a definirse como un líder que comprende y escucha a las personas (34,0%).

Tabla 19. Distribución de las respuestas relacionadas al Liderazgo Recursos Humanos.

ÍTEM	ESCALA DE IMPORTANCIA								Total gerentes	%
	1	%	2	%	3	%	4	%		
Habilidades interpersonales	42	12,8	92	28,0	91	27,7	104	31,6	329	100
Buen escucha	38	11,6	91	27,7	112	34,0	88	26,7	329	100
Entrenar y desarrollar a las personas	57	17,3	118	35,9	93	28,3	61	18,5	329	100
Preocupación por las personas	55	16,7	100	30,4	106	32,2	68	20,7	329	100
Cuidado y apoyo para los demás	47	14,3	126	38,3	95	28,9	61	18,5	329	100
Un humanista	36	11	109	33	93	28	91	28	329	100

5.3.2.3 Comportamiento de las preguntas en el marco simbólico. Respecto al liderazgo Simbólico, se aprecia que las cargas de dicho marco están fuertemente dadas por la mayor proporción de líderes (31,0%) que reconocen su carisma como la característica más destacada de su personalidad, además de las valoraciones medianamente altas de los ítems simbólicos de las preguntas 5 y 6, ítems que identifican a los gerentes como líderes visionarios (43%) y caracterizados por su creatividad e imaginación (31,3%); por su parte los demás ítems que representan el liderazgo simbólico como la presencia de habilidades motivadoras y el reconocerse como un de líder inspirador tienen una baja identificación por parte de la mayoría de los gerentes, a si mismo, una mayor frecuencia de líderes consideran que la capacidad para inspirar y entusiasmar a las personas no es un factor clave para el éxito, pues el ítem relacionado con este aspecto presenta la mínima calificación posible (1) por parte de la mayoría de dichos líderes como lo muestra la tabla 20.

Tabla 20. Distribución de las respuestas relacionadas al Liderazgo Simbólico.

ÍTEM	ESCALA DE IMPORTANCIA								Total gerentes	%
	1	%	2	%	3	%	4	%		
Habilidades motivadoras	28	8,5	124	37,7	105	31,9	72	21,9	329	100,0
Líder inspirador	95	28,9	100	30,4	76	23,1	58	17,6	329	100,0
Inspira y entusiasma a los demás	110	33,4	88	26,7	77	23,4	54	16,4	329	100,0
Carisma	68	20,7	85	25,8	74	22,5	102	31,0	329	100,0
Imaginación y creatividad	18	5,5	96	29,2	112	34,0	103	31,3	329	100,0
Un visionario	22	6,7	78	23,7	117	35,6	112	34,0	329	100,0

5.3.2.4 Comportamiento de las preguntas en el marco político. Los aspectos que más sobresalen del liderazgo político en los gerentes del presente estudio, es la capacidad de lograr éxito frente al conflicto y la oposición (33,4% de los líderes valoraron este ítem con la calificación máxima), además de identificarse como negociadores hábiles (38%); por otra parte las habilidades políticas, la dureza y la agresividad y la capacidad de construir alianzas sólidas y una base de poder, representan los aspectos o características menos valoradas por la mayoría de los líderes. (Ver tabla 21.)

Tabla 21. Distribución de las respuestas relacionadas al Liderazgo Político

ÍTEM	ESCALA DE IMPORTANCIA								Total gerentes	%
	1	%	2	%	3	%	4	%		
Habilidades políticas	236	71,7	33	10,0	36	10,9	24	7,3	329	100
Negociador hábil	82	24,9	55	16,7	67	20,4	125	38,0	329	100
Construir alianzas sólidas y una base de poder	130	39,5	67	20,4	79	24,0	53	16,1	329	100
Capacidad para lograr éxito, frente al conflicto y la oposición.	69	21,0	85	25,8	65	19,8	110	33,4	329	100
La dureza y la agresividad	251	76,3	40	12,2	22	6,7	16	4,9	329	100
Un político	232	70,5	52	15,8	25	7,6	20	6,1	329	100

5.3.3 Distribución de los estilos de liderazgo en los sectores económicos. En el sector agrícola el estilo de liderazgo predominante es el estructural (50%), seguido del liderazgo orientado al recurso humano (25%), el liderazgo simbólico (12,5%) y el estilo equilibrado en los marcos simbólico y recursos humanos (12,5%).

En el sector industrial es mayor la presencia de gerentes simbólicos con el 34,2% de los líderes pertenecientes a este sector económico, los de tipo estructural representan el 26,3% de dichos gerentes, porcentaje muy cercano al los lideres orientados al recurso humano (25,0%); el liderazgo político junto con los estilos equilibrados en dos o más marcos representan el 14,4% restante.

El sector terciario conformado por las empresas de comercio y servicios poseen entre ellos un comportamiento similar, pues el liderazgo estructural es el estilo predominante en ambos subsectores, particularmente 33,8% y 38,8% en comercio y servicios respectivamente, seguido del liderazgo orientado al recurso humano (33,1% de los lideres sector comercio y 24,7% de los lideres sector servicios); el liderazgo simbólico (20,6% de los lideres sector comercio y 17,6% de los lideres sector servicios), los porcentajes restantes pueden ser apreciados en la tabla 22.

Tabla 22. Distribución de los estilos de liderazgo en los sectores económicos

ESTILOS DE LIDERAZGO	SECTORES ECONÓMICOS			
	Agrícola	Industrial	Comercio	Servicios
ESTRUCTURAL	50,00%	26,30%	33,80%	38,80%
RECURSO HUMANO	25,00%	25,00%	33,10%	24,70%

Tabla 22. (Continuación)

ESTILOS DE LIDERAZGO	SECTORES ECONÓMICOS			
	Agrícola	Industrial	Comercio	Servicios
SIMBÓLICO	12,50%	34,20%	20,60%	17,60%
POLÍTICO	0,00%	7,90%	5,00%	3,50%
LIDERAZGO EQUILIBRADO EN DOS MARCOS	12,5%	5,2%	7,5%	12,9%
LIDERAZGO EQUILIBRADO EN TRES MARCOS	0,00%	1,30%	0,00%	2,40%
Total	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Total gerentes	8	76	159	85

5.3.4 Distribución de los estilos de liderazgo de acuerdo las variables socio demográficas. A continuación se describirán los estilos de liderazgo predominantes de acuerdo con cada una de las variables representadas por las preguntas adicionales del instrumento de medición que corresponden a los aspectos sociodemográficos de los gerentes del AMB.

5.3.4.1 Distribución de los estilos de liderazgo de acuerdo al Departamento de origen. En relación a los estilos de liderazgo predominantes de acuerdo con el departamento de origen de los gerentes del AMB se observó que dentro de los líderes de origen santandereano el 33,4% posee una tendencia Estructural, siendo este estilo predominante en los gerentes de este departamento; seguidamente los estilos Recurso Humano y Simbólico representan el 28,2 y 23,7% de los líderes santandereanos respectivamente. Los gerentes cuyo estilo predominante es el Político representan solo el 5,6% de los líderes propios del departamento; El

restante 9,1% representa los gerentes que en sus resultados mostraron un equilibrio en dos y tres estilos de liderazgo, los valores específicos son apreciables en la tabla 23.

Tabla 23. Estilos predominantes en gerentes naturales de Santander

ESTILO DE LIDERAZGO PREDOMINANTE	% DE PARTICIPACIÓN
ESTRUCTURAL	33,40%
RECURSOS HUMANOS	28,20%
SIMBÓLICO	23,70%
POLÍTICO	5,60%
LIDERAZGO EQUILIBRADO EN DOS MARCOS	8,50%
LIDERAZGO EQUILIBRADO EN TRES MARCOS	0,60%
TOTAL	100,00%

Base: 287 gerentes oriundos de Santander.

El 40% de los gerentes del AMB procedentes de Bogotá D.C poseen un estilo de liderazgo Estructural, siendo este el estilo predominante de dicho departamento, seguido por el 26,7% los cuales poseen una tendencia al Recurso humano, el 13,3% al estilo Simbólico y también con un 13,3% un estilo de liderazgo equilibrado en los marcos Estructural y Simbólico (EST-SIM); los gerentes orientados al estilo de liderazgo político representan el 6,7% de los gerentes del AMB naturales de Bogotá D.C siendo este estilo el menos predominante (ver tabla 24).

Tabla 24. Estilos predominantes en gerentes de naturales de Bogotá D.C

ESTILOS DE LIDERAZGO PREDOMINANTE					
ESTRUCTURAL	RECURSOS			ESTRUCTURAL- SIMBÓLICO	TOTAL
	HUMANO	SIMBÓLICO	POLÍTICO		
40,00%	26,70%	13,30%	6,70%	13,30%	100,00%

Base: 15 gerentes oriundos de Bogotá D.C

Los gerentes naturales de Antioquia y Boyacá presentaron un estilo de liderazgo orientado a los Recursos Humanos con el 66,7 y 50% respectivamente, adicionalmente el 33,3% de estos líderes poseen un estilo de liderazgo Simbólico como estilo predominante. (Ver tabla 25).

El estilo de liderazgo Estructural predomina en los gerentes oriundos de Caldas, Bolívar y Huila. De los gerentes procedentes de Norte de Santander el 40% poseen un estilo de liderazgo Estructural, este porcentaje también representa aquellos líderes orientados al Recurso humano y el 20% restante al estilo Simbólico. Los estilos de liderazgo de los gerentes del AMB procedentes de los restantes departamentos presentados en la investigación y que representan el menos porcentaje se muestran en el cuadro 10.

Tabla 25. Estilos predominantes en gerentes naturales de Boyacá y Antioquia

ESTILO DE LIDERAZGO PREDOMINANTE				
	ESTRUCTURAL	RECURSO HUMANO	SIMBÓLICO	N° Total Gerentes
BOYACÁ	1	3	2	6
ANTIOQUIA	0	2	1	3

Cuadro 10. Estilos predominantes en gerentes naturales de otros Departamentos

DEPARTAMENTO DE ORIGEN	ESTILO PREDOMINANTE	NÚMERO DE GERENTES
N. de Santander	ESTRUCTURAL RECURSOS HUMANOS SIMBÓLICO	2 2 1
Caldas	ESTRUCTURAL	1
Bolívar	ESTRUCTURAL	1
Huila	ESTRUCTURAL	1
Sucre	ESTRUCTURAL (ESTRUCTURAL-POLÍTICO-SIMBÓLICO)	1 1
Valle	(ESTRUCTURAL-SIMBÓLICO)	1
Amazonas	RECURSOS HUMANOS	1
Cesar	ESTRUCTURAL RECURSOS HUMANOS SIMBÓLICO	1 1 1
Atlántico	ESTRUCTURAL RECURSOS HUMANOS	1 1
Magdalena	(SIMBÓLICO-POLÍTICO)	1

5.3.4.2 Distribución de los estilos de liderazgo de acuerdo con la edad de los gerentes. Los aspectos descritos a continuación se apoyan en la tabla 26. Distribución de los estilos de liderazgo de acuerdo con la edad de los gerentes.

Dentro de los gerentes cuya edad es menor a 30 años se presentan como estilos predominantes Estructural (35,7%), Recursos Humanos (35,7%), Simbólico (14,3%) y Estructural-Simbólico (14,3%); en los líderes con edades entre 30 y 40 años predomina el estilo de liderazgo Estructural con el 45,2%, seguido por aquellos gerentes orientados al recurso humano (24,7%), al liderazgo Simbólico

Tabla 26. Distribución de los estilos de liderazgo de acuerdo con la edad de los gerentes

ESTILOS DE LIDERAZGO	CATEGORÍAS DE EDAD EN AÑOS				
	edad<30	30<edad<40	40< edad < 50	50< edad < 60	edad>60
ESTRUCTURAL	35,70%	45,20%	33,60%	28,20%	23,10%
RECURSO HUMANO	35,70%	24,70%	25,20%	36,60%	33,30%
SIMBÓLICO	14,30%	19,20%	23,70%	23,90%	25,60%
POLÍTICO	0,00%	4,10%	6,10%	2,80%	10,30%
LIDERAZGO EQUILIBRADO EN DOS MARCOS	14,30%	6,90%	10,00%	7,00%	7,80%
LIDERAZGO EQUILIBRADO EN TRES MARCOS	0,00%	0,00%	1,60%	1,40%	0,00%
Total %	100%	100%	100%	100%	100%
Total gerentes	14	73	131	71	39

(19,2%) y al liderazgo político (4,1%); algunos gerentes pertenecientes a este rango de edad poseen una tendencia equilibrada en dos tipos de estilo de liderazgo, estos representan el 11% de los líderes con edades entre 30 y 40 años. Al igual que los gerentes con edades entre 30 y 40 años, para los gerentes con edades entre los 40 y 50 años sigue siendo el liderazgo estructural el estilo predominante con el 33,6% e igualmente se mantienen por debajo de este porcentaje los líderes orientados al recurso humano (25,2%), al estilo Simbólico (23,7%) y al político (6,1%); adicionalmente el 10% de estos líderes poseen un equilibrio en dos de los cuatro marcos de liderazgo y solo el 1,6% muestran un equilibrio en tres de los cuatro marcos.

A diferencia de los anteriores rangos de edad, los gerentes con edades entre 50 y 60 años, presentan un estilo predominante diferente, pues en este caso ya no es el estilo Estructural sino el Recurso humano con el 36,6% de los líderes de esta edad, seguido de los líderes con tendencia al estilo estructural (28,2%), los líderes Simbólicos (23,9%) y los de tipo político (2,8%); los porcentajes restantes

corresponden a los gerentes con una tendencia a dos (7%) o tres (1,4%) estilos de liderazgo.

Los gerentes con edades entre 50 y 60 años muestran una tendencia similar a los de edades superiores a sesenta años, pues de estos últimos el 33,3% tienen también una tendencia al Recurso humano, siendo este el estilo de liderazgo predominante en este rango de edad, seguido de los gerentes con tendencia al estilo Simbólico (25,6%), al Estructural (23,1%) y los líderes orientados al estilo Político (10,3%); el 7,8% restante posee un estilo de liderazgo equilibrado en dos de los marcos definidos por los autores, en este rango de edad no hay líderes con tendencias equilibradas en más de dos estilos. Cabe resaltar que a mayor edad mayor es la proporción de gerentes con estilo de liderazgo Simbólico.

5.3.4.3 Distribución de los estilos de liderazgo teniendo en cuenta la experiencia laboral de los gerentes. El liderazgo estructural es el estilo de mayor presencia en todas las categorías de experiencia laboral a excepción de los gerentes cuya experiencia es superior a 20 años, pues de estos el mayor porcentaje posee una tendencia al liderazgo orientado al recurso humano (35,4%), el liderazgo estructural con el 30,9%, es el segundo estilo de mayor participación seguido del simbólico con el 21,3%.

Analizando a los gerentes de acuerdo a su experiencia laboral, se observa que a mayor experiencia de este tipo, la proporción de líderes estructurales se reduce, caso contrario a los líderes simbólicos, pues este estilo de liderazgo tiene mayores participaciones a medida en que se avanza de categoría en experiencia laboral (ver tabla 27).

Tabla 27. Distribución de los estilos de liderazgo a partir de la experiencia laboral de los gerentes.

ESTILOS DE LIDERAZGO	CATEGORÍAS DE EXPERIENCIA LABORAL				
	Menos de 5 años	Entre 5 y 10 años	Entre 10 y 15 años	Entre 15 y 20 años	Más de 20 años
ESTRUCTURAL	50,0%	45,2%	39,2%	30,8%	30,9%
RECURSO HUMANO	25,0%	25,8%	15,7%	23,1%	35,4%
SIMBÓLICO	0,0%	12,9%	25,5%	30,8%	21,3%
POLÍTICO	0,0%	6,5%	9,8%	4,6%	3,9%
LIDERAZGO EQUILIBRADO EN DOS MARCOS	25,0%	6,40%	5,9%	6,1%	5,1%
LIDERAZGO EQUILIBRADO EN TRES MARCOS	0,0%	0,0%	0,0%	3,0%	0,6%
Total %	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Total gerentes	4	31	51	65	178

5.3.4.4 Distribución de los estilos de liderazgo teniendo en cuenta la experiencia de los gerentes en sus respectivos sectores. De los gerentes que poseen menos de cinco años de experiencia en sus respectivos sectores el 50% tiene un liderazgo estructural como estilo predominante, seguido de los líderes orientados al recurso humano (41,7%) y un estilo equilibrado en los marcos estructural y simbólico (8,3%), aquellos líderes cuya experiencia en su respectivo sector se encuentra entre los 5 y 10 años también poseen un comportamiento similar predominando el liderazgo estructural (44,9%), el estilo orientado al recurso humano (26,5%), el simbólico (12,2%) y el liderazgo político (8,2%); además el 8% restante posee un estilo equilibrado en dos marcos de liderazgo.

Los gerentes que tienen una experiencia entre 10 y 15 años en el sector donde actualmente laboran muestran un comportamiento diferente pues aunque el

liderazgo estructural sigue siendo el estilo predominante, este posee un porcentaje inferior a los ya descritos anteriormente (31,9%), además en esta categoría la presencia del liderazgo simbólico es superior al estilo orientado al recurso humano. En cuanto a los gerentes con experiencia en su sector económico es entre 15 y 20 años el liderazgo predominante es el estilo simbólico (32,4%), seguido del estilo orientado al recurso humano (29,7%), el liderazgo estructural (28,4%), el político (4,1%) y el 5,5% restante representado por aquellos gerentes con tendencias equilibradas en dos o más marcos de liderazgo.

Por último, aquellos gerentes con experiencia en su sector superior a 20 años se encuentran divididos en cuanto al estilo de liderazgo dominante, pues tanto el liderazgo estructural como el orientado al recurso humano poseen porcentajes iguales dentro de esta categoría (32,0%), mientras que los estilos simbólico y político representan el 22,4% y el 4,8% respectivamente; los porcentajes menores se encuentran en la tabla 28.

Tabla 28. Distribución de los estilos de liderazgo teniendo en cuenta la experiencia de los gerentes en sus respectivos sectores económicos.

ESTILOS DE LIDERAZGO	EXPERIENCIA EN EL SECTOR (años)				
	< 5 años	5 < Experiencia Sector < 10	10 < Experiencia Sector < 15	15 < Experiencia Sector < 20	Experiencia Sector >20
ESTRUCTURAL	50,00%	44,90%	31,88%	28,38%	32,00%
RECURSO HUMANO	41,67%	26,53%	21,74%	29,73%	32,00%
SIMBÓLICO	0,00%	12,24%	24,64%	32,43%	22,40%
POLÍTICO	0,00%	8,16%	5,80%	4,05%	4,80%
LIDERAZGO EQUILIBRADO EN DOS MARCOS	8,33%	6,12%	10,20%	2,70%	4,80%
LIDERAZGO EQUILIBRADO EN TRES MARCOS	0,00%	0,00%	0,00%	2,70%	0,8%

Tabla 28. (Continuación)

ESTILOS DE LIDERAZGO	EXPERIENCIA EN EL SECTOR (años)				
	< 5 años	5 < Experiencia Sector < 10	10 < Experiencia Sector < 15	15 < Experiencia Sector < 20	Experiencia Sector >20
Total %	100%	100%	100%	100%	100%
Total gerentes	12	49	69	74	125

5.3.4.5 Distribución de los estilos de liderazgo según la experiencia laboral en la empresa. A continuación se describirán los estilos de liderazgo presentes en los líderes de acuerdo con las categorías definidas en el ítem de experiencia en la empresa; los aspectos aquí descritos están basados en la tabla 29.

Para aquellos líderes cuya experiencia laboral en la empresa donde actualmente se desempeñan como gerentes es inferior a 5 años el estilo predominante es el liderazgo orientado al recurso humano (42,4%), seguido del liderazgo estructural (36,4%) y el simbólico (12,1%); el restante 9% representa los líderes con una tendencia a dos de los marcos de liderazgo.

En cuanto a este tipo de experiencia, la descripción cambia para los gerentes con una experiencia entre 5 y 10 años, pues en esta categoría es el liderazgo estructural el estilo predominante (40,2%), mientras que los líderes orientados al recurso humano representan el 20,7% de esta categoría y los gerentes de tipo simbólico el 19,5%.

El estilo predominante en los gerentes que en sus respectivas empresas llevan entre 10 y 15 años se encuentra dividido pues tanto el estilo estructural como el orientado al recurso humano representan un porcentaje igual dentro de esta categoría (28,6%), porcentajes cercanos a quienes poseen una tendencia al

liderazgo simbólico (25,7%); el liderazgo político representa solo el 4,3% de los líderes de esta categoría.

En cuanto a la categoría de 15 a 20 años de experiencia en la empresa predomina el liderazgo simbólico (31,6%), mientras que el liderazgo orientado al recurso humano y el de tipo estructural presentan porcentajes iguales (29,8%) y dentro de los marcos de liderazgo el político sigue siendo el estilo de menor representación, pues solo el 3,5% de los líderes de esta categoría posee una tendencia a este tipo de estilo de liderazgo. En los líderes cuya experiencia en la empresa es superior a los 20 años, se observó que el 32,9% de dicho líderes posee una tendencia al estilo estructural, siendo este el estilo predominante en esta categoría, por encima de los estilos recurso humano (31,7%), simbólico (31,7%) y político (4,9%).

Tabla 29. Distribución de los estilos de liderazgo según la experiencia laboral en la empresa.

ESTILOS DE LIDERAZGO	CATEGORÍAS DE EXPERIENCIA EN LA EMPRESA				
	Experiencia en la Empresa < 5 años	5 < Experiencia en la Empresa < 10 años	10 < Experiencia en la Empresa < 15 años	15 < Experiencia en la Empresa < 20 años	Experiencia en la Empresa >20 años
ESTRUCTURAL	36,40%	40,20%	28,60%	29,80%	32,90%
RECURSO HUMANO	42,40%	20,70%	28,60%	29,80%	31,70%
SIMBÓLICO	12,10%	19,50%	25,70%	31,60%	22,00%
POLÍTICO	0,00%	9,20%	4,30%	3,50%	4,90%
LIDERAZGO EQUILIBRADO EN DOS MARCOS	9,00%	8,00%	11,50%	3,50%	7,20%
LIDERAZGO EQUILIBRADO EN TRES MARCOS	0,00%	1,10%	1,40%	1,80%	0,00%
Total %	100%	100%	100%	100%	100%
Total gerentes	33	87	70	57	82

5.3.4.6 Distribución de los estilos de liderazgo según el género. De los estilos de liderazgo presentes en el estudio, el estructural con el 37,7% es el estilo predominante en las mujeres, se observa también un alto porcentaje representado por aquellas cuya tendencia se orienta al recurso humano (32,1%), seguido por el liderazgo simbólico (17,9%) y el de tipo político con un 4,7%, el restante 10,5%, se encuentra distribuido en estilos equilibrados en dos de los marcos de liderazgo; se observó la no presencia de más de dos marcos de liderazgo equilibrados.

Del mismo modo se observa que en los hombres al igual que en las mujeres el estilo de liderazgo que más se presenta es el estructural con un 31,8%, el segundo estilo de liderazgo más común es el orientado al recurso humano (27,4%) y con un porcentaje muy cercano (25,1%) el liderazgo simbólico es el tercer estilo de mayor presencia en los gerentes (hombres) del área metropolitana, la diferencia radica en que en los hombres, existe una mayor presencia de líderes simbólicos que en las mujeres y también solo en estos se encontraron estilos equilibrados en más de dos marcos de liderazgo (ver tabla 30).

Tabla 30. Distribución de los estilos de liderazgo según el género.

ESTÍLOS DE LIDERAZGO	GÉNERO	
	Hombre	Mujer
ESTRUCTURAL	31,80%	37,70%
RECURSO HUMANO	27,40%	32,10%
SIMBÓLICO	25,10%	17,90%
POLÍTICO	5,40%	4,70%
LIDERAZGO EQUILIBRADO EN DOS MARCOS	8,80%	7,50%
LIDERAZGO EQUILIBRADO EN TRES MARCOS	1,20%	0,00%
Total %	100%	100%
Total gerentes	223	106

5.3.4.7 Distribución de los estilos de liderazgo de acuerdo con el estado civil.

De los gerentes que no están casados y viven en pareja hace menos de dos años el 50% de los mismos poseen un estilo de liderazgo estructural, mientras el otro 50% restante poseen una tendencia al liderazgo simbólico; aquellos que no están casados y viven en pareja hace dos años o más muestran un comportamiento diferente pues el 57,1% de dichos líderes tienen una tendencia al recurso humano, siendo este el de mayor representación, en tanto el porcentaje restante de esta categoría se encuentra repartido equitativamente en los estilos simbólico, político y el estilo equilibrado en los marcos estructural y político (ver tabla 31).

En cuanto a los gerentes que se encuentran casados el estilo de liderazgo de mayor presencia es el estructural (33,5%) por encima del liderazgo orientado al recurso humano (29,4%), el liderazgo simbólico (24,5%) y el político (4,5%).

El liderazgo de mayor presencia en los gerentes divorciados es el orientado al recurso humano con el 26,3%, muy cerca de los estilos simbólico (21,1%) y estructural (21,1%); el liderazgo político sigue siendo el de menos participación (10,5%). A diferencia de aquellos que tienen pareja sean o no casados, los gerentes cuyo estado civil es viudo no poseen tendencia al estilo estructural, pues el 80% de ellos mostraron una tendencia al recurso humano y el 20% restante al liderazgo simbólico.

En los gerentes solteros la presencia del liderazgo estructural hace de este el estilo predominante con un 47,1%; mientras que los liderazgos recurso humano (19,6%), simbólico (15,7%) y político (5,9%) mantienen la tendencia general observada en el estudio.

Tabla 31. Distribución de los estilos de liderazgo de acuerdo con el estado civil.

ESTILOS DE LIDERAZGO	CATEGORÍAS DE ESTADO CIVIL					
	No está casado(a) y vive en pareja hace menos de dos años	No está casado(a) y vive en pareja hace dos años o más	Casado	Divorciado	Viudo	Soltero
ESTRUCTURAL	50,00%	0,00%	33,50%	21,10%	0,00%	47,10%
RECURSO HUMANO	0,00%	57,10%	29,40%	26,30%	80,00%	19,60%
SIMBÓLICO	50,00%	14,30%	24,50%	21,10%	20,00%	15,70%
POLÍTICO	0,00%	14,30%	4,50%	10,50%	0,00%	5,90%
LIDERAZGO EQUILIBRADO EN DOS MARCOS	0,00%	14,30%	7,80%	15,90%	0,00%	9,90%
LIDERAZGO EQUILIBRADO EN TRES MARCOS	0,00%	0,00%	0,40%	5,30%	0,00%	2,00%
Total %	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Total gerentes	2	7	245	19	5	51

5.3.4.8 Distribución de los estilos de liderazgo teniendo en cuenta los niveles de escolaridad. Las tendencias son similares para los gerentes no bachilleres, profesionales universitarios y profesionales con estudios postgrados; en estos el liderazgo estructural es el estilo predominante, seguido del liderazgo orientado al recurso humano como segundo estilo de mayor presencia en estos líderes, el liderazgo simbólico y por último el político como se puede observar en la tabla 32.

Entre tanto los líderes con título de bachiller y aquellos con estudios técnicos y tecnológicos muestran tendencias que difieren de los anteriores ya descritos, pues en este caso es el liderazgo orientado al recurso humano el estilo de mayor presencia en los líderes de estas categorías; los estilos simbólico, estructural y

político ocupan el segundo tercero y cuarto lugar en cuanto a los estilos de liderazgo presentes en los líderes con dicho nivel de escolaridad.

Tabla 32. Distribución de los estilos de liderazgo teniendo en cuenta los niveles de escolaridad.

ESTILOS DE LIDERAZGO	ESCOLARIDAD				
	No Bachiller	Bachiller	Técnico o Tecnológico	Universitario	Posgrado
ESTRUCTURAL	40,00%	14,80%	23,60%	40,70%	44,80%
RECURSO HUMANO	33,30%	42,60%	34,50%	22,10%	24,10%
SIMBÓLICO	26,70%	31,10%	23,60%	21,40%	15,50%
POLÍTICO	0,00%	1,60%	12,70%	4,30%	5,20%
LIDERAZGO EQUILIBRADO EN DOS MARCOS	0,00%	8,30%	5,60%	10,77%	8,70%
LIDERAZGO EQUILIBRADO EN TRES MARCOS	0,00%	1,60%	0,00%	0,70%	1,70%
Total %	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Total gerentes	15	61	55	140	58

6. CONCLUSIONES

- ◆ Gracias a los diversos aportes generados por los autores, se puede establecer que el tema de liderazgo es estudiado y analizado a profundidad, llegando así a inferir sobre los líderes, como aquellos que presentan características predominantes y únicas que difieren de otros, ya que éstos, dependiendo del comportamiento, cualidades y maneras de enfrentar las situaciones comunes o inusuales en cada una de las organizaciones donde ejercen su dirección, actúan de manera distinta y dan solución a las circunstancias obedeciendo a los conceptos y criterios que consideran precisos para efectuar un resultado favorable al problema generado.
- ◆ El liderazgo es un tema muy complejo, en consecuencia muy investigado y relevante. Es el resultado de que la ciencia quiera explicar los factores que hacen de un líder un componente para el éxito de las organizaciones.
- ◆ No existe un consenso entre la comunidad científica acerca de cuáles son los factores que hacen efectivo a un líder. Mientras que si se menciona la necesidad de que el líder desarrolle varias perspectivas, pues un solo estilo de liderazgo no será efectivo en todas las situaciones.
- ◆ La clasificación de estilos de liderazgo es tan diversa como quienes la proponen. Se pueden encontrar clasificaciones entre dos, tres, cuatro o más estilos de liderazgo; que se agrupan en ciertas características, entre las más comunes, orientación a las tareas o resultados u orientación a las personas o relaciones interpersonales. En este sentido el modelo propuesto por Bolman y Deal reúne los factores mencionados en la investigación, pues resulta del reconocimiento de múltiples variables relacionadas con características

personales, estilos de liderazgo y el contexto situacional de la conducta del liderazgo. Lo que resulta apropiado para el logro de los objetivos por su carácter multidimensional.

- ◆ Por otra parte, se encuentra que la mayoría de los gerentes tienen entre 40 y 50 años de edad (39,8%), alcanzan más de 20 años de experiencia laboral (54,1%) y en el sector (38,2%). En la empresa donde se sitúan los gerentes logran entre 5 y 10 años de experiencia. Finalmente, se observó que en general los gerentes son hombres (67,78%), casados (74,5%), graduados con título universitario (42,9%) o de posgrado (17,6%).
- ◆ Se observó que los gerentes de la muestra obtienen algún grado de identificación con cada uno de los estilos de liderazgo. El estilo de liderazgo estructural agrupa con mayor frecuencia a los gerentes de la muestra, seguido del estilo recurso humano, simbólico y político. De acuerdo a lo encontrado en la literatura, es importante destacar que aunque ningún estilo de liderazgo es adecuado o inadecuado, es menester que los dirigentes de las organizaciones desarrollen habilidades propias de diferentes perspectivas para tener un conjunto de herramientas más amplio a la hora de enfrentar cualquier situación.
- ◆ En tres de los cuatro sectores se obtuvo porcentajes mayores para el marco estructural, es decir con porcentajes de 50, 33,8 y 38,8% para los sectores agrícola, comercio y servicios respectivamente. Lo que sugiere que los líderes se diferencian en mayor medida por características tales como énfasis en las metas, definición de roles específicos para las personas y definir la organización como un sistema racional y jerárquico, entre otras.

- ◆ Cabe resaltar que los estilos simbólico y político identifican con menor frecuencia a los gerentes de la muestra. En este sentido, el estilo simbólico agrupa la mayor cantidad de encuestados en aquellos mayores de 60 años; con experiencia laboral, en el sector y en la empresa entre 15 y 20 años; frecuentemente mujeres y con un nivel académico de bachiller, adicionalmente se sitúan con mayor concentración en el sector industrial.
- ◆ Por su parte, el estilo político es el que menos casos reúne, lo que podría indicar que los gerentes se describen con características diferentes a las que se refieren a este estilo, aunque se debe tener en cuenta que debido al contexto, se puede mal interpretar el significado de los ítems del cuestionario que corresponden al estilo político. Teniendo en cuenta las características que definen el estilo político así como la importancia de reconocer la complejidad de las organizaciones, se hace notar la falta que existe en los gerentes del manejo de habilidades propias de esta perspectiva tan útil para la dinámica empresarial. Escenarios organizacionales como el manejo de conflictos y solución de diferencias mediante habilidades de negociación, características propias del estilo político, son reales y se debe tomar conciencia de que su gestión eficaz puede facilitar el logro de los objetivos.
- ◆ Las mujeres presentaron mayor manejo de los estilos estructural y recurso humano que los hombres. Esto es consistente con la literatura, ya que son ellas a las que se les consideran con estilos de liderazgo más participativos y orientados a las relaciones interpersonales. Aunque por otra parte la mayor concentración de mujeres se encuentra reunida en el estilo estructural, en el cual se agrupan con mayor frecuencia gerentes entre 30 y 40 años de edad, con experiencia laboral, en el sector y en la empresa mínimo de 5 y máximo de 10 años y con título de posgrado, lo cual es razonable ya que se podría decir

que en este estilo se encuentran representadas las formas más básicas de dirección como lo son el diseño y análisis de planes, énfasis en las metas, definición de roles específicos, procedimientos, políticas y normas claras sin dar espacio al ajuste que debe existir del empleado hacia la empresa.

7. RECOMENDACIONES

De acuerdo con las exigencias del entorno, se sugiere que las empresas reconozcan la importancia del desarrollo integral de habilidades en sus líderes incluyendo en sus planes estratégicos programas de perfeccionamiento que tengan que ver con el estilo simbólico y político.

Se sugiere que la UIS en su propósito de generar y adecuar conocimientos, así como la EEIE, tengan en cuenta para sus contenidos académicos los pensamientos de las nuevas teorías que plantean un liderazgo más complejo e integral y lograr una comprensión de la gestión eficaz de las situaciones organizacionales.

Se recomienda al grupo de investigación Finance & Management realizar una investigación enfocada en la culturización del instrumento de evaluación del liderazgo empleado en el presente trabajo, al constituirse como una herramienta de múltiples perspectivas. Así como la creación de bancos de investigación sobre el liderazgo que motiven en el estudiante la elección de esta modalidad de trabajo de grado.

Se invita a los estudiantes de ingeniería industrial y afines que lleven a cabo investigaciones con el propósito de profundizar en el tema de liderazgo al considerarse como un factor influyente en los resultados de las organizaciones.

BIBLIOGRAFÍA.

ALVIRA MARTIN, Francisco. Cuadernos Metodológicos 35 : La encuesta: una perspectiva general metodológica. 2 ed. Madrid : Centro de investigaciones sociológicas, 2011. 48-50 p.

ARRIETA, Wilmar; DE LA ROSA, Carlos. Estudio de seguimiento a egresados del programa de Ingeniería Industrial de la Universidad Industrial de Santander. Bucaramanga, 2010. 120 p. Ingeniería Industrial. Universidad Industrial de Santander. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales.

AVOLIO, Bruce J. y BASS, Bernard M. (1995). You can bring a horse to water, but you can't make it drink: Evaluating a full range leadership model for training and development. Citado por: Ibid., p. 6

AVOLIO, Bruce; KAHAI, Surinder y REGATE, George. Implicaciones para la teoría, la investigación y la práctica, 2000

BARROW, J. C. (1977). The variables of leadership: A review and conceptual framework. Citado por PARRIS, Denise L. y PEACHEY, Jon W. A Systematic Literature Review of Servant Leadership Theory in Organizational Contexts. En : Springer. [en línea]. (Abr. 2012). [consultado 28 may. 2012]. Disponible en <http://www.springerlink.com/content/p587p6ul8u702930/>

BASS, B.M. Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and managerial applications. Citado por HOUSE, Robert; ADITYA, Ram. The social scientific study of leadership: Quo Vadis?. En : Journal of management. [en línea].

Vol. 23, No. 409 (1997). [consultado 13 jul. 2012]. Disponible en <<http://jom.sagepub.com/content/23/3/409.short>>

BASS, B.M. Leadership and performance beyond expectations. Free Press, New York, 1985

BLAKE, Robert y McCANSE, Anne Adams. Leadership Dilemmas-Grid Solutions. Citado por : LOPEZ G., Francisco. Teoría administrativa y estilos gerenciales; sep. 2010, p. 114.

BOLMAN, Lee y DEAL, Terrence. Leadership and management effectiveness: a multi-frame, multi-sector analysis. En : Human resource management. [en línea]. Vol. 30, No. 4 (1991). [consultado 15 jun. 2012]. Disponible en <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/hrm.3930300406/abstract> >

BOLMAN, Lee y DEAL, Terrence. Reframing Organizations: Artistry, Choice and Leadership. 4 ed. Wiley, 2010.

BWOWE, Patrick. An investigation into the conflict management styles used in organizations with specific reference to some organizations in the northern region of the Eastern Cape Province. Diciembre 2002. Tesis (Magister en administración de negocios). Business Administration at Port Elizabeth Technikon. Disponible en <http://www.nmmu.ac.za/documents/theses/BwoweP.pdf>

CASILLAS S., Juan Carlos. Aportaciones de la teoría de la autopoiesis al análisis de las instituciones de educación superior. En : Perfiles Educativos. [En línea]. Vol. 28, No. 114 (2006); pp. 90 - 130. [consultado 1 Ago. 2012]. Disponible en <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/132/13211405.pdf>

CHAMORRO MIRANDA, Diana. Factores determinantes del estilo de liderazgo del director-a. Madrid, 2005, 883 p. Tesis (Doctor). Universidad Complutense de Madrid. Facultad de educación. Departamento de Métodos de Investigación y Diagnóstico en Educación.

CHIAVENATO, Idalberto. Administración : Proceso Administrativo. Citado por RODRÍGUEZ, Emilio. Estilos de liderazgo, cultura organizativa y eficacia: un estudio empírico en pequeñas y medianas. En : Revista de ciencias sociales. Vol. 16, No. 4; (dic. 2010), p.630.

CHIAVENATO, Idalberto. De La Introducción a la teoría general de la organización. Bogotá: Edit. McGraw-Hill, 1976. Citado por FRANCO, Antonio. Una reformulación del concepto de control. [En línea]. Vol. 8, No 1 31-72 (2011). [Consultado 6 de jun. 2012]. Disponible en <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3904368>

CHIAVENATO, Idalberto. Liderazgo, poder y política. En : _____. Comportamiento organizacional. 2009. p. 335 – 373.

CUADRADO, Isabel. ¿Emplean hombres y mujeres diferentes estilos de liderazgo? Análisis de la influencia de los estilos de liderazgo en el acceso a los puestos de dirección. [En línea]. Revista de Psicología Social. No 18; (2003). [consultado 26 jul. 2012]. Disponible en <[http://www.uned.es/dpto-psicologia-social-y-](http://www.uned.es/dpto-psicologia-social-y-organizaciones/paginas/profesores/WebIsabel/Estilos%20de%20liderazgo.pdf)

[organizaciones/paginas/profesores/WebIsabel/Estilos%20de%20liderazgo.pdf](http://www.uned.es/dpto-psicologia-social-y-organizaciones/paginas/profesores/WebIsabel/Estilos%20de%20liderazgo.pdf)>

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADISTICA. Metodología Censo general 2005. Bogotá D.C., 2009. No. 86; 170 p.

Drucker, Peter. Gerencia de empresas : Principios para una buena dirección. S.I. : Editorial Suramericana S.A, 1999. 495p.

EUGENE, E. J. The anatomy of leadership. Citado por Citado por LOPEZ GALLEGOS, Francisco. Liderazgo. En : _____. Teoría administrativa y estilos gerenciales. 2010

FIEDLER, Fred E. y CHEMERS, Martin M. Liderazgo y administración efectiva. 1 edición. México : Trillas, 1985, p. 60.

FIEDLER, Fred. A Theory of leadership Effectiveness, Nueva York, McGraw-Hill 1967.

FLEISHMAN, E.A. The Leadership Opinion Questionnaire. Citado por : CHELLADURAI, P. y SALEH, S. D. Dimensions of Leader Behavior in Sports: Development of a Leadership Scale. En : Journal of sport psychology. [en línea]. Vol. 2 (1980); pp. 34-45. [consultado 24 ago. 2012]. Disponible en < https://www.wesmen.ca/faculty/pass/kah/faculty/sterichowparrott/Leadership/http___www.humankinetics.com_eJournalMedia_pdfs_8585.pdf.pdf >

GÓMEZ CEJA, Guillermo. Planeación y Organización de Empresas. Octava Edición. México: Edit. McGraw-Hill, 1994. p. 191.

GRAEN ,G.-UHL-BIEN, M: Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective, 1995.

HEMPHILL, John K.; COONS, Alvin E. Leader behavior: Its description and measurement. Citado por CHAMORRO MIRANDA, Diana. Factores determinantes del estilo de liderazgo del director-a. Madrid, 2005, 883 p. Tesis (Doctor).

Universidad Complutense de Madrid. Facultad de educación. Departamento de Métodos de Investigación y Diagnóstico en Educación.

HERNANDEZ S., Roberto; FERNANDEZ C., Carlos y BAPTISTA L., Pilar. Metodología de la investigación. 1 ed. México : McGraw Hill, 1991. 505 p.

HOUSE, Robert J. y ADITYA, Ram N. The Social Scientific Study Of Leadership: Quo Vadis?. En : Journal of management. [en línea]. Vol. 23, No. 3 (1997); p. 410. [consultado 13 jul. 2012]. Disponible en <http://jom.sagepub.com/content/23/3/409.short>

HOUSE, Robert y TERENCE, Mitchell. Path-Goal Theory of Leadership. En : Journal of contemporary Business Otoño de 1974 p. 81

HUGHES, Richard L.; GINNETT, Robert C. y CURPHY, Gordon. El liderazgo es un proceso no una posición. En :_____. Liderazgo Cómo aprovechar las lecciones de la experiencia, Quinta edición. México : McGraw-Hill, 2007. p. 38 - 45. (pág. 43)

KIRKPATRICK, S.A., LOCKE, E.A. "Leadership: do traits really matter?". Citado por ZENDEH, Alireza B.; AALY, Samad; DARYANI, Shahram M.; VAZIFEHKHORANI, Behroz. A Fuzzy Expert System for Determining a Right leadership style; Jul. 2011

KOONTZ, Harold y WEIHRICH, Heinz. Administración, Una perspectiva Global. 11ª Edición. México: Editorial McGraw-Hill, 1998. p. 244.

KÜESTER, Inés y AVILÉS María. El estilo de liderazgo y la orientación al mercado: su repercusión en la satisfacción en el trabajo del docente universitario.

En : Revista Globalización, Competitividad y gobernabilidad. Vol. 5 No 3; (2011); p. 67 P. 64-79

LANZAS, Ángela; OSPINA, John y PÉREZ, Robert. Diagnostico de los estilos gerenciales vigentes del sector confecciones del área metropolitana del centro occidente y propuestas de estrategias gerenciales administrativas de formación. No 32 (2006). [Consultado 15 de mar. 2012]. Disponible en: <http://www.utp.edu.co/php/revistas/ScientiaEtTechnica/docsFTP/18333319-324.pdf>

LARSON, L. L.; HUNT, J. G.; OSBORN, R. N. The Great Hi-Hi Leader Behavior Myth: A Lesson from Occam's Razor. En : The Academy of Management Journal. [en línea]. Vol. 19, No. 4 (1976); pp. 628-641. [consultado 15 jul. 2012]. Disponible en <http://www.jstor.org/discover/10.2307/255796?uid=3737808&uid=2134&uid=2129&uid=2&uid=70&uid=4&sid=21101167409937><

LEÓN Y FELIX, Bernardo Ponce de. Percepción de los supuestos básicos de teoría X y/o Y de Douglas McGregor en los directivos que trabajan en la industria de la construcción. México. Tesis (Lic.). Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. Facultad de contaduría y ciencias administrativas. p. 8

LÓPEZ G., Francisco. Teoría administrativa y estilos gerenciales. Sep. 2010. p. 116.

LOPEZ GALLEGO, Francisco. Teoría administrativa y estilos gerenciales. 2010.

LORD, Foti y DE VADER, C. A test of leadership categorization theory: Internal structure, information processing and leadership perceptions. Organizational 1984.

LORENZANA, Carlos. MANAGEMENT Theory and Practice : Management: An attempt at a definition. Manila Philipines: Rex book store, 1993. 4p.

LUPANO, María y CASTRO Alejandro. Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación. En : Psicología, cultura y sociedad, Vol. 11 No 6; (2008); p. 109

LUSSIER, R. y ACHUA, C. Liderazgo: Teoría, Aplicación, Desarrollo de Habilidades .Citado por SÁNCHEZ M., Iván D. Los estilos de dirección y liderazgo. Propuesta de un modelo de caracterización y análisis. En : Pensamiento & Gestión. [en línea]. No. 25 (2008); pp. 1-39. [consultado 21 feb. 2012]. Disponible en <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/646/64612241002.pdf>

LUSSIER, Robert y ACHUA, Christopher Liderazgo. Teoría-aplicación-Desarrollo de Habilidades. México: Thomson Learning, 2002. p. 176

MEJÍA, Estella y ZEA, Alina. Caracterización de los estilos de liderazgo de las ONG ambientales más importantes en Antioquia. Citado por MEJÍA, Estella, ZEA, Alina y PEREZ O., Giovanni. Caracterización de los estilos de liderazgo en algunas ONG ambientales en Antioquia. En : Dyna. Vol. 71, No. 143; (nov. 2004), p.13-23

MEJÍA, Estella; ZEA, Alina y PERÉZ, Giovanni. Caracterización de los estilos de liderazgo en algunas ONG ambientales en Antioquia. En : Dyna. Vol. 71, No. 143; (nov. 2004); p. 13-23

NORTHOUSE, Peter G. Leadership : theory and practice. 6 edición. United states of America : SAGE, 2012. p. 75

OGBONNA, Emmanuel y HARRIS, Lloyd. Leadership style, organizational cultural and performance: empirical evidence from UK companies. Citado por PEDRAJA, Liliana y RODRÍGUEZ, Emilio. Efectos del estilo de liderazgo sobre la eficacia de las organizaciones públicas. En : Revista facultad de ingeniería, U.T.A. Vol. 12 No 2; (2004); p. 63-73

OGLIASTRI, Enrique., et al. Cultura y liderazgo organizacional en 10 países de América Latina: El estudio Globe. [En línea]. Revista latinoamericana de administración. No 22; (1999). [Consultado 3 de jun. 2012]. Disponible en <<http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/716/71602203.pdf>>

OLAYA, Martha y GUERRERO, Alex. Estilos gerenciales predominantes en las empresas santandereanas más rentables en cada sector productivo con mayores ventas en el año 2008. Bucaramanga 2010. 137 p. Tesis (Magister en Administración de Empresas). Universidad Santo Tomas Bucaramanga. Facultad de Economía y Administración de Empresas.

PALOMO V. María Teresa. Liderazgo y motivación de equipos de trabajo. 6 edición. Madrid: ESIC, 2010.

PASCUAL, P. R. Liderazgo y participación: mitos y realidades. Citado por KÜESTER B., Inés y AVILÉS V., María. El estilo de liderazgo y la orientación al mercado: su repercusión en la satisfacción en el trabajo del docente universitario. En : Globalización competitividad y gobernabilidad. Vol. 5, No. 3; (sep. – dic. 2011), p. 66

PEDRAJA, Liliana. Estilos de liderazgo, gestión del conocimiento y diseño de la estrategia: un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas [En línea].

Revista Interciencia. Vol 33; No 09; (2008). [consultado 5 ago. 2012]. Disponible en <<http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=33933905>>

REDDIN, William J. The 3D Management Style Theory. Citado por: LOPEZ GALLEGO, Francisco. Teoría administrativa y estilos gerenciales. 2010.

RENSIS, Likert. New Patterns Of Management, Nueva York, McGraw-Hill, 1961 p. 7.

ROBBINS, Stephen P. y COULTER, Joan M., (2008). Management. Citado por: AGUIRRE, Homero y VILLAREAL, Mario. El liderazgo estratégico. Revisión de las teorías más relevantes acerca de la dirección y propuesta del liderazgo estratégico: buscando la excelencia en la administración de la empresa. En : Contribuciones a la economía. [en línea]. feb. 2012. [consultado 7 jun. 2012]. Disponible en < <http://www.eumed.net/ce/2012/amva.html>>

SÁNCHEZ, Manchola, Iván. Los estilos de dirección y liderazgo : Propuesta de un modelo de caracterización y análisis. En : Pensamiento & Gestión. No 25 (2008). p 1-39

SEGARRA CIPRÉS, Mercedes y BOU LLUSAR, Juan Carlos. Concepto, tipos y dimensiones del conocimiento: configuración del conocimiento estratégico. [En línea]. Vol. 22, No. 52-53 (2004-2005). [Consultado 7 de jun. 2012]. Disponible en < <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2274043>>

STINSON, John y JOHNSON, Thomas. The path-goal theory or leadership: a partial test and suggested refinement. En : Academy of Management Journal, Vol. 18, No. 2, Junio de 1975, pp. 242-252

STONER, James; FREEMAN, Edward y GILBERT, Daniel. Management : Management and managers. 6 ed. Mexico : Pearson Education, 1996. 7p.

TANNENBAUM, Robert y SCHMIDT, Warren H. How to choose a leadership pattern?. Citado por : CHAMORRO MIRANDA, Diana. Factores determinantes del estilo de liderazgo del director. Madrid, 2005. p. 37

THOMPSON, Michael D. Gender, leadership orientation, and effectiveness: Testing the theoretical models of Bolman & Deal and Quinn. En : Sex Roles. [en línea]. Vol. 42, No. 11/12, (2000). [consultado 18 jun. 2012]. Disponible en<
<http://ezproxy.umng.edu.co:2082/docview/225375061/13997AAAB4E6EE7B92A/1?accountid=30799>>

TRIPP Y CUEVAS, Gloria. Educación a distancia en un programa semi escolarizado de la UABC: auto evaluación bajo una visión sistémica. Ensenada B.C., 2008, 143 p. Tesis (Maestría). Universidad Autónoma de Baja California.

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES. Centro de Estrategia y Competitividad : Santander: Entorno de negocios competitivo frente al mundo [En línea], Bogotá, 2006; p 6-7. [consultado el 24 Enero de 2013]. Disponible en: <
www.santandercompetitivo.org/descargas/Ent_Neg_Sant.pdf >

VROOM, Victor y YETTON, Phillip. Leadership and Decisions Making, Pittsburgh, University of Pittsburgh Press, 1973, p 198.

VROOM, Victor y YETTON, Phillip. Leadership and Decisions Making. Citado por : LÓPEZ GALLEGO, Francisco. Teoría administrativa y estilos gerenciales.2010

WITZEL, Morgan. Management the basics : What is management. New York: Routledge Taylor & Francis Group, 2004. 4p.

WONG, Jehn-Yih y LEE, Wen-Hwa. Leadership through service: An exploratory study of the leadership styles of tour Leaders. Base de datos ELSEVIER. [base de datos en línea]. Taiwán: Ming Cuang University, 2011. [consultado 5 ago. 2012]. Disponible en <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0261517711002494>

YUKL, G. Leadership in organizations. Citado por LOPEZ GALLEGO, Francisco. Liderazgo. En : _____. Teoría administrativa y estilos gerenciales. 2010.

YUKL, G., Leadership in Organizations. Citado por ZENDEH, Alireza B.; AALY, Samad; DARYANI, Shahram M.; VAZIFEHKHORANI, Behroz. A Fuzzy Expert System for Determining a Right leadership style; Jul. 2011

YUKL, Gary y VAN FLEET, David D. Theory and research on leadership in organizations. En : Handbook of industrial and organizational psychology. [en línea]. Vol. 3, (1992); pp. 147–197). [consultado 24 feb. 2012].

YULK, Gary. Leadership in Organizations. Citado por: CHAMORRO MIRANDA, Diana. Factores determinantes del estilo de liderazgo del director-a. Madrid, 2005, 883 p. Tesis (Doctor). Universidad Complutense de Madrid. Facultad de educación. Departamento de Métodos de Investigación y Diagnóstico en Educación.

ZACCARO, S. The nature of executive leadership: a conceptual and empirical analysis of success. Citado por LUPANO, María y CASTRO Alejandro. Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación. En : Psicología, cultura y sociedad, Vol. 11 No 6; (2008); p. 108

ZENDEH, Alireza B.; AALY, Samad; DARYANI, Shahram M.; VAZIFEHKHORANI, Behroz. A Fuzzy Expert System for Determining a Right leadership style; Jul. 2011

Anexo A. Matriz de selección del modelo

MODELO	Uso en investigaciones		Enfoque del modelo		Instrumento de medición		Imparcialidad del modelo		Nivel de clasificación		Tamaño del instrumento		Total
Liderazgo situacional de Hersey Blanchard	0		10		5		0		10		5		5
		0		1,5		1		0		1,5		1	
Contingencia de Fidler	0		10		10		10		0		10		7,5
		0		1,5		2		2		0		2	
Sistemas de Likert (Universidad de Michigan)	0		10		10		10		10		0		7
		0		1,5		2		2		1,5		0	
Universidad de Ohio	0		10		10		0		10		0		5
		0		1,5		2		0		1,5		0	
Vroom & Jago	0		10		5		10		10		10		8
		0		1,5		1		2		1,5		2	
Bolman & Deal	0		10		10		10		10		10		9
		0		1,5		2		2		1,5		2	
Liderazgo transformacional de Bass	10		10		10		0		10		0		6
		1		1,5		2		0		1,5		0	
Clasificación Mc-Gregor (x-y)	0		10		10		10		0		5		6,5
		0		1,5		2		2		0		1	
William Moulton	0		10		10		10		10		0		7
		0		1,5		2		2		1,5		0	

Anexo C. Títulos Universitarios

Título universitario	Frecuencia	Porcentaje (%)*	Porcentaje válido (%)**	Acumulado (%)
Ingeniero industrial	16	4,86	8,21	8,21
Administrador de empresas	64	19,45	32,82	41,03
Comunicador social	5	1,52	2,56	43,59
Ingeniero eléctrico	4	1,22	2,05	45,64
Ingeniero de sistemas	5	1,52	2,56	48,21
Contador público	13	3,95	6,67	54,87
Biólogo	1	0,30	0,51	55,38
Ingeniero agrónomo	3	0,91	1,54	56,92
Médico	4	1,22	2,05	58,97
Ingeniero metalúrgico	2	0,61	1,03	60,00
Ingeniero de mercados	3	0,91	1,54	61,54
Economista	5	1,52	2,56	64,10
Ingeniero mecánico	7	2,13	3,59	67,69
Abogado	12	3,65	6,15	73,85
Ingeniero civil	17	5,17	8,72	82,56
Arquitecto	7	2,13	3,59	86,15
Administración educativa	1	0,30	0,51	86,67
Psicólogo	3	0,91	1,54	88,21
Banca y finanzas	1	0,30	0,51	88,72
Mercadeo y publicidad	1	0,30	0,51	89,23
Licenciada en historia de Colombia	1	0,30	0,51	89,74
Odontólogo	3	0,91	1,54	91,28
Ingeniero financiero	1	0,30	0,51	91,79
Administradora hotelera y de turismo	1	0,30	0,51	92,31
Médico veterinario zootecnista	1	0,30	0,51	92,82
Trabajador social	1	0,30	0,51	93,33

Anexo D. Títulos de Postgrado

Título de posgrado	Frecuencia	Porcentaje (%)*	Porcentaje válido**	Acumulado (%)
Maestría	4	1,22	6,78	6,78
Especialista en admón. financiera	3	0,91	5,08	11,86
Especialista gerencia financiera	2	0,61	3,39	15,25
Especialista en gerencia	3	0,91	5,08	20,34
Gerencia internacional de hoteles	1	0,30	1,69	22,03
Especialista en admón. De empresas	1	0,30	1,69	23,73
Especialista en mercadeo	2	0,61	3,39	27,12
Especialista en soluciones financieras	1	0,30	1,69	28,81
Especialista en alta gerencia	4	1,22	6,78	35,59
MBA	8	2,43	13,56	49,15
Especialista en construcción	1	0,30	1,69	50,85
Esp. en desarrollo de la inteligencia	1	0,30	1,69	52,54
Especialista en ing. del tránsito y transporte	1	0,30	1,69	54,24
Coaching	1	0,30	1,69	55,93
Especialista en logística integral	1	0,30	1,69	57,63
Esp. En dirección de empresas	1	0,30	1,69	59,32
Especialista en seguros	1	0,30	1,69	61,02

Anexo D. (Continuación)

Esp. en gerencia de instituciones de seguridad social	1	0,30	1,69	62,71
Especialista en tecnologías de desarrollo de software	2	0,61	3,39	66,10
Especialista en dirección y gestión de proyectos	2	0,61	3,39	69,49
Especialista en estrategias comerciales	1	0,30	1,69	71,19
Especialista en negocios internacionales	1	0,30	1,69	72,88
Especialista en psicología clínica	1	0,30	1,69	74,58
Especialista en derecho	1	0,30	1,69	76,27
Máster en evaluación de impacto ambiental	1	0,30	1,69	77,97
Especialista lentes de contacto	1	0,30	1,69	79,66
Máster en ingeniería industrial	1	0,30	1,69	81,36
Especialista en gerencia de calidad y auditoria en salud	1	0,30	1,69	83,05
Especialista en radiología	1	0,30	1,69	84,75
Especialista microbiología medica	1	0,30	1,69	86,44
Especialista en cirugía	1	0,30	1,69	88,14

Anexo D. (Continuación)

Especialista en gerencia de proyectos	1	0,30	1,69	89,83
Especialista derecho publico	1	0,30	1,69	91,53
Especialista en finanzas	2	0,61	3,39	94,92
Especialista en recursos humanos	2	0,61	3,39	98,31
Especialista toxología	1	0,30	1,69	100,00
Total	59	17,93	100,00	
Sin título de posgrado	270	82,07		
TOTAL	329	100,00		

*Porcentaje que representa dentro del total de la muestra (N=329)

**Porcentaje que representa dentro de quienes tienen título de posgrado (N=59)

Anexo E. Currículo Margarita María Plata Durán

Nombre	MARGARITA MARIA PLATA DURAN
Nombre en citasiones	MARGARITA MARIA PLATA DURAN
Nacionalidad	Colombiana

Formación Académica

- Maestría/Magister** Universidad Industrial de Santander - UIS
Maestría en Ingeniería Industrial (Investigación)
Agostode2011 - de
- Especialización** Universidad Autónoma De Bucaramanga - Unab
Especialización en Diseño de Soluciones Financieras
Febrerode2001 – Julio de 2002
- Especialización** Universidad Pontificia Bolivariana Seccional Bucaramanga
Especialización en Gerencia
Enero de 2003 – Junio de 2004
- Pregrado/Universitario** Universidad Industrial de Santander - UIS
Ingeniería Industrial
Octubre de 1986 – Diciembre de 1993
Aplicación Operativa y Grafica del Justo a Tiempo en la Empresa de Calzado Asahi
- Perfeccionamiento** Universidad Pontificia Bolivariana Seccional Bucaramanga
Diplomado en Gerencia Logística
Febrerode2003 – Mayo de 2003

Formación Complementaria

- Extensión** Universidad Pontificia Bolivariana - Sede Floridablanca
Diplomado en Estadística para la Investigación
Mayode2010 – Agosto de 2010
- Extensión** Universidad Pontificia Bolivariana - Sede Floridablanca
Diplomado en Docencia Universitaria
Agostode2009 – Noviembre de 2009

Experiencia profesional

- Universidad Pontificia Bolivariana Seccional Bucaramanga**
Dedicación: 40 horas semanales Enero de 2009 de Actual

Actividades de administración

- Coordinador de curso - *Cargo:* Coordinador de Prácticas Empresariales
Noviembre de 2010 Julio de 2011

Actividades de docencia

- Pregrado - *Nombre del curso*: Análisis Financiero, 45 Enero 2011 Junio 2011
- Pregrado - *Nombre del curso*: Contabilidad Financiera, 30 Julio 2010 Noviembre 2010
- Pregrado - *Nombre del curso*: Administración de Salarios - Análisis Financiero - Gerencia Financiera-Formulación de Proyectos-Gestión del Talento Humano-Metodología de la Investigación-Contabilidad Financiera, 120 Enero 2009
- Pregrado - *Nombre del curso*: * Manejo de Asignaturas mediante plataforma moodle, utilización avanzada, 120 Enero 2009

Actividades de investigación

- Investigación y Desarrollo - *Título*: Integrante del Grupo de Investigaciones GIA, registrado y categorizado en D Enero 2009
- Investigación y Desarrollo - *Título*: Caracterización de Estilos de Aprendizaje de los estudiantes de la Universidad Pontificia Enero 2009 Enero 2011

FUNDES COLOMBIA

Dedicación: 6 horas semanales Enero de 2007 de Actual

Actividades de administración

- Consultor - *Cargo*: Consultor Empresarial Microempresas, Pequeñas, Medianas y Grandes Empresas Enero de 2007 de

Actividades de docencia

- Capacitación/Entrenamientos dictados - *Nombre del curso*: Seminario "Ventajas Competitivas", a la empresa PLACACENTRO MACISA - ARDISA S.A. Calificación: 9.7/10 puntaje optimo, 50 Junio 2008 Junio 2008
- Capacitación/Entrenamientos dictados - *Nombre del curso*: Curso Técnicas Financieras a Empresarios Clientes del Banco de Bogotá, 50 Abril 2008 Abril 2008
- Capacitación/Entrenamientos dictados - *Nombre del curso*: Programa de fortalecimiento a proveedores de Bavaria en las fases de: Diagnostico Integral, Costos, Producción y Logística, 10 Enero 2008 Junio 2008
- Capacitación/Entrenamientos dictados - *Nombre del curso*: Programa de Mejoramiento y Fortalecimiento Continuo Cavipetrol, 20 Enero 2007 Diciembre 2007

CONSORCIO CONSULTORES EN GESTION HUMANA

Dedicación: 48 horas semanales Octubre de 2006 Agosto de 2007

Actividades de administración

- Cargo administrativo - *Cargo*: Directora Regional Oriente Octubre de 2006 Agosto de 2007

BANCO AVVILLAS S.A.

Dedicación: 48 horas semanales Septiembre de 2005 Septiembre de 2006

Actividades de administración

- Cargo administrativo - Cargo: Gerente de Oficina Septiembre de 2005 Septiembre de 2006

Universidad Pontificia Bolivariana Seccional Bucaramanga

Dedicación: 16 horas semanales Julio de 2004 Diciembre de 2008

Actividades de docencia

- Pregrado - *Nombre del curso:* Matemáticas Financieras, Julio 2008 Diciembre 2008
- Pregrado - *Nombre del curso:* Evaluación de Proyectos, Julio 2008 Diciembre 2008
- Pregrado - *Nombre del curso:* Análisis Financiero, Julio 2008 Diciembre 2008
- Pregrado - *Nombre del curso:* Matemáticas Financieras, Enero 2008 Junio 2008
- Pregrado - *Nombre del curso:* Gerencia Financiera, Enero 2008 Junio 2008
- Pregrado - *Nombre del curso:* Análisis Financiero, Enero 2008 Junio 2008
- Pregrado - *Nombre del curso:* Administración de Salarios, Enero 2008 Junio 2008
- Pregrado - *Nombre del curso:* Moneda y Banca, Julio 2008 Diciembre 2008
- Pregrado - *Nombre del curso:* Matemáticas Financieras, Julio 2007 Julio 2007
- Pregrado - *Nombre del curso:* Moneda y Banca, Julio 2007 Diciembre 2007
- Pregrado - *Nombre del curso:* Evaluación de Proyectos, Julio 2007 Diciembre 2007
- Pregrado - *Nombre del curso:* Matemáticas Financieras, Julio 2007 Diciembre 2007
- Pregrado - *Nombre del curso:* Gerencia Financiera, Enero 2007 Junio 2007
- Pregrado - *Nombre del curso:* Administración de Salarios, Enero 2007 Junio 2007
- Pregrado - *Nombre del curso:* Análisis Financiero, Enero 2007 Julio 2007
- Pregrado - *Nombre del curso:* Análisis Financiero, Enero 2006 Julio 2006
- Pregrado - *Nombre del curso:* Finanzas II, Julio 2006 Diciembre 2006
- Pregrado - *Nombre del curso:* Moneda y Banca, Julio 2006 Diciembre 2006
- Pregrado - *Nombre del curso:* Planeación y Evaluación de Proyectos, Julio 2006 Diciembre 2006
- Pregrado - *Nombre del curso:* Administración de Personal, Enero 2006 Julio 2006
- Pregrado - *Nombre del curso:* Evaluación de Proyectos, Julio 2006 Diciembre 2006
- Pregrado - *Nombre del curso:* Finanzas II, Enero 2006 Julio 2006
- Pregrado - *Nombre del curso:* Gerencia Financiera, Enero 2006 Julio 2006
- Pregrado - *Nombre del curso:* Finanzas I, Julio 2005 Diciembre 2005
- Pregrado - *Nombre del curso:* Formulación y Evaluación de Proyectos, Julio

2005 Diciembre 2005

- Pregrado - *Nombre del curso:* Administración de Salarios, Julio 2004
Diciembre 2004

- Pregrado - *Nombre del curso:* Formulación y Evaluación de Proyectos, Julio
2004 Julio 2004

MEGABANCO - BANCO DE BOGOTA

Dedicación: 48 horas semanales Diciembre de 2004 Septiembre de 2005

Actividades de administración

- Cargo administrativo - *Cargo:* Gerente de Zona Santanderes Banca
Empresarial y Oficial Diciembre de 2004 Septiembre de 2005

Fondo Regional de Garantías de Santander S.A.

Dedicación: 48 horas semanales Abril de 2000 Diciembre de 2004

Actividades de administración

- Cargo administrativo - *Cargo:* Subgerente Regional Abril de 2000 Diciembre
de 2004

Vanguardia Liberal

Dedicación: 48 horas semanales Julio de 1996 Marzo de 2000

Actividades de administración

- Consultor - *Cargo:* Consultor Julio de 1996 Septiembre de 1996

- Jefe de departamento - *Cargo:* Jefe de Procesos y Auditoría Octubre de 1996
Marzo de 2000

Actividades de docencia

- Capacitación/Entrenamientos dictados - *Nombre del curso:* Se realizaron las
capacitaciones a todo el personal del grupo empresarial por áreas durante los
años 1996-1997-1998-1999 , 999 Octubre 1996 Marzo 2000

Universidad Manuela Beltrán Bucaramanga

Dedicación: 48 horas semanales Junio de 1995 Julio de 1996

Actividades de administración

- Cargo administrativo - *Cargo:* Subdirectora Administrativa y Financiera Junio
de 1995 Julio de 1996

Áreas de actuación

Ciencias Sociales Aplicadas -- Administración -- Administración de Empresas --
Administración Financiera

Ciencias Sociales Aplicadas -- Administración -- Administración de Empresas --
Administración de Recursos Humanos

Ciencias Humanas -- Psicología -- Psicología de la Enseñanza y del
Aprendizaje -- Enseñanza y Aprendizaje en el Aula

Ciencias Humanas -- Psicología -- Psicología del Trabajo y Organizacional -- Factores Humanos en el Trabajo

Idiomas

	Habla	Escribe	Lee	Entiende
<input type="checkbox"/> Inglés	Aceptable	Bueno	Bueno	Aceptable
<input type="checkbox"/> Español	Bueno	Bueno	Bueno	Bueno

Líneas de investigación

- Saber, *Activa: Si*
- Educación, *Activa: Si*
- Docencia, *Activa: Si*
- Crecimiento empresarial , *Activa: Si*
- Cultura de la organización, *Activa: Si*
- Gestión del Conocimiento, *Activa: Si*

Premios y reconocimientos

- Mejor Docente Facultad de Administración de Empresas, Universidad Pontificia Bolivariana - Sede Floridablanca – Mayo de 2010
- Beca Maestría, Universidad Industrial de Santander - UIS – Julio de 2011
- Mejor Docente Facultad de Administración de Empresas, Universidad Pontificia Bolivariana Seccional Bucaramanga – Mayo de 2012

Capítulos de libro

MARGARITA MARIA PLATA DURAN, GUSTAVO VILLAMIZAR, CAROLINA ROJAS, "IDENTIFICACION DE LOS ESTILOS DE APRENDIZAJE DE LOS ESTUDIANTES DE LA UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA BUCARAMANGA" Estilos De Aprendizaje en la Actualidad: Volumen 1. . En: Portugal *ISBN: 978-989-97467-0-1 ed: , v. , p.1 - 200 1 ,2011*

Áreas:

Ciencias Humanas -- Psicología -- Psicología de la Enseñanza y del Aprendizaje -
- Enseñanza y Aprendizaje en el Aula,

Sectores:

Educación - Educación superior,

Trabajos en eventos(capítulos de memoria)

Producción bibliográfica - Trabajos en eventos (Capítulos de memoria) – Completo

MARGARITA MARIA PLATA DURAN, "MODELO PARA BENCHMARKING FINANCIERO" En: Colombia. 2010. *Evento: Jornada de Investigación 2010. La Ciudad Una Apuesta de Desarrollo Sostenible Ponencia: MODELO PARA*

BENCHMARKING FINANCIERO *Libro:*, , p. - , v. <, fasc.

Áreas:

Ciencias Sociales Aplicadas -- Administración -- Administración de Empresas -- Administración Financiera,

Sectores:

Educación - Educación superior, Actividades de asesoramiento y consultoría a las empresas - Otras actividades de asesoramiento y consultoría a las empresas,

Producción bibliográfica - Trabajos en eventos (Capítulos de memoria) – Completo

MARGARITA MARIA PLATA DURAN, "IDENTIFICACION DE LOS ESTILOS DE APRENDIZAJE DE LOS ESTUDIANTES DE LA UNVIERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA BUCARAMANGA - COLOMBIA" En: México. 2010. *Evento:* IV CONGRESO MUNIDAL DE ESTILOS DE APRENDIZAJE *Ponencia:* IDENTIFICACION DE LOS ESTILOS DE APRENDIZAJE DE LOS ESTUDIANTES DE LA UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA BUCARAMANGA COLOMBIA *Libro:* Iv Congreso Mundial De Estilos De Aprendizaje, Universidad del Magdalena , p. - , v. <, fasc.

Palabras:

CHAEA, Estilos de aprendizaje, Estudiantes universitarios,

Áreas:

Ciencias Humanas -- Psicología -- Psicología de la Enseñanza y del Aprendizaje -- Enseñanza y Aprendizaje en el Aula,

Sectores:

Educación - Educación superior,

Producción bibliográfica - Trabajos en eventos (Capítulos de memoria) – Completo

MARGARITA MARIA PLATA DURAN, "ESTUDIO DE LA EVOLUCIÓN DE LOS INDICADORES FINANCIEROS DEL SECTOR INVERSIONES DEL DEPARTAMENTO DE SANTANDER, EN EL ÁMBITO NACIONAL" En: Colombia. 2010. *Evento:* CONGRESO DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS *Ponencia:* ESTUDIO DE LA EVOLUCIÓN DE LOS INDICADORES FINANCIEROS DEL SECTOR INVERSIONES DEL DEPARTAMENTO DE SANTANDER, EN EL ÁMBITO NACIONAL *Libro:*, , p. - , v. <, fasc.

Trabajos técnicos

Producción técnica - Trabajos técnicos - Consultoría

MARGARITA MARIA PLATA DURAN, Evaluación de calidad programa de Innovación y Desarrollo tecnológico SENA 2012, *Nombre comercial:* Corporación Enlace, *contrato/registro:* licitación 005 SENA 2012, . En: Colombia, ,2012, 1 meses p.120

Producción técnica - Trabajos técnicos - Consultoría

MARGARITA MARIA PLATA DURAN, Evaluación de proyectos de innovación y desarrollo tecnológico, *Nombre comercial:* Corporación Enlace, *contrato/registro:* Empresa encargada de evaluar los proyectos de la convocatoria, En: Colombia, ,2012, 1 meses p.60

Informes de investigación

Producción técnica - Informes de investigación

MARGARITA MARIA PLATA DURAN, GUSTAVO VILLAMIZAR, CAROLINA ROJAS, Caracterización de los Estilos de Aprendizaje de los Estudiantes de la Universidad Pontificia Bolivariana *Nombre del proyecto:* Caracterización de los Estilos de Aprendizaje de los Estudiantes de la Universidad Pontificia Bolivariana *Disponibilidad:* Restringido. En: Colombia, ,2011, p.38

Palabras:

CHAEA, Estilos de aprendizaje, Estudiantes universitarios,

Áreas:

Ciencias Humanas -- Psicología -- Psicología de la Enseñanza y del Aprendizaje -- Enseñanza y Aprendizaje en el Aula,

Sectores:

Educación - Educación superior,

Producción técnica - Informes de investigación

MARGARITA MARIA PLATA DURAN, Estudio de la Evolución de los Indicadores Financieros de los Subsectores del Sector Real de la Economía, de la ciudad de Bucaramanga y Área Metropolitana, con respecto a los subsectores del Sector Real, en el Ámbito Nacional *Nombre del proyecto:* Estudio de la Evolución de los Indicadores Financieros de los Subsectores del Sector Real de la Economía, de la ciudad de Bucaramanga y Área Metropolitana, con respecto a los subsectores del Sector Real, en el Ámbito Nacional *Disponibilidad:* Restringido . En: Colombia, ,2011, p.119

Palabras:

evolución financiera de subsectores, Bucaramanga y Área Metropolitana, Indicadores financieros,

Áreas:

Ciencias Sociales Aplicadas -- Administración -- Administración de Empresas -- Administración Financiera,

Sectores:

Educación - Educación superior,

Producción técnica - Informes de investigación

MARGARITA MARIA PLATA DURAN, Relación del perfil y estilo de liderazgo del gerente en el éxito de las empresas del Área Metropolitana de Bucaramanga *Nombre del proyecto:* Relación del perfil y estilo de liderazgo del

gerente en el éxito de las empresas del Área Metropolitana de Bucaramanga *Disponibilidad*: Restringido. En: Colombia, 2012.

Trabajos dirigidos/tutorías en marcha

Datos complementarios - Trabajos dirigidos/Tutorías en marcha - Trabajos de conclusión de curso de pregrado

Elaboración del manual de descripción de cargos y estructura salarial para el área administrativa y financiera de la empresa Distribuidora Avicola Distraves S.A. Bucaramanga Universidad Pontificia Bolivariana Seccional Bucaramanga Administración de Empresas e Ingeniería Industrial ,2007, . *Persona orientada*: Adriana María Ruiz , *Dirigió como*: O, meses

Datos complementarios - Trabajos dirigidos/Tutorías en marcha - Trabajos de conclusión de curso de pregrado

Planeación estratégica de la productora de licores Cava Añeja Universidad Pontificia Bolivariana Seccional Bucaramanga Administración de Empresas e Ingeniería Industrial ,2006, . *Persona orientada*: Silvia Juliana Pinzón Díaz , *Dirigió como*: O, meses

Datos complementarios - Trabajos dirigidos/Tutorías en marcha - Trabajos de conclusión de curso de pregrado

Planeación estratégica a los programas y servicios prestados a los pacientes con cáncer carentes de recursos en todo el nororiente colombiano, el magdalena medio y Arauca, programas realizados por la Asociación de voluntarios de alivio al cáncer - AVAC Universidad Pontificia Bolivariana Seccional Bucaramanga Administración de Empresas e Ingeniería Industrial ,2007, . *Persona orientada*: Rubén Darío Sierra Monsalve , *Dirigió como*: O, meses

Datos complementarios - Trabajos dirigidos/Tutorías en marcha - Trabajos de conclusión de curso de pregrado

Planeación estratégica como instrumento para diseñar las estrategias que promuevan la competitividad organizacional de la empresa cosméticos del Oriente Ltda. Universidad Pontificia Bolivariana Seccional Bucaramanga Administración de Empresas e Ingeniería Industrial ,2007. *Persona orientada*: Fabián Andrés Plata Gómez , *Dirigió como*: O, meses

Datos complementarios - Trabajos dirigidos/Tutorías en marcha - Trabajos de conclusión de curso de pregrado

Sistema de gestión del talento humano en la Clínica Metropolitana de Bucaramanga Universidad Pontificia Bolivariana Seccional Bucaramanga Administración de Empresas e Ingeniería Industrial ,2007, . *Persona orientada*: Paola Valdivieso Latorre , *Dirigió como*: O, meses

Datos complementarios - Trabajos dirigidos/Tutorías en marcha - Trabajos

de conclusión de curso de pregrado

Planeación estratégica para una empresa comercializadora de la industria del petróleo Universidad Pontificia Bolivariana Seccional Bucaramanga Administración de Empresas e Ingeniería Industrial ,2008, . *Persona orientada:* Yamile Cervantes Díaz , *Dirigió como:* O

Datos complementarios - Trabajos dirigidos/Tutorías en marcha - Trabajos de conclusión de curso de pregrado

Elaboración del manual de descripción de cargos y estructura salarial para el área administrativa y financiera de la empresa Distribuidora Avícola Distraves S.A. Bucaramanga Universidad Pontificia Bolivariana Seccional Bucaramanga Doctorado Interinstitucional en Educación ,2007, . *Persona orientada:* Adriana María Ruiz , *Dirigió como:* O

Datos complementarios - Trabajos dirigidos/Tutorías en marcha - Trabajos de conclusión de curso de pregrado

Planeación estratégica de la productora de licores Cava Añeja Universidad Pontificia Bolivariana Seccional Bucaramanga Doctorado Interinstitucional en Educación ,2006. *Persona orientada:* Silvia Juliana Pinzón Díaz , *Dirigió como:* O

Datos complementarios - Trabajos dirigidos/Tutorías en marcha - Trabajos de conclusión de curso de pregrado

Planeación estratégica a los programas y servicios prestados a los pacientes con cáncer carentes de recursos en todo el nororiente colombiano, el magdalena medio y Arauca, programas realizados por la Asociación de voluntarios de alivio al cáncer - AVAC Universidad Pontificia Bolivariana Seccional Bucaramanga Doctorado Interinstitucional en Educación ,2007, . *Persona orientada:* Rubén Darío Sierra Monsalve , *Dirigió como:* O, meses

Datos complementarios - Trabajos dirigidos/Tutorías en marcha - Trabajos de conclusión de curso de pregrado

Planeación estratégica como instrumento para diseñar las estrategias que promuevan la competitividad organizacional de la empresa cosméticos del Oriente Ltda. Universidad Pontificia Bolivariana Seccional Bucaramanga Doctorado Interinstitucional en Educación ,2007, . *Persona orientada:* Fabián Andrés Plata Gómez , *Dirigió como:* O, meses

Datos complementarios - Trabajos dirigidos/Tutorías en marcha - Trabajos de conclusión de curso de pregrado

Sistema de gestión del talento humano en la Clínica Metropolitana de Bucaramanga Universidad Pontificia Bolivariana Seccional Bucaramanga Doctorado Interinstitucional en Educación ,2007. *Persona orientada:* Paola Valdivieso Latorre , *Dirigió como:* O, meses

Datos complementarios - Trabajos dirigidos/Tutorías en marcha - Trabajos

de conclusión de curso de pregrado

Planeación estratégica para una empresa comercializadora de la industria del petróleo Universidad Pontificia Bolivariana Seccional Bucaramanga Doctorado Interinstitucional en Educación ,2008, . *Persona orientada:* Yamile Cervantes Díaz , *Dirigió como:* O, meses

Proyectos

Extensión

Registro Calificado para la creación de un programa de especialización en finanzas

Inicio: Junio 2008 *Fin:* Junio 2011 *Duración* 36

Resumen Se encuentra en revisión final y aprobación para envío al Ministerio de Educación

Observaciones

Desarrollo

Registro Calificado Administración de Negocios Internacionales

Inicio: Abril 2006 *Fin proyectado:* Noviembre 2008 *Fin:* Noviembre 2008 *Duración* 18

Resumen El programa en Administración de Negocios Internacionales, código SNIES 53912, obtiene su registro Calificado por el termino de 7 años mediante Resolución 5351 del 25 de Agosto de 2008, otorgada por el Ministerio de Educación Nacional.

Observaciones Grupo de Apoyo

Anexo F. Currículo Aura Cecilia Pedraza Avella

Nombre	Aura Cecilia Pedraza Avella
Nombre en citaciones	PEDRAZA AVELLA, AURA CECILIA
Nacionalidad	Colombiana
Formación Académica	
<input type="checkbox"/>	Doctorado Universidad Nacional de Colombia - Sede Bogotá Ciencias Económicas Enero de 2005 – Marzo de 2010 Exclusión Social Y Segmentación Laboral en Colombia
<input type="checkbox"/>	Maestría/Magister Universidad De Los Andes - Uniandes Economía de 2003 - de 2005 El Trabajo Infantil en Colombia: sus causas y consecuencias
<input type="checkbox"/>	Pregrado/Universitario Universidad Industrial de Santander - UIS Ingeniería Industrial de 1995 - de 2001 Productividad y Competitividad en la Granja Guatiguará UIS - INSED

Formación Complementaria	
<input type="checkbox"/>	Extensión Fundación CESDE Diplomado en Economía, Estado y Política Social Septiembre de 2006 – Diciembre de 2006

Experiencia profesional	
<input type="checkbox"/>	Universidad Industrial de Santander - UIS <i>Dedicación:</i> 40 horas semanales Marzo de 2009 de Actual
Actividades de docencia	
- Pregrado - <i>Nombre del curso:</i> Creación de Empresas, 40 Marzo 2009	
- Pregrado - <i>Nombre del curso:</i> Entorno empresarial, 70 Marzo 2009	
<input type="checkbox"/>	Universidad Nacional de Colombia - Sede Bogotá <i>Dedicación:</i> 4 horas semanales Agosto de 2008 Diciembre de 2008
Actividades de docencia	
- Pregrado - <i>Nombre del curso:</i> Introducción a la Economía Laboral, 29 Agosto 2008 Diciembre 2008	
<input type="checkbox"/>	Grupo De Innovación Social, Tecnológica Y Empresarial Umbrella S.A. <i>Dedicación:</i> 4 horas semanales Enero de 2006 Marzo de 2009

Actividades de administración

- Consultor Ad-hoc - *Cargo:* Consultor Ad-hoc Enero de 2006 Marzo de 2009

Centro de Productividad y Competitividad Del Oriente

Dedicación: 48 horas semanales Enero de 2003 Diciembre de 2003

Actividades de administración

- Miembro de consejo de centro - *Cargo:* Ingeniera Soporte Unidad de Proyectos Estratégicos Enero de 2003 Diciembre de 2003

Actividades de investigación

- Investigación y Desarrollo - *Título:* Inteligencia Competitiva del Sector Salud Santandereano Enero 2003 Agosto 2003

Corporación Bucaramanga Emprendedora Incubadora de Empresas de Base Tecnológica

Dedicación: 48 horas semanales Enero de 2002 Diciembre de 2002

Actividades de administración

- Miembro de consejo de centro - *Cargo:* Ingeniera Soporte Unidad de Incubación Enero de 2002 Diciembre de 2002

Actividades de investigación

- Investigación y Desarrollo - *Título:* Metodología Estratégica para el desarrollo de productos Enero 2002 Abril 2002

Áreas de actuación

Ciencias Sociales Aplicadas -- Economía -- Economía del Bienestar Social

Ingenierías -- Ingeniería de Producción -- Ingeniería Económica -- Evaluación de Proyectos

Ciencias Sociales Aplicadas -- Economía -- Economía Industrial -- Organización Industrial y Estudios Industriales

Idiomas

	Habla	Escribe	Lee	Entiende
<input type="checkbox"/> Inglés	Bueno	Bueno	Bueno	Bueno
<input type="checkbox"/> Francés	Aceptable	Aceptable	Aceptable	Aceptable

Líneas de investigación

Sector salud santandereano, *Activa:* Si

Evaluación y Gestión de proyectos , *Activa:* Si

Economía social, *Activa:* Si

Emprendimiento, *Activa:* Si

Calidad del empleo, *Activa:* Si

Premios y reconocimientos

- Mejor puntaje ICFES 1994- Fundación Colegio UIS, Universidad Industrial de Santander - UIS - de 1994
- Estudiante Distinguida Primer semestre 1995, Universidad Industrial de Santander - UIS - de 1995
- Estudiante Distinguida Primer Semestre 1998, Universidad Industrial de Santander - UIS - de 1998
- Tesis de Doctorado Meritoria, Universidad Nacional de Colombia - Sede Bogotá - Marzo de 2010

Artículos

Producción bibliográfica - Artículos publicados en revistas científicas – Completo

AURA CECILIA PEDRAZA AVELLA, ROCIO RIBERO MEDINA, "Los determinantes del trabajo infanto-juvenil en Colombia". En: Colombia Coyuntura Social ISSN: 0121-2532 Ed: Tercer Mundo Editores v.33 fasc. p.81 - 101 ,2005

Palabras:

trabajo, infantil, jóvenes, mercado laboral,

Sectores:

Administración pública, defensa y seguridad social - Servicios colectivos prestados por la administración en la esfera de la seguridad social, Administración pública, defensa y seguridad social - Política económica y administración pública en general,

Producción bibliográfica - Artículos publicados en revistas científicas – Completo

AURA CECILIA PEDRAZA AVELLA, ROCIO RIBERO MEDINA, "El trabajo Infantil y Juvenil en Colombia y algunas de sus consecuencias claves". En: Colombia Revista Latinoamericana De Ciencias Sociales, Niñez Y Juventud ISSN: 1692-715X Ed: CINDE v.4 fasc.1 p.177 - 216 ,2006

Palabras:

trabajo infantil, educación, salud, Colombia,

Sectores:

Administración pública, defensa y seguridad social - Política económica y administración pública en general, Administración pública, defensa y seguridad social - Servicios colectivos prestados por la administración en la esfera de la seguridad social,

Producción bibliográfica - Artículos publicados en revistas científicas – Completo

AURA CECILIA PEDRAZA AVELLA, "El mercado laboral de los jóvenes y las jóvenes de Colombia: realidades y respuestas políticas actuales". En: Colombia

Revista Latinoamericana De Ciencias Sociales, Niñez Y Juventud ISSN: 1692-715X Ed: CINDE
v.6 fasc.2 p.853 - 884 ,2008

Producción bibliográfica - Artículos publicados en revistas científicas – Completo

AURA CECILIA PEDRAZA AVELLA, "Segmentación laboral en Colombia Durante el período 2001-2006". En: Colombia
Revista Cife: Lecturas De Economía Social ISSN: 0124-3551 Ed: Universidad Santo Tomas Bogotá
v.18 fasc. p.101 - 122 ,2011

Producción bibliográfica - Artículos publicados en revistas científicas – Completo

EDNA ROCIO BRAVO IBARRA, AURA CECILIA PEDRAZA AVELLA, "Cambios en Herramientas pedagógicas. Videos de casos sobre emprendimientos innovadores locales". En: Colombia
Revista Escuela De Administración De Negocios ISSN: 0120-8160 Ed: Escuela De Administración De Negocios Ean
v.71 fasc. N/A p.84 - 99 ,2011

Producción bibliográfica - Artículos publicados en revistas científicas – Completo

AURA CECILIA PEDRAZA AVELLA, "Exclusión social y empleo: ¿Qué ocurre cuando hay segmentación laboral?". En: Colombia
Sociedad Y Economía ISSN: 1657-6357 Ed: Programa Editorial Universidad Del Valle
v.22 fasc. p.135 - 162 ,2012

Producción bibliográfica - Artículos publicados en revistas científicas – Completo

AURA CECILIA PEDRAZA AVELLA, "La persistencia de la exclusión social en Bogotá, Colombia". En: Colombia
Apuntes Del Cenes ISSN: 0120-3053 Ed: Universidad Pedagógica Y Tecnológica De Colombia Uptc
v.31 fasc.53 p.141 - 177 ,2012

Palabras:

exclusión social, Inclusión social,

Producción bibliográfica - Artículos publicados en revistas científicas – Completo

AURA CECILIA PEDRAZA AVELLA, "La persistencia de la exclusión social en Bogotá, Colombia". En: Colombia
Apuntes Del Cenes ISSN: 0120-3053 Ed: Universidad Pedagógica Y Tecnológica De Colombia Uptc

Libros

Producción bibliográfica - Libros y capítulos de libros publicados - Libro publicado

AURA CECILIA PEDRAZA AVELLA, HUMBERTO PRADILLA ARDILA, JAIME ALBERTO CAMACHO, JORGE ELIECER FIGUEROA, EDWIN GOMEZ, "Metodología Estratégica Para el Desarrollo de Productos" En: Colombia 2002. Ed: Sic Editorial Ltda. ISBN: 9583337757 v. 1 págs. 205

Palabras:

nuevos productos, desarrollo, metodología, innovación,

Áreas:

Ingenierías -- Ingeniería de Producción -- Ingeniería del Producto, Ciencias Sociales Aplicadas -- Diseño Industrial -- Diseño de Producto,

Sectores:

Actividades de asesoramiento y consultoría a las empresas - Ensayos de materiales y productos análisis de calidad, Desarrollo de nuevos materiales, Fabricación de máquinas y equipos, incluso máquinas-herramientas,

Trabajos en eventos(capítulos de memoria)

Producción bibliográfica - Trabajos en eventos (Capítulos de memoria) – Completo

AURA CECILIA PEDRAZA AVELLA, "La Exclusión social en Colombia." En: Colombia. 2008. *Evento*: Congreso de Economía Colombiana – 50 años CEDE *Ponencia*: La Exclusión social en Colombia. *Libro*: , p. - , v. <, fasc.

Producción bibliográfica - Trabajos en eventos (Capítulos de memoria) – Completo

AURA CECILIA PEDRAZA AVELLA, "Participación laboral y exclusión social en Colombia" En: Colombia. 2010. *Evento*: VI Semana Económica de la Universidad Central - Desarrollo y Calidad de Vida, *Ponencia*: Participación laboral y exclusión social en Colombia *Libro*: , p. - , v. <, fasc.

Producción bibliográfica - Trabajos en eventos (Capítulos de memoria) – Completo

AURA CECILIA PEDRAZA AVELLA, "Segmentación Laboral en Colombia" En: Colombia. 2010. *Evento*: II Congreso de Economía Colombiana *Ponencia*: Segmentación Laboral en Colombia *Libro*: , p. - , v. <, fasc.

Producción bibliográfica - Trabajos en eventos (Capítulos de memoria) – Completo

AURA CECILIA PEDRAZA AVELLA, "Gestión de la capacidad de innovación: un

estudio exploratorio de empresas tecnológicas en España" En: Colombia. 2011. *Evento: XI Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial Ponencia: Gestión de la capacidad de innovación: un estudio exploratorio de empresas tecnológicas en España Libro: , , p. - , v. <, fasc.*

Producción bibliográfica - Trabajos en eventos (Capítulos de memoria) – Completo

AURA CECILIA PEDRAZA AVELLA, "Estudio de casos de emprendimientos innovadores locales como herramienta pedagógica en la formación de futuros empresarios" En: Colombia. 2011. *Evento: XIV Congreso Latino-Iberoamericano de Gestión Tecnológica ALTEC 2011 Ponencia: Estudio de casos de emprendimientos innovadores locales como herramienta pedagógica en la formación de futuros empresarios Libro: , , p. - , v. <, fasc.*

Producción bibliográfica - Trabajos en eventos (Capítulos de memoria) – Completo

AURA CECILIA PEDRAZA AVELLA, "Estudio de casos de emprendimientos innovadores locales como herramienta pedagógica en la formación de futuros empresarios" En: Colombia. 2011. *Evento: XIV Congreso Latino-Iberoamericano de Gestión Tecnológica ALTEC 2011 Ponencia: Estudio de casos de emprendimientos innovadores locales como herramienta pedagógica en la formación de futuros empresarios Libro: , , p. - , v. <, fasc.*

Trabajos dirigidos/tutorías concluidas

Trabajos dirigidos/Tutorías concluidas - Trabajo de conclusión de curso de pregrado

Creación de una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de ropa casual para dama Universidad Industrial de Santander - UIS Ingeniería Industrial ,2010, . *Persona orientada: Luz Adriana Buenahora y Olga Rocío Suárez , Dirigió como: Tutor principal, meses*

Trabajos dirigidos/Tutorías concluidas - Trabajo de conclusión de curso de pregrado

Creación de una empresa purificadora de agua natural proveniente del yacimiento en la vereda Agua Blanca, Floridablanca-Santander Universidad Industrial de Santander - UIS Ingeniería Industrial ,2010, . *Persona orientada: Melisa Torres , Dirigió como: Tutor principal, meses*

Trabajos dirigidos/Tutorías concluidas - Trabajo de conclusión de curso de pregrado

Plan de negocios para la puesta en marcha de la Planta piloto para el procesamiento y transformación de cacao finos en Santander Universidad Industrial de Santander - UIS Ingeniería Industrial ,2010, . *Persona*

orientada: John Edward Murcia y Elena Patricia Vargas , *Dirigió como:* Tutor principal, meses

Trabajos dirigidos/Tutorías concluidas - Trabajo de conclusión de curso de pregrado

Plan de negocios para la creación del Centro de Metrología Industrial de la Universidad Industrial de Santander bajo los lineamientos de la norma NTC ISO – IEC 17025 Universidad Industrial de Santander - UIS Ingeniería Industrial ,2010, . *Persona orientada:* Sergio Andrés Beltrán , *Dirigió como:* Tutor principal, meses

Trabajos dirigidos/Tutorías concluidas - Trabajo de conclusión de curso de pregrado

Creación de una empresa de diseño y fabricación de artículos personalizados para mascotas. Universidad Industrial de Santander - UIS Ingeniería Industrial ,2010, . *Persona orientada:* Andrea Rocío Barragán Mesa , *Dirigió como:* Tutor principal, meses

Trabajos dirigidos/Tutorías concluidas - Trabajo de conclusión de curso de pregrado

Estado del arte sobre la creación y gestión de spin off universitarias Universidad Industrial de Santander - UIS Ingeniería Industrial ,2012, . *Persona orientada:* Leonardo Pinto Pinto , *Dirigió como:* Tutor principal, meses

Trabajos dirigidos/Tutorías concluidas - Trabajo de conclusión de curso de pregrado

Plan de negocios para la creación de una empresa dedicada a la producción de caucho, textil y acero a partir del reciclaje de llantas usadas Universidad Industrial de Santander - UIS Ingeniería Industrial ,2011, . *Persona orientada:* Lady Juliana Bautista Pedraza , *Dirigió como:* Tutor principal, meses

Trabajos dirigidos/Tutorías concluidas - Trabajo de conclusión de curso de pregrado

Plan de negocios para la creación de una empresa dedicada al diseño y fabricación de accesorios para motocicletas mediante el proceso de producción por roto moldeo Universidad Industrial de Santander - UIS Ingeniería Industrial ,2012, . *Persona orientada:* Tatiana Marcela Alfonso Hernández , *Dirigió como:* Tutor principal, meses

Trabajos dirigidos/Tutorías concluidas - Trabajo de conclusión de curso de pregrado

Evaluación de resultados de la creación de empresas como modalidad de trabajo de grado en los programas de pregrado de la Universidad Industrial de Santander. Universidad Industrial de Santander - UIS Ingeniería Industrial ,2011, . *Persona orientada:* Angélica María Morales Rodríguez , *Dirigió como:* Tutor principal,

meses

Trabajos dirigidos/Tutorías concluidas - Trabajo de conclusión de curso de pregrado

Implementación de herramientas pedagógicas prácticas apoyadas en técnicas para el tratamiento y transmisión de información en la asignatura creación de empresas. Universidad Industrial de Santander - UIS Ingeniería Industrial ,2012, . *Persona orientada:* Nydia Stella Martínez ,Marly Viviana Velásquez Villar , *Dirigió como:* Tutor principal, meses

Trabajos dirigidos/Tutorías concluidas - Trabajo de conclusión de curso de pregrado

ESTUDIO DE CASOS COMO HERRAMIENTA PEDAGOGICA EN LA ASIGNATURA CREACION DE EMPRESAS DE LA ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES DE LA UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER Universidad Industrial de Santander - UIS Ingeniería Industrial ,2011, . *Persona orientada:* Javier Enrique Díaz Rodríguez, Giuseppe Francesco Filomena de la Rosa , *Dirigió como:* Tutor principal, meses

Jurado en comités de evaluación

Datos complementarios - Jurado/Comisiones evaluadoras de trabajo de grado – Pregrado

Título: - Creación de una empresa dedicada a la distribución de los productos de industria alimenticia San Carlos Ltda. *en:* Universidad Industrial de Santander - UIS *programa académico* Ingeniería Industrial *Nombre del orientado:* Juan Pablo Noriega

Datos complementarios - Jurado/Comisiones evaluadoras de trabajo de grado – Pregrado

Título: - Diseño, montaje y puesta en marcha de una empresa prestadora de servicios de consultoría para la implementación de sistemas de gestión basados en modelos internacionales dirigida a empresas privadas en el municipio de Montería *en:* Universidad Industrial de Santander - UIS *programa académico* Ingeniería Industrial *Nombre del orientado:* Karen Bustamante y Yina Andrea Gómez

Datos complementarios - Jurado/Comisiones evaluadoras de trabajo de grado – Pregrado

Título: Plan de negocios para la creación de la unidad estratégica de negocios Ruitoque Casa Mayor *en:* Universidad Industrial de Santander - UIS *programa académico* Ingeniería Industrial *Nombre del orientado:* Alfonso Mario Díaz-Granados

Datos complementarios - Jurado/Comisiones evaluadoras de trabajo de

grado – Pregrado

Título: - Análisis de beneficios y costos de la adición de un sistema de inyección de corriente eléctrica en pozos - SICP ECOPEPETROL *en:* Universidad Industrial de Santander - UIS *programa académico* Ingeniería Industrial *Nombre del orientado:* Karem Remolina Melgarejo

Datos complementarios - Jurado/Comisiones evaluadoras de trabajo de grado – Pregrado

Título: Estudio de Competitividad de la industrial del biodiesel en el magdalena medio *en:* Universidad Industrial de Santander - UIS *programa académico* Ingeniería Industrial *Nombre del orientado:* José Luis Blanco y Luis Gerardo Sandoval

Datos complementarios - Jurado/Comisiones evaluadoras de trabajo de grado – Pregrado

Título: Análisis y mejoramiento de los procesos de Asesorías Académicas Milton Ochoa *en:* Universidad Industrial de Santander - UIS *programa académico* Ingeniería Industrial *Nombre del orientado:* Diego Andrés Jaimes y María Libia Arenas

Datos complementarios - Jurado/Comisiones evaluadoras de trabajo de grado – Pregrado

Título: Creación de una empresa dedicada a la producción y comercialización de concreto fresco en la ciudad de San Gil *en:* Universidad Industrial de Santander - UIS *programa académico* Ingeniería Industrial *Nombre del orientado:* Ángela Juliet Castellanos

Datos complementarios - Jurado/Comisiones evaluadoras de trabajo de grado – Maestría

Título: Informalidad Laboral en América Latina *en:* Universidad del Valle - Univalle *programa académico* Maestría en Economía Aplicada *Nombre del orientado:* Diana Marcela Jiménez

Participación en eventos

Datos complementarios - Participación en eventos - Otra

Curso General de Propiedad Intelectual

Datos complementarios - Participación en eventos - Otra

Evaluation of Public Policy Initiatives

Datos complementarios - Participación en eventos - Otra

Política Económica e Instituciones Políticas

Datos complementarios - Participación en eventos - Otra

International Trade: Theory and Policy.

Datos complementarios - Participación en eventos - Congreso

III Congreso Internacional de Administración: INNOVACION - Ideas para construir futuro -.

Datos complementarios - Participación en eventos - Seminario

Marketing, comercialización y financiación de innovación y tecnologías estratégicas.

Datos complementarios - Participación en eventos - Otra

Productivity Improvement for South American Countries.

Datos complementarios - Participación en eventos - Congreso

Segundo Congreso Internacional de Ingeniería Industrial: Competitividad en el Nuevo Milenio.

Datos complementarios - Participación en eventos - Simposio

Simposio Regional: Producción, comercialización y legislación de productos orgánicos.

Datos complementarios - Participación en eventos - Encuentro

III Escuela Nacional Estudiantil de Liderazgo.

Datos complementarios - Participación en eventos - Congreso

I Congreso Internacional de Juventudes ZERI

Datos complementarios - Participación en eventos - Congreso

I Congreso Internacional de Ingeniería Industrial

Datos complementarios - Participación en eventos - Congreso

XXI Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial

Datos complementarios - Participación en eventos - Congreso

II Congreso de Economía Colombiana

Datos complementarios - Participación en eventos - Congreso

IV Semana Económica de la Universidad Central "Desarrollo y Calidad de vida"

Datos complementarios - Participación en eventos - Congreso

XIV Latino-Iberoamericano de Gestión Tecnológica ALTEC 2011

Datos complementarios - Participación en eventos - Congreso

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración

Datos complementarios - Participación en eventos - Congreso

Proyectos

Investigación

Diseño y Desarrollo de una metodología estratégica para el desarrollo de productos. Libro publicado.

Inicio: 2002 Duración 3

Resumen

Observaciones

Investigación

Inteligencia Competitiva del Sector Salud Santandereano. Proyecto cofinanciado por COLCIENCIAS.

Inicio: 2003 Duración

Resumen Objetivo General: Estructurar e implementar un sistema de inteligencia competitiva que permita explorar permanentemente los competidores nacionales, y se convierta en la herramienta que dinamice el proceso de Planeación Estratégica de las instituciones del sector salud, promotoras de este proyecto (Solsalud EPS, Clínica Santa Teresa, Finsema, Servir), en primera instancia. Objetivos específicos: Identificación de las líneas de servicios generales y especializados que se manejan a nivel de las entidades promotoras de salud (Solsalud EPS) y las instituciones prestadoras de servicios de salud (Clínica Santa Teresa, Finsema, Servir), quienes tienen representatividad directa en el grupo promotor del presente proyecto. Entender la posición relativa de las empresas (promotoras de este proyecto), frente a sus competidores y seleccionar un segmento con mayores posibilidades, menos fraccionado, mayor rentabilidad, menos competidores, mayor cobertura, etc. que permitan formular una estrategia con mayor probabilidades de éxito. Entender las fortalezas y debilidades de la industria local. (El departamento de Santander frente a otros departamentos y municipios identificando la oferta existente en los 4 niveles de atención para régimen contributivo y subsidiado). Explorar las mejores prácticas a nivel mundial e identificar variables de competitividad que permitan evaluar el sector a nivel local. Generar una cultura de observación permanente del entorno para la toma de decisiones gerenciales. Identificar claramente las fortalezas y amenazas que afectará este sector con las políticas de integración mediante acuerdos de libre comercio como es el ALCA. Identificar si los servicios identificados cumplen con las características mínimas para considerarse como oferta exportable. Motivar el desarrollo de este tipo de estructuras de apoyo organizacionales al nivel de todas las entidades de este sector en particular, por medio de la difusión de los resultados del proyecto.

Observaciones

Investigación

Exclusión social y segmentación laboral en Colombia

Inicio: Enero 2005 *Fin:* Enero 2010 *Duración* 60

Resumen

Observaciones

Investigación

El trabajo infantil y juvenil en Colombia: sus causas y consecuencias

Inicio: Enero 2004 *Duración* 12

Resumen

Observaciones

Investigación

Modelo de gestión para la creación de spin off universitarias en instituciones de educación superior públicas

Inicio: Febrero 2011 *Fin proyectado:* Febrero 2012 *Duración* 1

Resumen El proyecto tiene como objetivo plantear un modelo de gestión de empresas spin off a partir de resultados de investigación de las universidades públicas colombianas.

Observaciones

Anexo G. Currículo Orlando Enrique Contreras Pacheco

Resumen

30 años de edad. Ingeniero Industrial, MBA; Bilingüe. Background laboral enfocado a la actividad mercadológica, financiera y comercial en Manufactura, Banca, Tecnología y Retail en Colombia y el exterior. Experiencia en Docencia y Asesoría Universitaria en Ciencias Empresariales.

Áreas de Expertise: Mercadeo Táctico, Mercadeo Operativo, Emprendimiento, Sistemas de Evaluación y Control, Comunicaciones Corporativas, Gerencia Estratégica y Presupuestación.

Formación académica

Master of Business Administration - MBA (Mayo 2007)

- ▶ A.B. Freeman School of Business - Tulane University (New Orleans, USA)

Magister en Administración (Septiembre 2006)

- ▶ Escuela de Economía y Negocios - Universidad de Chile (Santiago, Chile)

Especialista en Alta Gerencia (Julio 2000)

- ▶ Escuela de Estudios Industriales - Universidad Industrial de Santander (Bucaramanga, Colombia)

Ingeniero Industrial (Noviembre 1999)

- ▶ Escuela de Estudios Industriales - Universidad Industrial de Santander (Bucaramanga, Colombia)

Experiencia

Profesor Auxiliar -vinculación especial- (Febrero de 2007 – Actualmente)

Escuela de Estudios Industriales - Universidad Industrial de Santander – Bucaramanga, Colombia

Profesor asignado en las cátedras de Gestión del Talento Humano y Fundamentos de Mercadeo a nivel de pregrado y diplomado. Director de numerosos trabajos académicos en temáticas empresariales. Asesor para proyectos institucionales de extensión con empresas de la región.

Key Account Manager (Abril de 2006 – Enero de 2007)

Scientific Games S.A. – Latin American Subsidiary; Santiago, Chile

Asesor integral en áreas administrativas y comerciales a numerosos operadores de juegos promocionales en la Región Latinoamericana (Zona Andina y Cono Sur). Desarrollo permanente de negocios en el sector lotería para la proveeduría de servicios de ejecución y soporte.

Product Manager (Octubre de 2005 – Abril de 2006)

GO Trading Ltda. (en alianza con Trade Company Ltda.) – Santiago, Chile

Labores de brokering convencional para el logro del ingreso de Casas Vitivinícolas y Olivícolas Chilenas de pequeño y mediano tamaño en el mercado colombiano. Estudio de planes de negocio para el emprendimiento de proyectos de implantación de estrategias de branding fomentando el comercio binacional.

Gerente Banca Empresarial y Gobierno (Mayo de 2003 – Septiembre de 2005)

Bancolombia S.A. – Región Bogotá; Bucaramanga, Colombia

Consecución, mantenimiento y crecimiento de valor económico agregado en clientes empresariales (Ventas superiores a US\$4,5MM/año) en la Región Nororiental Colombiana para los sectores Gobierno, Recursos Naturales, Construcción y Servicios.

Gestor Personal V.I.P. (Enero de 2002 – Abril de 2003)

BBVA Colombia S.A. – Territorial Bucaramanga; Bucaramanga, Colombia

Ejecutivo de Cuenta asignado al segmento Personal V.I.P. para administración de portafolios y atención personalizada integral en captación, colocación y demás servicios financieros. Extensa preparación y experiencia en finanzas personales.

(2001: Año de reforzamiento en inglés académico y de negocios en KVB Institute of Languages y en University of Technology - Sydney, Australia)

Jefe Nacional Mercadeo & Ventas (Enero de 2000 – Enero de 2001)

Industrias Wonder S.A. – Bucaramanga, Colombia

Encargado del Área Comercial para el mercado local. Administración de la Mezcla de Mercadeo Corporativa y Fuerza de Ventas.

Proyectos de Asesoría Directa y Acompañamiento

- ▶ Infraestructura Empresarial GO TRADING LTDA. Bucaramanga, Colombia. 2005-2007
- ▶ Asesoría en Emprendimiento DIGITAL AUDIONET LTDA. Santiago, Chile. 2006
- ▶ Generación de Lineamientos Estratégicos LEAD CONSULTORES. Bogotá, Colombia. 2007
- ▶ Taller en Gestión de Ventas LICCA COMMERCE LLC. Medley, USA. 2005

Educación no formal

- ▶ Programa de Administración Bancaria y Financiera. Escuela BBVA. Bogotá, Colombia. 2001