

**RELACIÓN DEL PERFIL Y ESTILO DE LIDERAZGO DEL GERENTE EN EL
ÉXITO DE LAS EMPRESAS DEL ÁREA METROPOLITANA DE
BUCARAMANGA**

MARGARITA MARÍA PLATA DURÁN

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERIAS FISICO-MECANICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
MAESTRIA EN INGENIERIA INDUSTRIAL
BUCARAMANGA**

2013

**RELACIÓN DEL PERFIL Y ESTILO DE LIDERAZGO DEL GERENTE EN EL
ÉXITO DE LAS EMPRESAS DEL ÁREA METROPOLITANA DE
BUCARAMANGA**

MARGARITA MARÍA PLATA DURÁN

**Trabajo de Investigación para optar al título de Magister en Ingeniería
Industrial**

Director:

PhD. Ing. AURA CECILIA PEDRAZA AVELLA

Codirector:

MSc. Ing. NÉSTOR RAÚL ORTIZ PIMIENTO

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERIAS FISICO-MECANICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
MAESTRIA EN INGENIERIA INDUSTRIAL
BUCARAMANGA**

2013

Dedico mi proyecto a Dios quien me acompaño durante este camino.

Agradezco a la Universidad Pontificia Bolivariana de Bucaramanga y a cada miembro del Comité Académico en cabeza del Doctor Luis Felipe Casas, por creer en mí y permitirme con su apoyo la comisión de estudios.

Quiero agradecer a mis padres John y Cecilia quienes con cariño, amor y ejemplo hicieron de mí una persona con valores para desenvolverme con esposa, madre y profesional.

A Christian Javier, mi esposo y compañero quien con su apoyo incondicional y consejos me impulsaron a iniciar y culminar esta etapa. A mis hijas, María Alejandra y Tatiana Lucia quienes comprendieron mis ausencias y los momentos no compartidos.

A la Doctora Aura Cecilia Pedraza Avella a quien admiro y valoro por su labor, entrega y profesionalismo que me ayudaron a crecer como persona y académica y que con su apoyo como Directora hizo posible culminar esta etapa.

A Néstor Raúl Ortiz Pimiento, a quien agradezco el apoyo que permitió dar inicio a mi sueño.

A la Doctora Marianela Luzardo por su invaluable apoyo académico.

A mis compañeros de la Escuela de Ciencias Estratégicas, quienes me apoyaron, colaboraron y contribuyeron cuando lo requería.

A los docentes de la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales de mi alma mater, la “**UIS**” a quienes agradezco sus aportes.

A María Fernanda y Carlos, compañeros de lucha y apoyo conjunto, gracias por su amistad.

A todas aquellas personas que formaron parte de este proceso. Un agradecimiento de corazón.

*Gracias a mi esposo Christian Javier, a mis hijas María Alejandra y Tatiana
Lucia y a esas personas que me apoyaron y sacrificaron su tiempo para
ayudarme a cumplir un sueño en mi vida.*

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	16
1. REVISIÓN DE LITERATURA	18
1.1 ÉXITO EMPRESARIAL	18
1.2 EL PERFIL DEL GERENTE Y LOS RESULTADOS DE LA EMPRESA	20
1.3 EL LIDERAZGO Y LOS RESULTADOS DE LA EMPRESA	21
1.3.1 Teoría de liderazgo	22
1.3.2 Relación entre liderazgo y éxito empresarial	26
1.4. CONCLUSIONES DE LA REVISIÓN DE LITERATURA	28
2. METODOLOGÍA	29
2.1 INSTRUMENTO	31
2.2. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	31
2.3. VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO	32
3. RESULTADOS	34
3.1 CARACTERIZACIÓN DE LAS EMPRESAS DEL ÁREA METROPOLITANA DE BUCARAMANGA AMB	34
3.1.1 Éxito Empresarial de las empresas del Área Metropolitana de Bucaramanga	35
3.2 CARACTERIZACIÓN DE LOS GERENTES DEL ÁREA METROPOLITANA DE BUCARAMANGA -AMB	38
3.2.1. El liderazgo de los gerentes del Área Metropolitana de Bucaramanga AMB	39
3.2.2 Características socio-demográficas de los gerentes del Área Metropolitana de Bucaramanga	44
3.2.3 Características de capital humano	45

3.3. EL ÉXITO EMPRESARIAL DE LAS EMPRESAS Y EL PERFIL DEL GERENTE DEL AMB	45
3.3.1. El desempeño y el estilo de liderazgo del gerente del AMB	46
3.3.2. El desempeño y el perfil socio-demográfico y de capital humano del gerente del AMB.	47
3.4 RELACION DEL ÉXITO DE LAS EMPRESAS CON EL PERFIL Y LIDERAZGO DE LOS GERENTES DEL ÁREA METROPOLITANA DE BUCARAMANGA AMB	51
3.4.1 Propensity Score Matching.	58
4. DISCUSION DE RESULTADOS	61
5. CONCLUSIONES	63
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	66
ANEXOS	75

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Análisis inicial de normalidad de variable éxito empresarial.	53
Figura 2. Análisis de normalidad de variable éxito empresarial.	54

LISTA DE GRÁFICAS

	Pág.
Gráfica 1. Índice de rentabilidad de activos de empresas del sector primario del AMB.	36
Gráfica 2. Índice de rentabilidad de activos de empresas del sector industrial del AMB.	37
Gráfica 3. Índice de rentabilidad de activos de empresas del sector comercio del AMB.	37
Gráfica 4. Índice de rentabilidad de activos de empresas del sector servicios del AMB.	38
Gráfica 5. Estilo de liderazgo de gerentes de empresas del AMB.	46

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Conceptos de éxito empresarial y medición.	19
Tabla 2. Factores relacionados con los resultados de la empresa.	20
Tabla 3. Medidas de los resultados financieros asociados con el perfil del gerente.	21
Tabla 4. El liderazgo y los resultados organizativos.	27
Tabla 5. Número de empresas por sector.	30
Tabla 6. Partes del Instrumento.	31
Tabla 7. Variables de estudio y operacionalización.	32
Tabla 8. Composición sectorial de las empresas del AMB.	34
Tabla 9. Clasificación de empresas por tamaño de activos totales.	35
Tabla 10. Indicadores promedios sectoriales.	35
Tabla 11. Desempeño de las empresas del AMB.	36
Tabla 12. Perfil característico del Gerente del Área Metropolitana de Bucaramanga.	38
Tabla 13. Frecuencias relativas del estilo de liderazgo de los gerentes del AMB.	39
Tabla 14. Medias de Estilos de Liderazgo de gerentes del AMB.	40
Tabla 15. Puntuaciones y baremo del estilo de liderazgo del gerente del AMB.	40
Tabla 16. Correlaciones en las dimensiones del liderazgo del gerente del AMB.	41
Tabla 17. Estilos de liderazgo por sector de los gerentes del AMB.	42
Tabla 18. Estilos de liderazgo por tamaño de empresa de los gerentes del AMB.	43
Tabla 19. Caracterización socio-demográfica de gerentes del AMB por sector económico.	44
Tabla 20. Caracterización socio-demográfica de gerentes del AMB por tamaño.	44
Tabla 21. Caracterización capital humano de gerentes del AMB por sector económico.	45

Tabla 22. Estilo de liderazgo de gerentes de empresas del AMB.	46
Tabla 23. Empresas exitosas y la edad de los gerentes de empresas del AMB.	47
Tabla 24. Empresas exitosas y el estado civil de los gerentes de empresas del AMB.	48
Tabla 25. Empresas exitosas y el género de los gerentes de empresas del AMB.	48
Tabla 26. Empresas exitosas y la escolaridad de los gerentes de empresas del AMB.	49
Tabla 27. Empresas exitosas y experiencia laboral de los gerentes de empresas del AMB.	49
Tabla 28: Empresas exitosas y experiencia en el sector de los gerentes de empresas del AMB.	50
Tabla 29: Empresas exitosas y experiencia en la empresa de los gerentes de empresas del AMB.	50
Tabla 30. Nomenclatura de variables.	51
Tabla 31. Análisis de colinealidad.	54
Tabla 32. Análisis de independencia de residuos.	55
Tabla 33. Modelo general de regresión.	56
Tabla 34. Relación del éxito empresarial y variables de control.	56
Tabla 35. Relación del éxito empresarial con el estilo de liderazgo.	57
Tabla 36. Relación del éxito empresarial y variables socio-demográficas.	57
Tabla 37. Relación del éxito empresarial y variables de capital humano.	58
Tabla 38. Efecto del estilo de liderazgo en el éxito de las empresas del AMB.	59
Tabla 39. Efecto del estilo de liderazgo transformacional y transaccional en el éxito de las empresas del AMB.	60

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO A. Enfoques teóricos de liderazgo	75
ANEXO B. Relación del perfil y estilo de liderazgo del gerente en el éxito de las empresas del Área Metropolitana De Bucaramanga	77
ANEXO C. Relación del estilo de liderazgo con el capital humano de los gerentes del AMB	78
ANEXO D. Relación del estilo de liderazgo con las características socio-demográficas de los gerentes del AMB.	82
ANEXO E. Socialización de resultados	85

RESUMEN

TITULO: RELACIÓN DEL PERFIL Y ESTILO DE LIDERAZGO DEL GERENTE EN EL ÉXITO DE LAS EMPRESAS DEL ÁREA METROPOLITANA DE BUCARAMANGA*

AUTOR: Margarita María Plata Durán**

PALABRAS CLAVE: Éxito empresarial, gerente, estilos de liderazgo, factores socio-demográficos y de capital humano.

La presente investigación tiene como objetivo determinar la relación del perfil y estilo de liderazgo del gerente en el éxito de las empresas del Área Metropolitana de Bucaramanga - AMB. Los consensos de la comunidad científica apuntan a que el estilo de liderazgo, los factores socio-demográficos (género, la edad, estado civil, origen étnico y departamento de origen) y los factores de capital humano (experiencia y escolaridad) del gerente se encuentran relacionados con el desempeño financiero de la empresa que dirige al igual que las características propias de la organización como el tamaño de la empresa y el sector al cual pertenece. A través de un estudio transversal, de naturaleza descriptiva, exploratoria y relacional, con una muestra significativa de 329 gerentes del Área Metropolitana de Bucaramanga, se evidencian relaciones significativas del éxito de las empresas dirigidas por un gerente acorde con el tamaño de la empresa, el sector empresarial, la escolaridad, la experiencia y el estilo de liderazgo y no significativas con la edad de la empresa, el origen étnico, el departamento de origen del gerente, la edad del gerente, el estado civil y el género; igualmente, se observa que la obtención de éxito es indiferente al poseer el gerente un estilo de liderazgo transformacional o transaccional, el éxito se obtiene al poseer un estilo de liderazgo y la ausencia de este incide en resultados negativos en el desempeño de las empresas que dirigen.

* Trabajo de Investigación

** **Facultad** de Ingenierías **Físico-** Mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales
Maestría en Ingeniería Industrial, Aura Cecilia Pedraza Avella

ABSTRACT

TITULO: RELACIÓN DEL PERFIL Y ESTILO DE LIDERAZGO DEL GERENTE EN EL ÉXITO DE LAS EMPRESAS DEL ÁREA METROPOLITANA DE BUCARAMANGA*

AUTHOR: Margarita María Plata Durán**

KEY WORDS: Business success, manager, leadership styles, socio-demographic and human capital factors.

This research aims to determine the relationship of the profile and leadership style of the manager in the success of companies in the Metropolitan Area of Bucaramanga - AMB. The consensus of the scientific community suggests that leadership style, socio-demographic factors (gender, age, marital status, ethnic origin and native department) and human capital factors (experience and education) of a manager are related to the financial performance of the company, as well as characteristics of the organization as the size of the company and the sector to which it belongs. Through a cross-sectional, descriptive, exploratory and relational study, with a representative sample of 329 managers of the Metropolitan Area of Bucaramanga, meaningful relationships are found of the success of businesses in accordance with the size of the company, the business sector and characteristics of the manager as his education, experience and leadership style; on the other hand, insignificant relationship are shown related to firm age and characteristics of the manager as his ethnicity, home department, age, marital status and gender; also, it appears that obtaining success is indifferent to possess a style manager transformational or transactional leadership, success comes from owning a leadership style and the absence of this negative impact on the performance of the firms they manage.

* Research Paper

** School of Physics and Mechanical Engineering. School of Industrial and Business Studies Master of Industrial Engineering, Aura Cecilia Pedraza Avella

INTRODUCCIÓN

El impacto que las organizaciones tienen en la economía de una región, nación y el mundo, hace que se conviertan en principales promotoras y participantes del desarrollo y del progreso (Shumpeter, 1934), siendo indiscutible la influencia de quienes las dirigen y por ende la relevancia de investigar el perfil de un gerente como parte fundamental en los resultados organizativos.

En la comunidad científica, es concurrente la forma de medición del éxito de una empresa, así como la incidencia del perfil del gerente en este resultado organizativo. La literatura apunta a definir en primera instancia, el éxito empresarial como un resultado (salida) de la gestión de una empresa, el cual de manera coincidente puede ser visto desde diversos factores objetivos (cuantificables) y subjetivos (no cuantificables). La medición objetiva del éxito empresarial se da a través de resultados financieros empresariales, mientras que los factores subjetivos son medidos mediante percepciones cualitativas de éxito. En segundo consenso, los investigadores ponen el perfil de un gerente como influyente en los resultados organizativos y evidencian la relación del actuar de un dirigente con su liderazgo, características de capital humano y condiciones socio-demográficas. Así mismo, los estudios afirman que el éxito de las empresas está influenciado por características propias de las empresas como son el sector económico al cual pertenece, su tamaño y años de antigüedad.

De acuerdo a lo anterior, esta investigación tuvo como propósito hacer un análisis descriptivo y transversal de la relación entre el éxito empresarial y el perfil de los gerentes del Área Metropolitana de Bucaramanga AMB. Para medir el éxito se utilizó información financiera de las empresas y del gerente se indagaron características tales como liderazgo y otras variables de tipo socio-demográficas y de capital humano. Para obtener los datos, se aplicó una encuesta a una muestra

significativa de gerentes del AMB, segmentando la población en sectores económicos (primario, industrial, comercio y servicios). El instrumento utilizado fue el *Cuestionario de Estilos de Liderazgo – CELID*, que ya ha sido validado en otros contextos iberoamericanos.

La presente propuesta contempla la revisión de literatura, el enfoque metodológico, el análisis de los datos, la discusión de los resultados y las conclusiones de la investigación; finalmente se listan las referencias bibliográficas utilizadas.

1. REVISIÓN DE LITERATURA

Los concesos encontrados en la revisión de literatura se agrupan así: la medición de éxito organizacional, la relación de los resultados de una empresa con el perfil gerencial y de manera particular, el vínculo entre el liderazgo y los resultados empresariales.

1.1 ÉXITO EMPRESARIAL

Las empresas son organizaciones que promueven el desarrollo económico de las naciones y se posicionan como la unidad básica en el mundo capitalista. Según Shumpeter (1934), son la principal fuerza impulsora e inseparable del progreso económico.

Determinar si una empresa es o no exitosa ha sido abordado por autores como Chandler y Hanks (1993) y Cressy (1996), desde medidas objetivas como la rentabilidad, el flujo de caja y las utilidades. Stuart y Abetti (1987) toman el éxito empresarial desde medidas subjetivas como la personalidad de quien dirige a las organizaciones y factores exógenos de mercado, de producto o variables relacionadas con el sector económico al cual pertenecen las empresas. Estas y otras definiciones se presentan en la Tabla 1.

Tabla 1. Conceptos de éxito empresarial y medición.

AUTORES	CONCEPTO
Leland y Pyle (1977), Heinkel (1982) y Harris y Raviv (1990)	El nivel de endeudamiento es una medida de la gestión gerencial.
Porter (1980)	Existencia de diferencias estables en las estrategias y rentabilidades entre los diferentes sectores económicos.
McDonald y Morris (1984), Meyer y Roberts (1986), Sandberg y Hofer (1987)	El éxito medido desde la comparación de un indicador de beneficio neto con el activo neto (rentabilidad del activo) y factor de comparación entre los sectores económicos.
Stuart y Abetti (1987)	Medición del éxito desde medidas subjetivas o de inmersión del factor humano en las organizaciones: experiencia, educación, características personales de los dirigentes y el sector en el cual esta la empresa.
Chandler y Hanks (1993), Eddleston y Kellermanns (2007)	Medición del éxito en medidas objetivas financieras (rentabilidad, el flujo de caja, las ventas y las utilidades).
Cressy (1996)	El éxito empresarial visto de la supervivencia de las empresas, y esta desde las finanzas (rendimiento del capital invertido o de recursos propios, o medición de los beneficios o utilidades con respecto a las ventas) y desde los factores de capital humano.
Bass (1990), Schwartz (2001)	El éxito empresarial puede estar influenciado por las condiciones de su contexto (sector económico, el tamaño de la empresa, la región geográfica, la cultura nacional o regional y la cultura organizacional).
Markman y Baron (2003)	El éxito empresarial es medido desde la rentabilidad de los recursos propios y desde la características personales de los dirigentes (actitudes, valores, habilidades, personalidad, conocimientos).

Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, se ha evidenciado que el éxito empresarial puede estar influenciado no solamente por las características propias de la organización (sector económico, el tamaño de la empresa, tiempo de creación, la región geográfica, la cultura nacional o regional y la cultura organizacional), sino también por las características individuales de quienes las dirigen, siendo esto parte fundamental que articula la consecución de objetivos empresariales como lo afirman Bass (1990), Schwartz (2001), Probst y Raisch (2005), Brush et al (2006), Morris et al. (2006).

Según Carmeli y Tishler (2006), los resultados de la empresa y su impacto están influenciados por características de las empresas como los sectores de la industria, tamaño de la empresa, la edad de la empresa, localización geográfica. Estas mismas conclusiones se pueden observar en diversas investigaciones como las realizadas por Eyupoglu y Saner (2011) y Plata y Pedraza (2012).

1.2 EL PERFIL DEL GERENTE Y LOS RESULTADOS DE LA EMPRESA

Dentro de la literatura científica, existen diversos estudios que han abordado el interés por interpretar el efecto del perfil del gerente en los resultados de la empresa. Las características de capital humano definidas por Becker (1964) (tales como educación y experiencia), las socio-demográficas (edad, género, estado civil, entre otras), al igual que el liderazgo de un dirigente empresarial son indispensables al explicar los resultados organizativos. En la Tabla 2 se muestran los principales concesos de la literatura al respecto.

Tabla 2. Factores relacionados con los resultados de la empresa.

AUTORES	FACTORES RELACIONADOS CON LOS RESULTADOS EMPRESARIALES
Rauch y Frese (2007), Spanos y Lioukas (2001), Gundry y Welsch (2001)	Liderazgo
Waldman, Javidan y Varella (2004), Eyupoglu y Saner (2011)	Edad
Waldman, Javidan y Varella (2004), Eyupoglu y Saner (2011), Lucky y Minai (2012)	Género
Waldman, Javidan y Varella (2004), Eyupoglu y Saner (2011)	Estado Civil
Kolvereid (1992), Markman y Barón (2003), Waldman, Javidan y Varella (2004), Eyupoglu y Saner (2011)	Educación
Kolvereid (1992), Brush y Chaganti (1998), Markman y Barón (2003), Waldman, Javidan y Varella (2004), Eyupoglu y Saner (2011)	Experiencia
Kolvereid (1992), Carmeli y Tishler (2006), Eyupoglu y Saner (2011)	Sector Industrial
Kolvereid (1992), Carpenter, Geletkanycz y Sanders (2004), Waldman, Javidan y Varella (2004), Eyupoglu y Saner (2011)	Contexto geográfico

Fuente: Elaboración propia.

Así mismo, se destaca en los autores mencionados la utilización del análisis de regresión por mínimos cuadrados y la estadística descriptiva para medir la relación existente entre el éxito empresarial como variable dependiente y los factores observados como variables independientes. Para las variables detalladas en el Tabla 2, los autores encuentran una relación con el éxito empresarial. Este es

medido desde la rentabilidad de los activos y patrimonio, incremento de utilidades, incremento en las ventas o número de empleados como se observa en la Tabla 3.

Tabla 3. Medidas de los resultados financieros asociados con el perfil del gerente.

AUTORES	MEDICIÓN DEL ÉXITO EMPRESARIAL
Brush y Chaganti (1998), Markman y Barón (2003), Waldman, Javidan y Varella (2004), Carmeli y Tishler (2006), Lucky y Minai (2012)	Rentabilidad (Activos, Patrimonio)
Davidsson (1991), Eyupoglu y Saner (2011)	Incremento de las utilidades
Kolvereid (1992), Carmeli y Tishler (2006), Rauch y Frese (2007)	Incremento en las ventas
Kolvereid (1992), Carmeli y Tishler (2006)	Incremento del número de empleados

Fuente: Elaboración propia.

Para Colombia, en el estudio realizado por Plata y Pedraza (2012) se identificaron las diferencias en el perfil de los dirigentes de empresas, incluyendo características de capital humano y demográficas según su ubicación en las principales Áreas Metropolitanas de Colombia, con base en la Gran Encuesta Integrada de Hogares del último trimestre del año 2010 realizada por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), que es representativa para una población de 1.322.179 empleadores. Como resultados de importancia para la investigación del perfil gerencial, se muestran que la edad, el género, la experiencia, el estado civil, el nivel educativo presentan diferenciaciones de perfil en los contextos regionales. En el estudio el perfil general del dirigente del Área Metropolitana de Bucaramanga es hombre, con una edad entre cuarenta y cincuenta años, casado, bachiller y con experiencia entre diez y quince años. La relación de estas características con el éxito empresarial no fue medida dadas las limitaciones de la encuesta utilizada.

1.3 EL LIDERAZGO Y LOS RESULTADOS DE LA EMPRESA

Al interpretar el éxito de las empresas a la luz del perfil del gerente se coincide en el liderazgo como una de las características estudiadas con mayor incidencia en

los resultados de las empresas. Por tanto, es indispensable abordar el concepto teórico del liderazgo, así como su forma de medición y la relación del liderazgo con el éxito empresarial.

1.3.1 Teoría de liderazgo. La definición de liderazgo tiene dos enfoques, como rasgo o como proceso, sobre los cuales se han desarrollado diferentes teorías. Como rasgo, el liderazgo considera características físicas, aspectos de la personalidad y talentos o habilidades especiales como afirma Northouse (2004), mientras que como proceso Yulk (2002) lo considera como la generación de cambios mediante el cumplimiento de las obligaciones contractuales establecidas y por los objetivos propuestos, siguiendo criterios racionales como la flexibilidad, la innovación y la adaptación. Sin embargo en ambas posiciones teóricas, el líder está relacionado con los términos poder y autoridad, siendo definido por Mintzberg (1993) como la capacidad que tiene una persona o agente para influenciar a otra. Entre los principales enfoques teóricos que han sido aplicados para medir el liderazgo se encuentran el enfoque de los rasgos, el enfoque conductual, el enfoque situacional y el enfoque de Bass (ver Anexo A).

El enfoque de los rasgos está enmarcado en las “teorías del gran hombre” expuestas por Stogdill (1948) y se basa en determinar características estables de personalidad que diferencian a los líderes de quienes no lo son, basados en que los hombres nacen líderes; entre los principales autores de esta corriente se encuentran Stogdill (1948), Mann (1959), Lord, De Vader y Alliger (1986) y Kirkpatrick y Locke (1991). Este enfoque, dada la amplitud de corrientes existentes y campos de incursión hacia la medición del liderazgo, ha generado dificultades de generalización y especificidad en determinar tipos específicos de liderazgo, siendo de resaltar que en su mayoría diferencian entre ser o no ser líder y los instrumentos de medición han sido desarrollados acorde a las necesidades de cada estudio realizado; además, en la actualidad este enfoque es orientado a nivel organizativo con temáticas como las competencias laborales con autores como

Masten y Coastworth (1998), y Sternberg (1998), entre otros. Por otra parte, la corriente ha generado modelos relacionados con la inteligencia emocional y el conocimiento tácito defendidos por algunos autores como Salovey y Mayer (1990), Wagner (1994), Goleman (1996) y Stenberg (2000).

El enfoque conductual nace como resultado de estudios realizados en la Ohio State University y centra sus investigaciones en determinar las conductas de los líderes y su relación con el liderazgo efectivo (Hemphill & Coons, 1957; Cartwright & Zander, 1960; Stogdill, 1963) mediante la identificación de conductas individuales y no patrones de comportamiento, centradas en la estructura (comportamientos y las actividades que realiza el líder con la finalidad de definir a los subordinados la naturaleza de sus puesto y el apoyo o grado en que el superior es considerado y amistoso con sus subalternos). Para la medición se desarrollaron dos instrumentos de medición (*Leader Behavior Description Questionnaire – LBDQ-*; *Supervisory Bahavior Description – SBD-*), siendo los resultados obtenidos poco claros y contradictorios, no mostrando patrones o estilos de liderazgo que se pudieran generalizar a otros contextos poblacionales.

El enfoque situacional basa sus teorías en asegurar que el líder adapta su estilo de liderazgo acorde al contexto en el que se desenvuelva. Su principal exponente, Hersey y Blanchard (1969) desarrolló un modelo más teórico que práctico basado en dos aspectos, las conductas directivas y las conductas de consideración por el subordinado. Este enfoque está sustentado por la teoría del camino-meta y la teoría de la contingencia. La primera, expuesta por Evans (1970), House (1971), House y Dessler (1974) y House y Mitchell (1974), propone que el comportamiento de un líder es motivado por los subordinados, disminuyendo la incertidumbre de estos al adaptarse al nivel de desarrollo de sus seguidores. Este enfoque es considerado como un inicio de las teorías no clásicas del liderazgo en donde se clasifica al líder como directivo, considerado, participativo y orientado a metas y es medido por el instrumento *Path Goal Questionnaire (PGQ)*; en la segunda, Fiedler

(1967) expuso la teoría de la contingencia en donde el líder es caracterizado por tres variables situacionales (las relaciones entre el líder y los seguidores, la estructura de la tarea y el poder ejercido por el líder) basadas en el constructo LPC (*Least Preferred Coworker*) el cual es un instrumento de medición con dificultades en aplicación y evaluación dado el carácter unidimensional que no permite combinar estilos de liderazgo.

Entre los principales enfoques teóricos más estudiados y adaptado a diferentes contextos se encuentra la teoría de Bass (Bass, 1985). El autor y sus colaboradores (Avolio et al., 1991; Bass & Avolio, 1994) proponen tres estilos de liderazgo: transformacional, transaccional y laissez faire. Esta teoría contempla la influencia idealizada como una dimensión de gran importancia en los estilos de liderazgo, que se evidencia cuando el líder posee convicciones sólidas, autoconfianza y presenta un fuerte anhelo de poder. Por otro lado, el liderazgo transformacional lo define el autor como un proceso en el cual los líderes influyen sobre sus seguidores. Adicionalmente, si el líder tiene en cuenta la motivación de los intereses personales de sus seguidores, se considera que tiene un tipo de liderazgo transaccional y no transformacional. Finalmente, la teoría incluye un estilo de liderazgo ineficaz, denominándolo *laissez faire* que significa la ausencia del liderazgo. La medición de esta teoría basa los resultados a partir del instrumento *Multifactorial Leadership Questionnaire – MLQ*; este cuestionario ha sido adaptado generando versiones en español como lo es el *Cuestionario de Estilos de Liderazgo – CELID* (Castro et. al. 2007).

El enfoque de Bass considera el líder transformacional como quien provoca cambios y/o innovaciones en sus seguidores a partir de la concientización de las metas y resultados organizativos, lo cual asegura según el autor la confianza y respeto hacia el dirigente. Los cuatro componentes del liderazgo transformacional son: Influencia Idealizada, Inspiración, Estimulación intelectual y Consideración Individualizada. La influencia idealizada, considerada base de la teoría, es una

habilidad del líder que logra que sus seguidores antepongan las metas organizativas a las individuales. La inspiración es cuando el líder logra transmitir de manera efectiva la visión de futuro como parte de cambio al interior de la organización. La estimulación intelectual es una característica de los líderes capaces de generar nuevas soluciones o nuevas maneras de solucionar problemas cotidianos. La dimensión de consideración individualizada, es la capacidad que posee un líder para identificar a cada subordinado de manera individual, generando bienestar y protección. Es por estas dimensiones que se considera al líder transformacional con características más amplias y de mayor efectividad en las organizaciones que el líder transaccional. El líder transaccional es quien negocia con sus seguidores para conseguir los objetivos en la organizacional; el autor lo denomina como un intercambio de promesas y favores entre líder y seguidor. Este estilo de liderazgo contempla dos dimensiones: Recompensa contingente y Dirección por excepción. La Recompensa contingente es el premio que el líder otorga a los seguidores por el cumplimiento de los objetivos empresariales (económico o no). La Dirección por excepción maneja dos formas: la activa y la pasiva; la activa es cuando el líder monitorea constantemente a sus seguidores a que realicen sus actividades acorde a procedimientos y normas de la empresa, mientras que la forma pasiva corresponde al líder que castiga o premia el cumplimiento o no de indicaciones y reglamentos. El *laissez faire*, es la ausencia de liderazgo, lo cual implica la no toma de decisiones acarreando demoras en acciones y se ignoran las responsabilidades de líder; se considera un liderazgo inactivo e ineficaz.

Diversos estudios realizados a nivel mundial referencian la identificación del liderazgo mediante la aplicación del modelo Bass relacionando los estilos con factores como el desempeño de las empresas, el empoderamiento, valores y cultura organizacional, la gestión del conocimiento, satisfacción de empleados, calidad de vida, inteligencia emocional, estrategias organizativas.

En Colombia en la literatura gris se encuentran algunos estudios de aplicación de la teoría Bass como el realizado en la Universidad Francisco de Paula Santander de la ciudad de Cúcuta por Rozo y Abaunza (2010) en donde se estudió la relación del estilo de liderazgo con las variables socio demográficas (estado civil, genero, nivel de estudios) y laborales (experiencia en docencia, tipo de vinculación, tiempo en la institución) identificando un tipo de liderazgo transformacional con una alta relación con todas las variables socio demográficas. Además, una investigación aplicada a 60 directivos por Juárez y Contreras (2011) en la ciudad de Bogotá evidenció la influencia del estilo de liderazgo transformacional con la calidad de vida percibida del líder, sus hábitos de salud y sus características socioeconómicas.

En el Área Metropolitana de Bucaramanga, un estudio realizado por Vesga, Pico y Acero (2013), ha identificado el estilo de liderazgo de los gerentes del Área Metropolitana de Bucaramanga encontrándose que los gerentes se diferencian por características tales como el establecimiento de reglas claras, dirección a través del análisis, definición de roles específicos para las personas, entre otras; en contraste, estos gerentes santandereanos se identifican con menor frecuencia mediante características como la negociación de compromisos, construcción de alianzas, resolución de conflictos, entre otras.

1.3.2 Relación entre liderazgo y éxito empresarial. Adicional a la descripción del liderazgo desde la teoría de Bass, la influencia que los líderes ejercen en los resultados de las organizaciones ha sido abordada en diversas investigaciones a nivel mundial, donde se ha evidenciado la alta relación existente (ver Tabla 4).

En el contexto hispano se han realizado estudios de liderazgo aplicando las teorías existentes y su relación con el desempeño de las empresas; sin embargo el modelo planteado por Bass (1997) es el que mayor cantidad de investigaciones tiene en las bases científicas de calidad tales como *ISI Knowledge*, *Scopus*, *Jstor*,

entre otras. Este modelo ha sido adaptado y validado al habla hispana, por los investigadores Molero et. al. (2007), quienes aplicaron el modelo Bass encontrando que el liderazgo transformacional tenía una alta relación positiva y significativa con los resultados de la organización. La validez del instrumento fue realizado por Moriano et. al. (2011) a través de un análisis factorial confirmatorio en empresas españolas, mostrando un cuestionario con una fiabilidad y validez concurrente con un coeficiente de confiabilidad en las variables superior a 0,83.

Tabla 4. El liderazgo y los resultados organizativos.

AUTORES	FACTORES RELACIONADOS CON EL LIDERAZGO
Hambrick y Mason (1984), Bass (1985), Spanos y Lioukas (2001), Waldman, Ramírez, House y Puranam (2001), Rauch y Frese (2007), Wang, Tsui,Xin (2011)	Resultados financieros de las empresas medidos desde desde la rentabilidad (Activos, Patrimonio) y el incremento de utilidades y margen sobre las ventas.
Hambrick y Mason (1984), Bass (1985), Carpenter, Geletkanycz y Sanders (2004), Wang, Tsui,Xin (2011)	Género y resultados financieros de las empresas medidos desde desde la rentabilidad (Activos, Patrimonio) y margen sobre las ventas.
Hambrick y Mason (1984), Bass (1985), Carpenter, Geletkanycz y Sanders (2004), Wang, Tsui,Xin (2011)	Edad y resultados financieros de las empresas medidos desde desde la rentabilidad (Activos, Patrimonio) y margen sobre las ventas.
Gundry y Welsch (2001),Yang, Wu, Wang y Ching (2012)	Sector industrial y resultados financieros de las empresas medidos desde el incremento de utilidades y margen sobre las ventas.
Gundry y Welsch (2001),Yang, Wu, Wang y Ching (2012)	Tamaño de la empresa y resultados financieros de las empresas medidos desde el incremento de utilidades y margen sobre las ventas..
Gundry y Welsch (2001), Javidan y House (2002), Yang, Wu, Wang y Ching (2012)	Región geográfica y resultados financieros de las empresas medidos desde el incremento de utilidades y crecimiento de las ventas..

Fuente: Elaboración propia.

En América Latina el modelo Bass se ha adaptado al contexto por Castro et. al. (2004) como el Cuestionario de Estilos de Liderazgo (CELID), el cual se ha validado mediante estudios en diferentes países. El CELID, ha sido aplicado por autores como Castro y Casullo (2005), Pedraja et. al. (2006), Nader y Sanchez (2010) y Pérez y Campos (2011) quienes muestran en los resultados que el estilo de liderazgo transformacional influye de manera positiva sobre los resultados organizativos, el estilo transaccional no tiene significancia estadística y el estilo *laissez faire* afecta negativamente los resultados.

En Colombia, el acceso a las investigaciones realizadas sobre las relaciones existentes en el estilo de liderar y los resultados de las empresas es limitado; los artículos productos de éstas no son divulgados en bases de datos reconocidas o revistas de alto impacto y se orientan a identificar el estilo de liderazgo en diferentes contextos.

1.4. CONCLUSIONES DE LA REVISIÓN DE LITERATURA

Caracterizar a los dirigentes de las empresas en función de su efecto en el éxito de las organizaciones ha sido motivo de gran cantidad de investigaciones en donde los resultados apuntan a la real influencia de variables como el estilo de liderazgo de quien dirige las empresas, sus características demográficas y de capital humano y factores propios de contexto. Sin embargo, a pesar de la importancia temática y a diferencia de otros países de América Latina y el mundo, en Colombia en especial en el Área Metropolitana de Bucaramanga no se había abordado hasta ahora. Es esencial mostrar un campo inexplorado en el contexto colombiano regional ya que no se evidencian artículos en bases de datos de alto nivel, contrario a los resultados de calidad científica sobre el tema en Europa, Asia y América que incluye a América Latina. Además, habiendo encontrado investigaciones que muestran la existencia de diferencias culturales entre regiones, se hace necesario dar inicio a este tipo de estudios en Colombia en un contexto como lo es el Área Metropolitana de Bucaramanga, que es un importante participante en la economía nacional al concentrar gran parte de las empresas del Departamento de Santander.

2. METODOLOGÍA

La investigación se desarrolla de manera transversal mediante un estudio no experimental cuantitativo, explorando la relación entre el desempeño empresarial y el perfil del gerente, así como su estilo de liderazgo; se utilizó la triangulación de métodos, siendo el método científico la base de esta investigación, que se acompañó de otros como análisis de documentos, consulta con expertos y entrevistas. Las fuentes de información son primarias (instrumento aplicado que se explica a continuación) y secundarias (base de datos de empresarios de la Cámara de Comercio de Bucaramanga).

Teniendo en cuenta la revisión de la literatura y el desarrollo metodológico, el presente trabajo de investigación considera cuatro hipótesis que suponen relaciones o factores determinantes del éxito empresarial como son el perfil de un gerente y su liderazgo.

H1: En el Área Metropolitana de Bucaramanga existe predominancia del estilo de liderazgo transformacional en los empresarios.

H2: El liderazgo transformacional del gerente está relacionado en mayor medida que el liderazgo transaccional con el éxito de las empresas del Área Metropolitana de Bucaramanga

H3: Las características demográficas de los gerentes tienen una relación significativa con el éxito de las empresas del Área Metropolitana de Bucaramanga

H4: Los factores de capital humano del gerente tienen una relación significativa con el éxito de las empresas del Área Metropolitana de Bucaramanga

Para validar el estilo de liderazgo predominante y la caracterización del perfil de los gerentes del Área Metropolitana de Bucaramanga así como su relación con el desempeño de las organizaciones que dirigen, se toma como población objetivo las empresas del Área Metropolitana de Bucaramanga y los criterios de inclusión contemplados son: la continuidad y los sectores económicos a incluir. La continuidad se analiza a partir de la renovación de las matrículas mercantiles de las empresas en los últimos cinco años. Los sectores económicos a estudiar serán el primario, industrial, comercio y servicios. Teniendo en cuenta la base de datos suministrada por la Cámara de Comercio de Bucaramanga, el número de empresas es de 16.428, sobre la cual se calculó la muestra de empresas, mediante un muestreo aleatorio estratificado como se muestra en la Tabla 5, en donde se escogió un grupo de 329 gerentes, que establece un 5,34% de error de estimación, a los cuales se les aplicó el instrumento una vez este fue validado.

Tabla 5. Número de empresas por sector.

DISTRIBUCIÓN DE EMPRESAS POR SECTORES ECONÓMICOS	
Sector	# Empresas
Sector Primario	275
Sector Industrial	3008
Sector Comercio	7986
Sector Servicios	5159
Total	16428

Fuente: Elaboración propia.

El análisis de los datos se realizó con los programas estadísticos SPSS versión 18 y STATA versión 11.1, utilizados para la validación del instrumento mediante criterios de consistencia, la caracterización de las empresas del Área Metropolitana de Bucaramanga y la identificación mediante estadística descriptiva del perfil y estilo de liderazgo de los gerentes que participan en el estudio. Además, para las pruebas de hipótesis, se calculó una regresión por mínimos cuadrados y la aplicación del enfoque no paramétrico Propensity Score Matching - PMS.

2.1 INSTRUMENTO

En el Anexo B se presenta el cuestionario utilizado como instrumento para medir las variables del modelo propuesto. Este tiene como base el Cuestionario de Estilos de Liderazgo - CELID A (Castro et al., 2004), que operacionaliza la teoría de Bass (Bass, 1997), que es una adaptación española del MLQ (Multifactorial Leadership Questionnaire) desarrollado en Argentina (Castro et. al., 2004). Adicionalmente, de acuerdo a las hipótesis que se quieren probar, se le añaden preguntas referentes a las características demográficas y de capital humano del gerente, formuladas con base en la Gran Encuesta Integrada de Hogares realizada por la Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE).

El instrumento se divide en cuatro partes: datos de identificación, características socio-demográficas y de capital humano del empresario, estilos de liderazgo y características de la empresa como se muestra en la Tabla 6.

Tabla 6. Partes del Instrumento.

1. Datos de identificación
Nombres y apellidos del empresario, Nombre de la empresa, fecha de la entrevista
2. Características socio-demográficas y de capital humano del empresario
País y departamento de origen, origen étnico, edad, género, estado civil, experiencia laboral, experiencia en el sector, experiencia en la empresas y escolaridad
3. Estilos de liderazgo
Cuestionario Celid-A, consta de 34 afirmaciones a las cuales el gerente contesta en una escala de 1 a 5 acorde a su acuerdo o desacuerdo
4. Características de la empresa
Fecha de creación, edad de la empresa. Sector de la empresa y tamaño

Fuente: Elaboración propia.

2.2. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Las variables contempladas en el estudio, se muestran en la Tabla 7 teniendo en cuenta el tipo de variable, su nombre y definición.

Tabla 7. Variables de estudio y operacionalización.

TIPO DE VARIABLE		NOMBRE DE VARIABLE	DEFINICION
VARIABLES INDEPENDIENTES (X)	VARIABLES DEMOGRAFICAS (X1)	EDAD (X11)	numero de años vividos
		ESTADO CIVIL (X12)	situacion convivencial
		GENERO (X13)	característica biológica
		DEPARTAMENTO DE ORIGEN (X14)	Departamento de nacimiento
		ORIGEN ETNICO (X15)	Etnia a la cual pertenece
	CAPITAL HUMANO (X2)	ESCOLARIDAD (X21)	nivel de educación alcanzado
		EXPERIENCIA LABORAL (X22)	años de experiencia en cargos de dirección
		EXPERIENCIA EN EL SECTOR (X23)	años de experiencia en el sector
		TIEMPO LABORADO EN LA EMPRESA (X24)	años que lleva laborando en la empresa
	VARIABLES DE LIDERAZGO (X3)	TRANSACCIONAL (X31)	El liderazgo transaccional se caracteriza por el intercambio de premios y castigos, y comprende a todos los estilos clásicos de liderazgo. Tiene dos subdimensiones: a) Recompensa contingente, es una interacción entre líder y seguidor guiada por intercambios recíprocos. b) Manejo por excepción: el líder interviene solo cuando hay que hacer correcciones o cambios en las conductas de los seguidores.
		TRANSFORMACIONAL (X32)	Es aquel que procura niveles de conciencia en los seguidores a cerca del valor y la importancia de lograr los resultados asignados y la manera de alcanzarlos. Tiene 4 subdimensiones: a) Carisma ó Influencia idealizada; b) Inspiración; c) Estimulación intelectual; d) Consideración individualizada
		NO LIDERAZGO (Laissez Faire) (X33)	Representa la ausencia de transacción de cualquier clase. El líder evita tomar decisiones, no tiene responsabilidad y no usa su autoridad. Es considerada la forma más inefectiva de liderazgo.
	EMPRESARIALES (X4)	TAMAÑO (X41)	clasificación de empresa acorde a ley 905 de 2004
		SECTOR (X42)	clasificación del sector económico en el cual se encuentra la empresa por clasificación CIUU
VARIABLES DEPENDIENTES (Y)	ÉXITO EMPRESARIAL (Y)	RENTABILIDAD DE LOS ACTIVOS (ROA) (Y)	Indicadores de Gestión Gerencial; ROA: mide la rentabilidad que la empresa obtiene con la inversión en los activos.

Fuente: Elaboración propia.

2.3. VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

La actividad de validación del instrumento se realizó mediante la aplicación de una prueba piloto a 44 gerentes de las empresas y de manera específica a la variable liderazgo dado que este no ha sido aplicado anteriormente a los gerentes del Área Metropolitana de Bucaramanga, contrario a las variables socio-demográficas y de capital humano que se encuentran validadas en la Gran Encuesta Integrada de Hogares por parte del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE).

La consistencia del instrumento para evaluar los estilos de liderazgo muestra fiabilidades satisfactorias una vez calculado el coeficiente Alpha de Cronbach, que es de 0,73 y 0,72 respectivamente, para el liderazgo transformacional y transaccional.

3. RESULTADOS

A continuación se presentan los resultados de la caracterización de las empresas del Área Metropolitana de Bucaramanga- AMB y la medición del éxito empresarial de estas. Por otra parte, se identificó el perfil del gerente del AMB con su estilo de liderazgo, características socio-demográficas y de capital humano. Finalmente, mediante modelación econométrica, se relacionan las variables en estudio con el éxito de las empresas.

3.1 CARACTERIZACIÓN DE LAS EMPRESAS DEL ÁREA METROPOLITANA DE BUCARAMANGA AMB

En la composición porcentual de las empresas de la muestra, teniendo en cuenta el sector al cual pertenecen, se observa una participación representativa del sector comercio (49%), seguido por los sectores de empresas de servicios, industriales y primario con un 26%, 22% y 3% respectivamente (ver Tabla 8).

Tabla 8. Composición sectorial de las empresas del AMB.

Sector	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Primario	10	3%	3%
Industrial	71	22%	25%
Comercio	162	49%	74%
Servicios	86	26%	100%
Total	329	100%	

Fuente: Elaboración propia.

Por otra parte la composición por tamaño acorde a la clasificación dada por la Ley 905 de 2004 se presenta en la Tabla 8. Las microempresas y empresas de tamaño pequeño tienen una alta participación en el Área Metropolitana de Bucaramanga (ver Tabla 9).

Tabla 9. Clasificación de empresas por tamaño de activos totales.

Tamaño	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Microempresa	144	44%	44%
Pequeña	136	41%	85%
Mediana	37	11%	96%
Grande	12	4%	100%
Total	329	100%	

Fuente: Elaboración propia.

Estos resultados muestran la coherencia con la realidad empresarial regional reportada en otros estudios, validando la significancia de la muestra respecto a la población.

3.1.1 Éxito Empresarial de las empresas del Área Metropolitana de Bucaramanga. Con base en la revisión de literatura y con la información obtenida de las empresas, se evidencia la importancia de las medidas cuantitativas para medir el desempeño de las empresas. Para el presente estudio se toma el promedio sectorial de la Rentabilidad de Activos (ROA) como medida de éxito empresarial (ver Tabla 10).

Tabla 10. Indicadores promedios sectoriales.

Sector Económico	Rentabilidad de Activos promedio
Primario	3,23%
Industrial	3,19%
Comercio	8,34%
Servicios	5,05%

Fuente: Elaboración propia.

Teniendo en cuenta los indicadores promedio sectoriales de las empresas, se clasifica el desempeño de las empresas como superior o inferior.

En la Tabla 11, se observa que el 82% de las empresas del Área Metropolitana de Bucaramanga tienen un índice de rentabilidad de activos superior, es decir, por encima del promedio sectorial; así mismo el 18% presentaron un índice inferior.

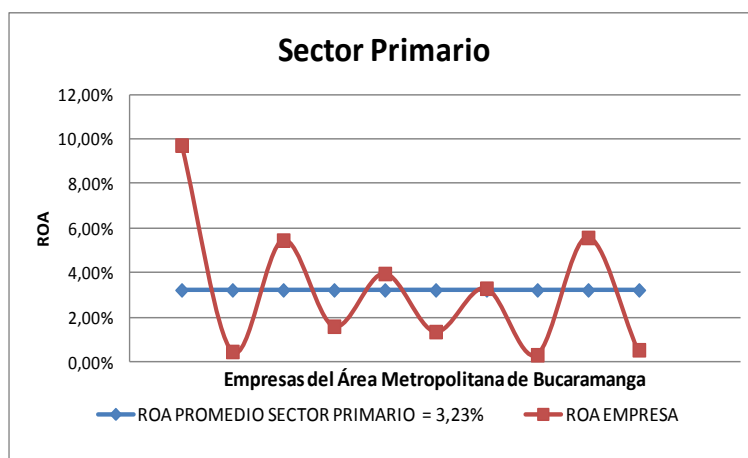
Tabla 11. Desempeño de las empresas del AMB.

Desempeño	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Superior	270	82%	82%
Inferior	59	18%	100%
Total	329	100%	

Fuente: Elaboración propia.

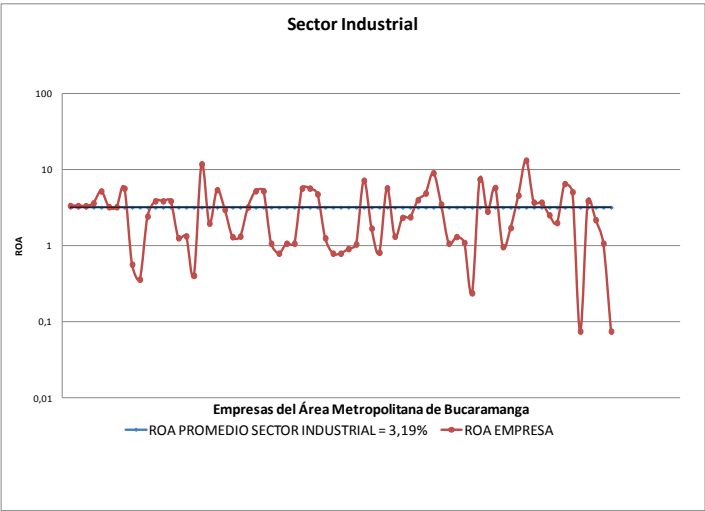
En las graficas 1, 2, 3, y 4 se observa el índice de rentabilidad de activos por sector teniendo en cuenta el promedio sectorial, mostrándose dos grupos en cada uno: las empresas cuyos índices se encuentra por encima del promedio sectorial y quienes están debajo de este.

Gráfica 1. Índice de rentabilidad de activos de empresas del sector primario del AMB.



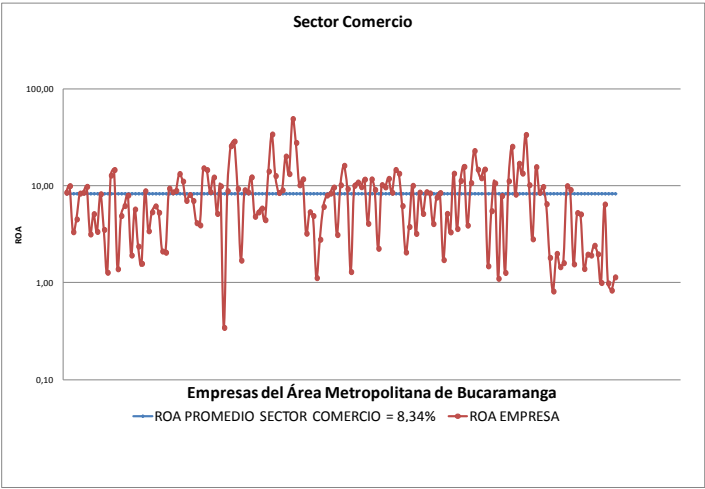
Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 2. Índice de rentabilidad de activos de empresas del sector industrial del AMB.



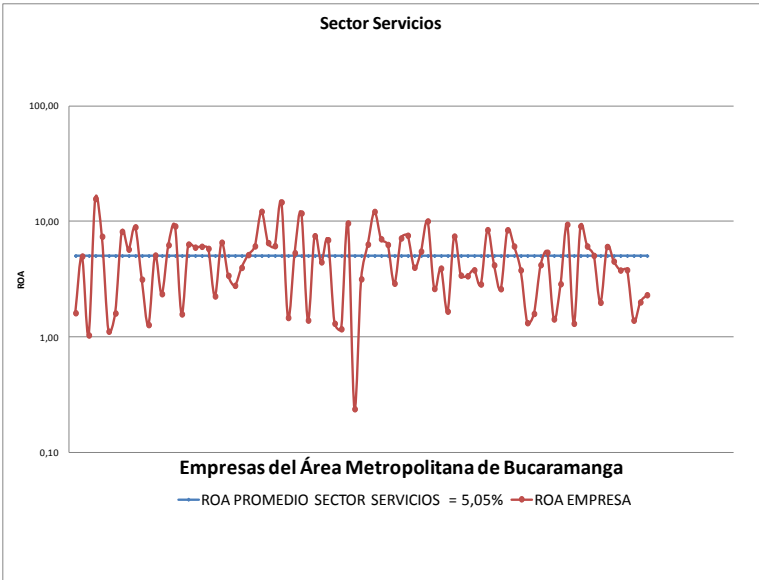
Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 3. Índice de rentabilidad de activos de empresas del sector comercio del AMB.



Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 4. Índice de rentabilidad de activos de empresas del sector servicios del AMB.



Fuente: Elaboración propia.

3.2 CARACTERIZACIÓN DE LOS GERENTES DEL ÁREA METROPOLITANA DE BUCARAMANGA -AMB

Las medidas que representan las variables analizadas muestran un perfil característico del gerente del Área Metropolitana de Bucaramanga (ver Tabla 12).

Tabla 12. Perfil característico del Gerente del Área Metropolitana de Bucaramanga.

Variable analizada	Perfil	Categorías analizadas
Estilo de Liderazgo	Líder Transformacional	Líder Transformacional, Líder Transaccional, Laissez Faire
Edad	Entre 40 y 50 años	Menor a 30 años, Entre 30 y 40 años, Entre 40 y 50 años, Entre 50 y 60 años, Mayor de 60 años
Estado civil	Casado	Convivencia menor a 2 años, Convivencia mayor a 2 años, Casado, Divorciado, Viudo, Soltero
Género	Hombre	Mujer, Hombre
Escolaridad	Universitario	No Bachiller, Bachiller, Técnico o Tecnólogo, Universitario, Postgrado
Experiencia Laboral	Mayor a 20 años	Menor a 5 años, Entre 5 y 10 años, Entre 10 y 15 años, Entre 15 y 20 años, Mayor a 20 años
Experiencia en el sector	Mayor a 20 años	Menor a 5 años, Entre 5 y 10 años, Entre 10 y 15 años, Entre 15 y 20 años, Mayor a 20 años
Experiencia en la empresa	Entre 5 y 10 años	Menor a 5 años, Entre 5 y 10 años, Entre 10 y 15 años, Entre 15 y 20 años, Mayor a 20 años

Fuente: Elaboración propia.

3.2.1. El liderazgo de los gerentes del Área Metropolitana de Bucaramanga AMB. Con la información dada por los instrumentos se caracterizan los gerentes de acuerdo a su estilo de liderazgo. Se observa un predominio, en todos los métodos de análisis, por el liderazgo transformacional, seguido por el transaccional y una menor existencia del estilo de liderazgo laissez faire o ausencia de liderazgo en los gerentes del AMB.

Como primer análisis y mediante el cálculo de las frecuencias, se observó el estilo de liderazgo con mayor representación, identificándose que los gerentes del Área Metropolitana de Bucaramanga están representados mayoritariamente por líderes transformacionales (ver Tabla 13), siendo quienes influyen en los niveles de conciencia en los seguidores acerca del valor y la importancia de lograr los resultados asignados y la manera de alcanzarlos. El instrumento permite medir el estilo de liderazgo y su nivel (alto, medio y bajo) que corresponde al nivel de intensidad del estilo de liderazgo. Los resultados aquí presentados son aquellos en los cuales el estilo de liderazgo presenta un nivel alto o predominante. Por lo tanto la primera hipótesis (*H1*) de este trabajo de investigación, que propone la existencia de un estilo de liderazgo transformacional predominante en los empresarios del Área Metropolitana de Bucaramanga, queda claramente confirmada.

Tabla 13. Frecuencias relativas del estilo de liderazgo de los gerentes del AMB.

Estilo de Liderazgo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Liderazgo transformacional	261	79%	79%
Liderazgo transaccional	46	14%	93%
Laissez faire	22	7%	100%

Fuente: Elaboración propia.

Teniendo en cuenta que las respuestas se encuentran en una escala de 1 (total desacuerdo) a 5 (total acuerdo), se realiza un análisis de la puntuación promedio de los estilos de liderazgo, en el cual se observa un estilo de liderazgo predominante, el transformacional, y uno menos utilizado, el laissez faire (ver Tabla 14).

Tabla 14. Medias de Estilos de Liderazgo de gerentes del AMB.

Estilos de Liderazgo	Medias
Transformacional	4,50195
Transaccional	2,71185
Laissez faire	1,56924

Fuente: Elaboración propia.

Acorde a los resultados de medias obtenidas, se hicieron las transformaciones de estas en términos de percentiles, los cuales son comparados con las medias poblacionales o baremos estándar del ejercicio realizado en Argentina por Castro et al. (2004). La Tabla 15 permite ratificar que el gerente del Área Metropolitana de Bucaramanga tiene un estilo de liderazgo transformacional. Ahora bien, tomando en cuenta la desviación estándar de cada medida, se ratifica la misma tendencia.

Tabla 15. Puntuaciones y baremo del estilo de liderazgo del gerente del AMB.

Estilo de Liderazgo	Mínimo	Máximo	Media	Puntuación-Nivel transformación a percentil	Desviación Estándar	Nivel con desviación (percentil)
Transformacional	2,65	5,00	4,5020	90%- Alto	,42333	Alto-Alto
Transaccional	1,00	4,83	2,7119	50%- Medio	,84590	Medio-Bajo
Laissez faire	,86	3,14	1,5692	25%- Bajo	,50704	Bajo-Bajo

Fuente: Elaboración propia.

Seguidamente, se realizó un análisis de correlaciones para determinar las diferencias que se atribuyen los gerentes en cada una de las dimensiones y los estilos de liderazgo. Como puede apreciarse en la Tabla 16, las cuatro dimensiones del liderazgo transformacional presentaron coeficientes positivos moderados y estadísticamente significativos entre ellas. De igual manera, las

dimensiones del liderazgo transaccional (recompensa contingente y dirección por excepción) también presentaron coeficientes de correlación positivos moderados y estadísticamente significativo entre ellas. Al compararse las dimensiones de ambos estilos de liderazgo (transformacional y transaccional) se observan coeficientes negativos moderados, al igual que con las puntuaciones generales de ambos estilos de liderazgo. Aunque no se observa una relación significativa en las puntuaciones generales del estilo de liderazgo transaccional y el transformacional, el primero presenta una relación positiva y estadísticamente significativa y el segundo una relación negativa. En el caso del estilo laissez faire, éste presenta correlaciones estadísticamente significativas con todas las dimensiones evaluadas, siendo negativas las mismas en las dimensiones que constituyen el liderazgo transformacional y su puntuación general y positivas en las dimensiones y puntuación general del liderazgo transaccional. Así mismo, se evidencia que existe una diferencia significativa entre todos los estilos de liderazgo y sus dimensiones con un $p < 0,01$.

Tabla 16. Correlaciones en las dimensiones del liderazgo del gerente del AMB.

		CARISMA	ESTIMULACION INTELLECTUAL	INSPIRACION	CONSIDERACION INDIVIDUALIZADA	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	RECOMPENSA CONTINGENTE	DIRECCION POR EXCEPCION	LIDERAZGO TRANSACCIONAL	LAISSEZ FAIRE
CARISMA	Pearson	1								
	Sig.	,000								
ESTIMULACION INTELLECTUAL	Pearson	,395	1							
	Sig.	,000	,000							
INSPIRACION	Pearson	,458	,515	1						
	Sig.	,000	,000	,000						
CONSIDERACION INDIVIDUALIZADA	Pearson	,441	,418	,417	1					
	Sig.	,000	,000	,000	,000					
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	Pearson	,764	,751	,796	,735	1				
	Sig.	,000	,000	,000	,000	,000				
RECOMPENSA CONTINGENTE	Pearson	-,306	-,407	-,338	-,405	-,474	1			
	Sig.	,000	,000	,000	,000	,000	,000			
DIRECCION POR EXCEPCION	Pearson	-,228	-,315	-,154	-,300	-,322	,697	1		
	Sig.	,000	,000	,005	,000	,000	,000	,000		
LIDERAZGO TRANSACCIONAL	Pearson	-,296	-,399	-,282	-,391	-,444	,645	,694	1	
	Sig.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
LAISSEZ FAIRE	Pearson	-,368	-,201	-,205	-,494	-,413	,222	,257	,257	1
	Sig.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000

Fuente: Elaboración propia.

Dado que en la literatura se reportan diferencias del liderazgo de los gerentes por sector económico entonces se analiza la situación del AMB. En la Tabla 17 no se evidencian las diferencias por sector reportadas en la literatura en los sectores industrial, comercio y servicios, en donde se muestra que el estilo de liderazgo transformacional continúa siendo el de preferencia de los gerentes del Área Metropolitana de Bucaramanga, mientras que en el sector primario los dirigentes no presentan diferenciación en los estilos de liderazgo dado que en su totalidad son líderes transformacionales; así mismo, le sigue en preferencia por los gerentes el estilo de liderazgo transaccional y por último el laissez faire en los sectores no diferenciados.

Tabla 17. Estilos de liderazgo por sector de los gerentes del AMB.

Estilo de Liderazgo	Sector Económico			
	Primario	Industrial	Comercio	Servicios
Liderazgo Transformacional	100%	74%	79%	79%
Liderazgo Transaccional	0%	16%	15%	15%
Laissez faire	0%	10%	6%	6%
Total	100%	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 18, verificando lo reportado en la literatura, se muestra que el estilo de liderazgo transformacional sigue siendo el de mayor representación de los gerentes del Área Metropolitana de Bucaramanga en la empresa micro, pequeña, mediana y grande; así mismo, el estilo de liderazgo transaccional es preferido por pocos gerentes a excepción de la empresa mediana en donde el laissez faire tiene igual representación.

Tabla 18. Estilos de liderazgo por tamaño de empresa de los gerentes del AMB.

Estilo de Liderazgo	Tamaño de la Empresa			
	Microempresa	Pequeña	Mediana	Grande
Liderazgo Transformacional	80%	76%	88%	60%
Liderazgo Transaccional	16%	15%	6%	30%
Laissez faire	4%	9%	6%	10%
Total	100%	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia

Por otra parte, en estudio realizado por Plata, Pedraza y Ortiz (2013) se relaciona el estilo de liderazgo con los factores de capital humano, identificándose un estilo de liderazgo característico con la escolaridad y experiencia (ver Anexo C), en donde los gerentes que tienen una preparación académica superior (técnico, tecnólogo, universitario o postgrado) poseen algún estilo de liderazgo (transformacional o transaccional), mientras que quienes son bachilleres o ni siquiera tienen un título de bachiller están representados por gerentes con ausencia de liderazgo (*laissez faire*). Igualmente los gerentes con nivel de escolaridad universitario o postgrado son líderes transformacionales y quienes tienen un nivel de escolaridad técnico o tecnólogo poseen un liderazgo transaccional. Con respecto a la experiencia y el estilo de liderazgo del gerente, se observa una clara tendencia del estilo de liderazgo del gerente acorde a los años laborales, en el sector o en la empresa, mostrando que cuando el dirigente tiene entre 10 y 20 de experiencia laboral, en el sector y en la empresa, se caracteriza por un liderazgo transformacional, mientras que cuando su experiencia (laboral, sector y empresa) es mayor a 20 años o menor a 5 años los gerentes se caracterizan en poseer una ausencia de liderazgo (*laissez faire*). Adicionalmente, se estudió la relación del estilo de liderazgo con las características socio-demográficas (edad, género y estado civil) en el cual se evidencia que a nivel regional no existe un estilo de liderazgo característico que se encuentre relacionado con las características socio-demográficas (ver anexo D).

3.2.2 Características socio-demográficas de los gerentes del Área Metropolitana de Bucaramanga. Las características socio-demográficas de los gerentes de empresas del Área Metropolitana con respecto al sector económico no muestran diferencias con respecto a la edad (entre 40 y 50 años) y estado civil (casado), siendo predominante el género masculino, el origen étnico blanco y departamento de origen Santander (ver Tabla 19).

Tabla 19. Caracterización socio-demográfica de gerentes del AMB por sector económico.

	SECTOR ECONOMICO			
	Primario	Industrial	Comercio	Servicios
EDAD	>40 años y <50 años	>40 años y <50 años	>40 años y <50 años	>40 años y <50 años
ESTADO CIVIL	Casado	Casado	Casado	Casado
GENERO	Hombre	Hombre	Hombre	Hombre
ORIGEN ETNICO	Blanco	Blanco	Blanco	Blanco
DEPARTAMENTO DE ORIGEN	Santander	Santander	Santander	Santander

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 20, se observa una caracterización acorde al tamaño de empresa. Se muestra un comportamiento similar a la caracterización por sector ya que, en todos los casos, el gerente tiene una edad promedio entre 40 y 50 años, es casado, de género masculino, de raza blanca y originario de Santander.

Tabla 20. Caracterización socio-demográfica de gerentes del AMB por tamaño.

	TAMAÑO EMPRESA			
	Microempresa	Pequeña	Mediana	Grande
EDAD	>40 años y <50 años	>40 años y <50 años	>40 años y <50 años	>40 años y <50 años
ESTADO CIVIL	Casado	Casado	Casado	Casado
GENERO	Hombre	Hombre	Hombre	Hombre
ORIGEN ETNICO	Blanco	Blanco	Blanco	Blanco
DEPARTAMENTO DE ORIGEN	Santander	Santander	Santander	Santander

Fuente: Elaboración propia.

3.2.3 Características de capital humano. Los gerentes de empresas del Área Metropolitana de Bucaramanga muestran diferencias en sus características de capital humano de acuerdo al sector en el que se desempeñan (ver Tabla 21). Se observa un perfil característico en las variables de escolaridad, experiencia laboral, en el sector y título universitario; sin embargo, en la experiencia en la empresa, los sectores primario e industrial tienen en promedio más años que los del sector comercio y servicios

Tabla 21. Caracterización capital humano de gerentes del AMB por sector económico.

	SECTOR ECONÓMICO			
	Primario	Industrial	Comercio	Servicios
ESCOLARIDAD	Universitario	Universitario	Universitario	Universitario
EXPERIENCIA LABORAL	más de 20 años	más de 20 años	más de 20 años	más de 20 años
EXPERIENCIA EN EL SECTOR	más de 20 años	más de 20 años	más de 20 años	más de 20 años
EXPERIENCIA EN LA EMPRESA	más de 20 años	más de 20 años	entre 5 y 10 años	entre 5 y 10 años
TÍTULO UNIVERSITARIO	Administrador de Empresas	Administrador de Empresas	Administrador de Empresas	Administrador de Empresas

Fuente: Elaboración propia.

3.3. EL ÉXITO EMPRESARIAL DE LAS EMPRESAS Y EL PERFIL DEL GERENTE DEL AMB

Con el fin de establecer una relación del éxito empresarial con el perfil del gerente del Área Metropolitana de Bucaramanga, se realizó un análisis mediante la estadística descriptiva teniendo en cuenta los resultados del índice financiero de rentabilidad operativa de activos de la empresa y el perfil socio-demográfico, de capital humano y estilo de liderazgo del gerente que la dirige. Se identifica que los gerentes con edad entre 40 y 50 años, casados, de género masculino, blanco, del Departamento de Santander, universitarios, con experiencia laboral de más de 20 años y líderes transformacionales dirigen empresas exitosas.

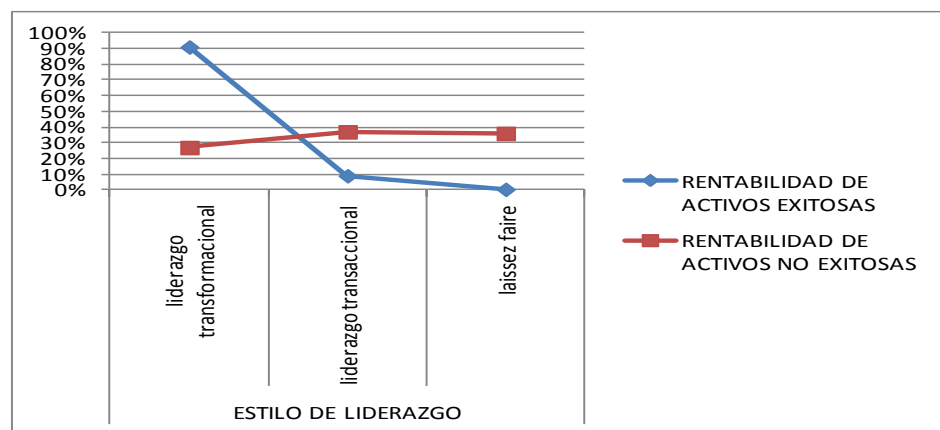
3.3.1. El desempeño y el estilo de liderazgo del gerente del AMB. En la Tabla 22 se muestra la relación del estilo de liderazgo con respecto al desempeño financiero de las empresas, en la cual se identifica que los gerentes de empresas exitosas son líderes transformacionales, siendo de menor representatividad quienes tienen estilo de liderazgo transaccional y con representación casi nula quienes no son líderes. Además, se muestra en la gráfica 5 que quienes son líderes transformacionales dirigen en mayor medida empresas exitosas y quienes son no líderes (laissez faire) dirigen las no exitosas.

Tabla 22. Estilo de liderazgo de gerentes de empresas del AMB.

		ESTILO DE LIDERAZGO		
		liderazgo transformacional	liderazgo transaccional	laissez faire
RENTABILIDAD DE ACTIVOS	EXITOSAS	91%	9%	0,4%
	NO EXITOSAS	27%	37%	36%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 5. Estilo de liderazgo de gerentes de empresas del AMB.



Fuente: Elaboración propia.

Teniendo en cuenta los resultados anteriores se percibe que el estilo de liderazgo transformacional está relacionado en mayor medida que el transaccional con el éxito de las empresas del Área Metropolitana de Bucaramanga. Por tanto, hay indicios de verificación de la segunda hipótesis (*H2*) del presente trabajo, los

cuales serán probados en ejercicios econométricos que se presentan posteriormente.

3.3.2. El desempeño y el perfil socio-demográfico y de capital humano del gerente del AMB. Teniendo en cuenta las características socio-demográficas (edad, género, estado civil, origen étnico y departamento de origen) y las de capital humano, respecto al desempeño financiero de las empresas, se resalta que en las primeras no existen mayores diferencias en la dirección de empresas no exitosas mientras que en las de capital humano (escolaridad y experiencia) si se evidencian.

En la Tabla 23 se observa que, aunque el rango de edad entre 40 y 50 años agrupa a la mayoría de gerentes de empresas exitosas y no exitosas, en estas últimas hay un porcentaje importante en edades superiores a 50 años.

Tabla 23. Empresas exitosas y la edad de los gerentes de empresas del AMB.

		EDAD				
		< 30 años	>30 años y <40 años	>40 años y <50 años	>50 años y <60 años	> 60 años
RENTABILIDAD DE ACTIVOS	EXITOSAS	3%	23%	42%	20%	12%
	NO EXITOSAS	7%	15%	37%	22%	19%

Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en la tabla 24, las empresas son dirigidas por gerentes con estado civil casado mayoritariamente y no se observan mayores diferencias entre la dirección de empresas exitosas y no exitosas.

Tabla 24. Empresas exitosas y el estado civil de los gerentes de empresas del AMB.

		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
RENTABILIDAD DE ACTIVOS	EXITOSAS	1%	2%	74%	6%	1%	16%
	NO EXITOSAS	0%	2%	76%	3%	2%	17%

Fuente: Elaboración propia.

Con respecto al género de quienes dirigen las empresas, los gerentes hombre tienen una mayor representación; al comparar las exitosas y no exitosas de acuerdo a esta característica, no se encuentran diferencias significativas (ver tabla 25). Igual resultado se presenta en el origen étnico y el departamento de origen en donde los gerentes son de raza blanca y oriundos de Santander.

Tabla 25. Empresas exitosas y el género de los gerentes de empresas del AMB.

		GENERO	
		Hombre	Mujer
RENTABILIDAD DE ACTIVOS	EXITOSAS	83%	81%
	NO EXITOSAS	17%	19%

Fuente: Elaboración propia.

Por otra parte, las empresas con desempeño financiero superior o exitosas están representadas mayoritariamente (46%) por gerentes con un nivel de escolaridad universitario como se observa en la Tabla 26. Bajo este indicador de nivel educativo, es evidente que quienes tienen niveles de formación menor dirigen empresas no exitosas. Los gerentes que dirigen a las empresas no exitosas en un 27% poseen título de bachiller o menos y en un 24% título de bachiller.

Tabla 26. Empresas exitosas y la escolaridad de los gerentes de empresas del AMB.

		ESCOLARIDAD				
		No Bachiller	Bachiller	Técnico o Tecnólogo	Universitario	Postgrado
RENTABILIDAD DE ACTIVOS	EXITOSAS	4%	18%	15%	46%	17%
	NO EXITOSAS	27%	24%	17%	14%	19%

Fuente: Elaboración propia.

Se observa igualmente que no existen diferencias importantes en las categorías de años de experiencia laboral de los gerentes en empresas exitosas y no exitosas, pues en general es superior a 20 años (ver Tabla 27).

Tabla 27. Empresas exitosas y experiencia laboral de los gerentes de empresas del AMB.

		EXPERIENCIA LABORAL				
		ménos 5 años	entre 5 y 10 años	entre 10 y 15 años	entre 15 y 20 años	más de 20 años
RENTABILIDAD DE ACTIVOS	EXITOSAS	1%	10%	16%	20%	53%
	NO EXITOSAS	0%	10%	7%	25%	58%

Fuente: Elaboración propia.

Hay una alta representación de gerentes de empresas exitosas que llevan trabajando más de 15 años en el sector; en cambio en las empresas no exitosas no hay una tendencia marcada respecto a la antigüedad de los gerentes en el sector (ver tabla 28). Por otra parte, con respecto a los años de experiencia en la empresa, en las empresas exitosas no se observa una tendencia marcada o de ordenamiento creciente como en la experiencia laboral o en el sector, siendo de resaltar que los gerentes con esta experiencia superior a 5 años tienen una mayor representatividad en las organizaciones con desempeño superior financiero, siendo poco relevante la experiencia menor a 5 años (ver tabla 29)

En general, se puede decir que a mayores años de experiencia los gerentes dirigen empresas exitosas; sin embargo cuando la experiencia es menor de 5 años y superior a 20 años, dirigen en mayor medida a las empresas no exitosas.

Tabla 28: Empresas exitosas y experiencia en el sector de los gerentes de empresas del AMB.

		EXPERIENCIA EN EL SECTOR				
		ménos 5 años	entre 5 y 10 años	entre 10 y 15 años	entre 15 y 20 años	más de 20 años
RENTABILIDAD DE ACTIVOS	EXITOSAS	4%	17%	21%	30%	28%
	NO EXITOSAS	18%	10%	15%	15%	42%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 29: Empresas exitosas y experiencia en la empresa de los gerentes de empresas del AMB.

		EXPERIENCIA EN LA EMPRESA				
		ménos 5 años	entre 5 y 10 años	entre 10 y 15 años	entre 15 y 20 años	más de 20 años
RENTABILIDAD DE ACTIVOS	EXITOSAS	9%	27%	21%	25%	18%
	NO EXITOSAS	26%	16%	11%	21%	26%

Fuente: Elaboración propia

Así mismo, y tratando de corroborar de manera inicial la hipótesis tercera y cuarta ($H3$ y $H4$), los resultados sugieren la no existencia de una relación significativa de las características socio-demográficas con el éxito de las empresas del AMB ($H3$), mientras que los factores de capital humano evidencian indicios de una relación significativa ($H4$), principalmente la escolaridad. La prueba final de estas hipótesis se hará con los ejercicios econométricos posteriores.

3.4 RELACION DEL ÉXITO DE LAS EMPRESAS CON EL PERFIL Y LIDERAZGO DE LOS GERENTES DEL ÁREA METROPOLITANA DE BUCARAMANGA AMB

Dado que el estudio pretende medir la relación de la variable Y (éxito empresarial) con las variables independientes X1 (demográficas), X2 (capital humano), X3 (liderazgo) y X4(empresariales), se utilizará un modelo de regresión múltiple de mínimos cuadrados ordinarios, así:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_{11} + \beta_2 X_{12} + \beta_3 X_{13} + \beta_4 X_{21} + \beta_5 X_{22} + \beta_6 X_{23} + \beta_7 X_{24} + \beta_8 X_{31} + \beta_9 X_{32} + \beta_{10} X_{41} + \beta_{11} X_{42} + \beta_{12} X_{43} + \varepsilon$$

Donde los β_i corresponden a los parámetros o coeficientes del modelo de regresión y los X_{ij} corresponden a cada variable independiente según nomenclatura explicada en la Tabla 30. Las variables X_1 , X_2 y X_3 son características propias de los gerentes de las empresas, mientras que la variable X_4 corresponde a características empresariales que será de control dado que se evidencia que afecta el éxito de la organización, por tanto se incluirá en el estudio.

Tabla 30. Nomenclatura de variables.

TIPO DE VARIABLE		NOMBRE DE VARIABLE
VARIABLES INDEPENDIENTES (X)	VARIABLES DEMOGRAFICAS (X ₁)	EDAD (X ₁₁)
		ESTADO CIVIL (X ₁₂)
		GENERO (X ₁₃)
		DEPARTAMENTO DE ORIGEN (X ₁₄)
		ORIGEN ETNICO (X ₁₅)
	CAPITAL HUMANO (X ₂)	ESCOLARIDAD (X ₂₁)
		EXPERIENCIA LABORAL (X ₂₂)
		EXPERIENCIA EN EL SECTOR (X ₂₃)
		TIEMPO LABORADO EN LA EMPRESA (X ₂₄)
	VARIABLES DE LIDERAZGO (X ₃)	TRANSACCIONAL (X ₃₁)
		TRANSFORMACIONAL (X ₃₂)
		NO LIDERAZGO (Laissez Faire) (X ₃₃)
	EMPRESARIALES (X ₄)	TAMAÑO (X ₄₁)
		SECTOR (X ₄₂)
VARIABLES DEPENDIENTES (Y)	ÉXITO EMPRESARIAL (Y)	RENTABILIDAD DE LOS ACTIVOS (ROA) (Y)

Fuente: Elaboración propia.

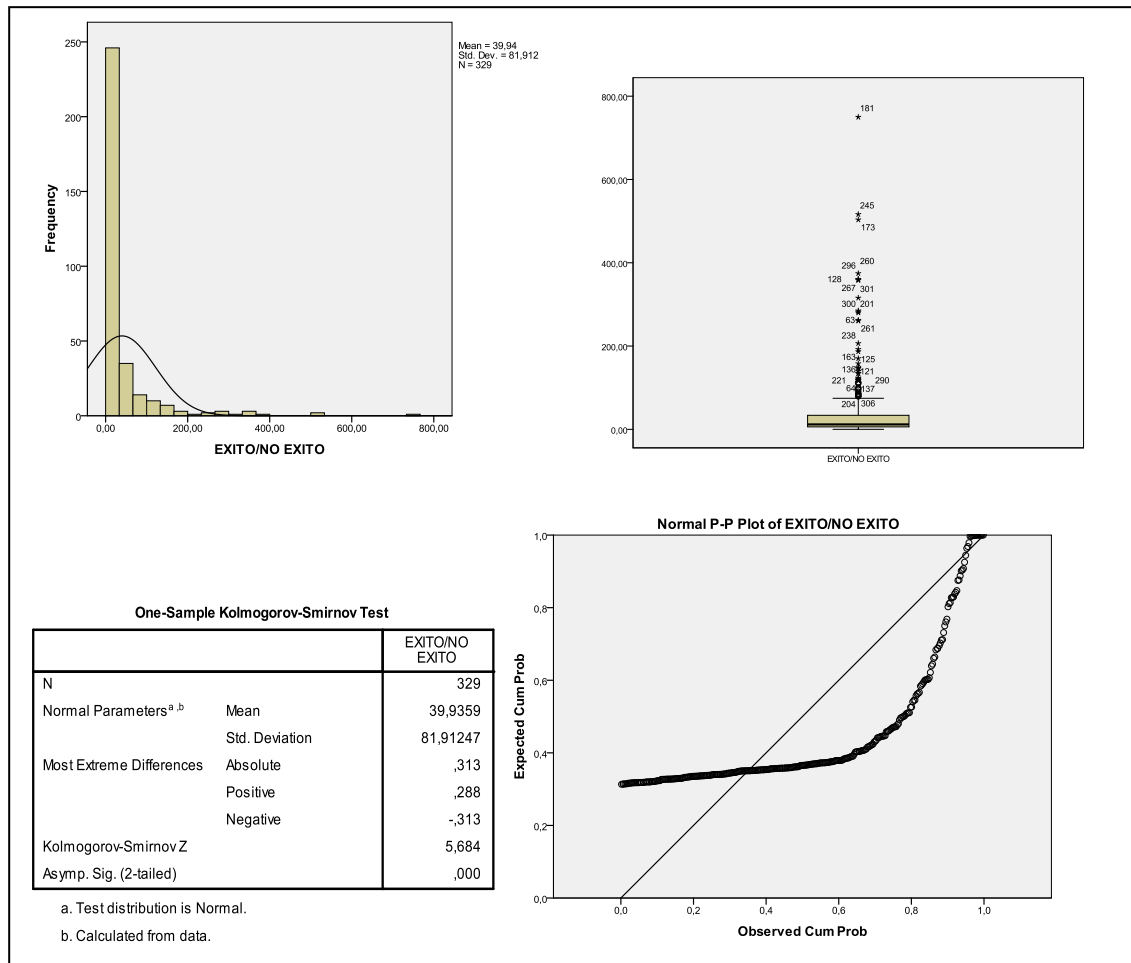
Para realizar el modelo de regresión, inicialmente se revisa el cumplimiento de las condiciones o supuestos de normalidad (Kolmogorov-Smirnov), independencia de residuos (Test Durbin-Watson), linealidad (correlación de Spearman), homogeneidad de varianzas (Test de Levene), y colinealidad (factor de inflación de la varianza- VIF) que garantizan la validez de las técnicas multivariantes y predictivas acorde al tipo de variables a utilizar en el modelo propuesto.

La normalidad es analizada para la variable dependiente (éxito empresarial), dado que es la única cuantitativa; las demás variables son de tipo categórico; se puede observar en la Figura 1 que el Éxito Empresarial no cumple la distribución de normalidad del test Kolmogorov – Smirnov en el que debe presentar una significancia superior a 0.05. Lo anterior podría estar asociado al ruido generado por algunos datos atípicos, los cuales se analizaron e identificaron 35 casos en la variable dependiente mediante la distancia de Cook con valores superiores a 1, siendo estos correspondientes a índices de rentabilidad operativa de microempresas con datos financieros anormales y por tanto al considerarse espurios¹ son eliminados para una mejor estimación. Sin embargo, la variable dependiente continua no cumpliendo con el supuesto de normalidad y se procede a corregir los sesgos de la variable mediante la transformación box cox ².

¹ Un valor espurio es definido con un dato atípico o contaminante dentro de un modelo estadístico (Tsay, 1986; Chen Lui, 1993)

²La transformación box cox fue realizada en el programa estadístico Stata, el cual crea una variable llamada z. Si $n > 0$, $z = x^n$; si $n = 0$, entonces $z = \log(x)$ y si $n < 0$ entonces $z = -x^n$.

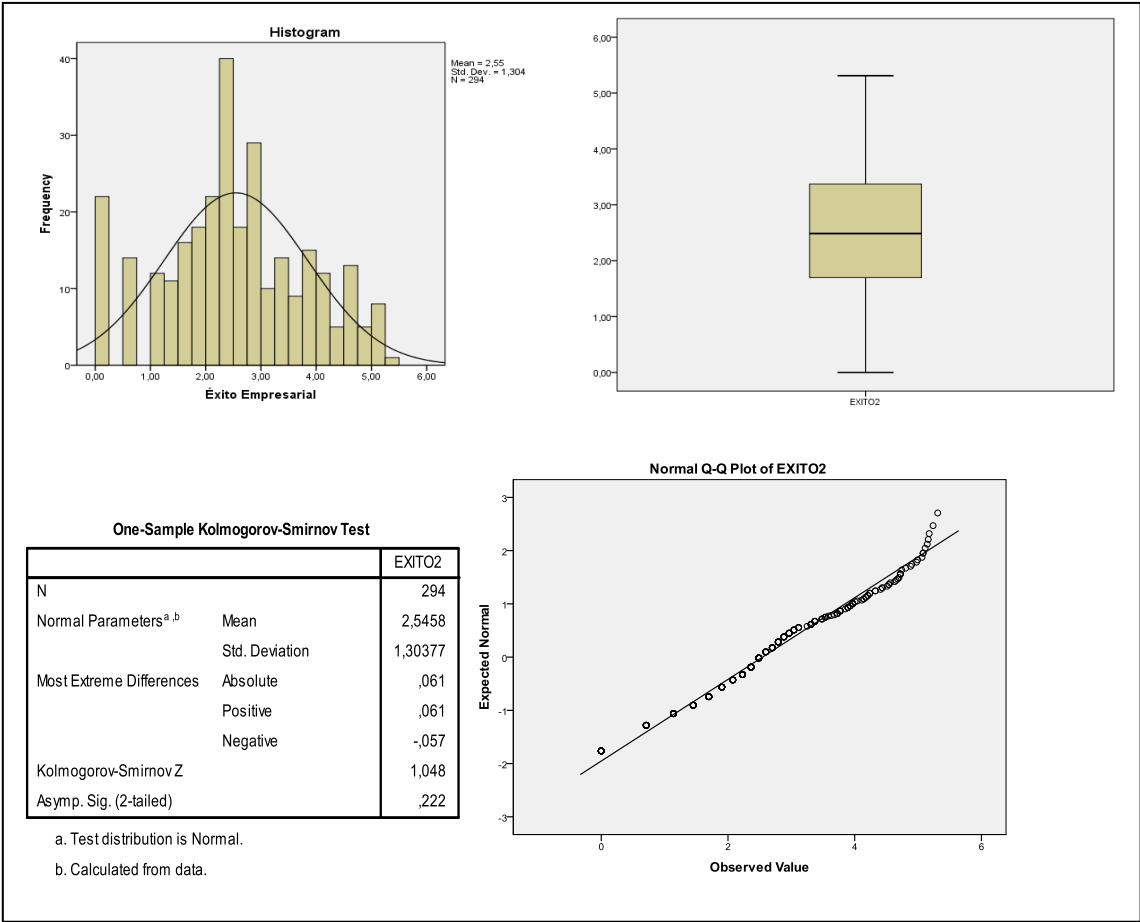
Figura 1. Análisis inicial de normalidad de variable éxito empresarial.



Fuente: Elaboración propia.

Una vez transformada la variable dependiente, se observa el cumplimiento del supuesto de normalidad, en donde el test estadístico Kolmogorov – Smirnov no mostró violaciones con un resultado de 0,222, con significancia superior a 0.05. Igualmente, no se presentan problemas de colinealidad, dado que los valores del factor de inflación de la varianza (VIF) son menores a 10 (ver Figura 2 y Tabla 31).

Figura 2. Análisis de normalidad de variable éxito empresarial.



Fuente: Elaboración propia.

Tabla 31. Análisis de colinealidad

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	EDAD DE LA EMPRESA	,757	1,321
	TAMAÑO EMPRESA	,803	1,246
	SECTOR ECONOMICO	,919	1,088
	EDAD	,386	2,592
	ESTADO CIVIL	,831	1,203
	GENERO	,908	1,101
	ESCOLARIDAD	,812	1,232
	EXPERIENCIA LABORAL	,334	2,994
	EXPERIENCIA DEL SECTOR	,243	4,109
	EXPERIENCIA EN LA EMPRESA	,300	3,339
	ORIGEN ETNICO	,910	1,099
	deporigen2	,932	1,073
	ESTILO DE LIDERAZGO	,915	1,093

a. Dependent Variable: EXITO2

Fuente: Elaboración propia.

Mediante el estadístico Durbin- Watson – DW se analizó la interdependencia de los residuos, entre los valores 1.5 y 2.5. Puesto que el DW es igual a 2,278 se puede asumir que los residuos son independientes (ver Tabla 32).

Tabla 32. Análisis de independencia de residuos.

Model Summary					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,5962	,4262	,3407	1,0586	2,278

a. Predictors: (Constant), ESTILO DE LIDERAZGO, SECTOR ECONOMICO, TAMAÑO EMPRESA, EXPERIENCIA LABORAL, DEPARTAMENTO DE ORIGEN, GENERO, ORIGEN ETNICO, EDAD DE LA EMPRESA, ESCOLARIDAD, ESTADO CIVIL, EXPERIENCIA EN LA EMPRESA, EDAD,

b. Dependent Variable: éxito transformado

Fuente: Elaboración propia.

Una vez verificados los supuestos se procede a estimar el modelo de regresión por mínimos cuadrados con el fin de establecer la naturaleza exacta de la relación del éxito empresarial con las variables socio-demográficas, de capital humano así como el liderazgo.

Para el análisis de regresión múltiple por el método de entrada, se introdujeron todas las variables del modelo de investigación eliminando los datos atípicos de la variable dependiente, encontrándose que las variables independientes describen a la variable dependiente (éxito empresarial) en un 42,62%; por lo tanto, la varianza del éxito empresarial puede predecirse con las variables independientes del modelo ($R^2=0,4262$); sin embargo, es de tenerse en cuenta que el modelo planteado no es predictivo sino relacional y si bien algunas variables del modelo no son significativas, el aporte de estas hace necesario su inclusión.(ver Tabla 33). Es importante agregar que el mejor R^2 es el que contempla todas las variables.

Tabla 33. Modelo general de regresión.

□

# observaciones	294
F(38, 249)	4.99
Prob > F	0.0000
R	0.5962
R-squared	0.4262
Adj R-squared	0.3407
Root MSE	1,0586

Fuente: Elaboración propia.

A continuación se muestran los resultados del modelo de mínimos cuadrados, divididos por tipo de variable independiente a analizar. En todos los casos, la significancia de las características se midió de acuerdo a $P > t$ menor al 10%.

Analizando las variables de control, los resultados indican que la edad de la empresa en la obtención de éxito o no éxito no tiene significancia. Con respecto al tamaño de empresa, el éxito se aumentaría cuando se trata de micro y pequeñas empresas frente a las grandes. Por otra parte, se indica que los sectores comercio y servicios tienen mayor probabilidad de éxito que las del sector industrial (ver Tabla 34).

Tabla 34. Relación del éxito empresarial y variables de control.

Éxito Empresarial	Coficiente	Error estándar	t	P>t	Intervalo de confianza [95%]	
Edad Empresa	0,001379	0,006494	0.21	0.832	-0,011410	0,014168
Tamaño microempresa	1,754076	0,368670	4.76	0.000	1,028050	2,480102
Tamaño pequeña	0,695769	0,350341	1.99	0.048	0,005838	1,385700
Tamaño mediana	0,301177	0,384733	0.78	0.434	-0,456482	1,058836
Sector primario	0,289631	0,391991	0.74	0.461	-0,482322	1,061584
Sector comercio	0,461545	0,178084	2.59	0.010	0,110842	0,812248
Sector servicios	0,437988	0,193997	2.26	0.025	0,055948	0,820028

Fuente: Elaboración propia.

El estilo de liderazgo y su relación con el éxito de las empresas, como se observa en la Tabla 35 muestra que los estilos de liderazgo transformacional y transaccional del gerente frente al laissez faire aumentan de manera significativa al éxito de las empresas que dirigen, mostrando una mayor magnitud en el éxito

quienes son lideres transformacionales (dada la magnitud del coeficiente) que quienes son transaccionales, siendo validada la segunda hipótesis (H_2).

Tabla 35. Relación del éxito empresarial con el estilo de liderazgo.

Éxito Empresarial	Coeficiente	Error estándar	t	P>t	Intervalo de confianza [95%]	
Liderazgo transformacional	1,631761	254556,000000	6.41	0.000	1,130461	2,133061
Liderazgo transaccional	1,175449	0,302979	3.88	0.000	0,578789	1,772109

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 36 se presentan los resultados del éxito de las empresas en relación a las variables socio-demográficas. De acuerdo a la significancia de los coeficientes, se puede notar que la única variable que impacta el éxito empresarial, en este caso de manera negativa, es ser mestizo frente a ser blanco.

Tabla 36. Relación del éxito empresarial y variables socio-demográficas.

Éxito Empresarial	Coeficiente	Error estándar	t	P>t	Intervalo de confianza [95%]	
Edad entre 30 y 40 años	0,188529	0,439648	0,43	0.668	-0,677275	1,054332
Edad entre 40 y 50 años	0,562942	0,489813	1,15	0.252	-0,401652	1,527535
Edad entre 50 y 60 años	0,521245	0,521832	1,00	0.319	-0,506405	1,548895
Edad mayor a 60 años	0,300429	0,559101	0,54	0.591	-0,800614	1,401473
Estado civil convivencia menor a 2 años	1,323682	1,145360	1,16	0.249	-0,931888	3,579251
Estado civil convivencia mayor a 2 años	-0,096973	0,459375	-0,21	0.833	-1,001626	0,807680
Estado civil casado	-0,109513	0,207920	-0,53	0.599	-0,518972	0,299946
Estado civil divorciado	0,206700	0,345312	0,60	0.550	-0,473325	0,886726
Estado civil viudo	-0,727830	0,604853	-1,20	0.230	-1,918974	0,463315
Género hombre	-0,004906	0,149046	-0,03	0.974	-0,298424	0,288612
Origen étnico mestizo	-0,487536	0,182590	-2,67	0.008	-0,847114	-0,127959
Origen étnico otros	-0,564210	1,095950	-0,51	0.607	-2,722475	1,594056
Departamento origen Santander	-0,311759	0,215444	-1,45	0.149	-0,736035	0,112518

Fuente: Elaboración propia.

Para contrastar la tercera hipótesis planeada (H_3) con los resultados obtenidos, se observa que la mayoría de las características demográficas no presentan una relación significativa con el éxito de las empresas del Área Metropolitana de Bucaramanga.

Ahora, analizando la relación de la variable dependiente con las variables de capital humano, se observa que los gerentes universitarios tienen mayor probabilidad de dirigir empresas exitosas frente a los que no tienen estudios. Con respecto a la experiencia en el sector, se observa que el rango entre 5 y 10 años

explica de manera significativa el éxito empresarial. La experiencia en la empresa de todos los rangos por debajo de los 15 años tiene una influencia negativa significativa en el éxito empresarial (ver Tabla 37).

Tabla 37. Relación del éxito empresarial y variables de capital humano.

Éxito Empresarial	Coefficiente	Error estándar	t	P>t	Intervalo de confianza [95%]	
Escolaridad bachiller	-0,086089	0,220887	-0,39	0,697	-0,521134	0,348955
Escolaridad técnico o tecnólogo	-0,175146	0,388290	-0,45	0,652	-0,939809	0,589517
Escolaridad universitario	0,416272	0,230116	1,81	0,072	-0,036951	0,869494
Escolaridad postgrado	0,105454	0,179697	0,59	0,558	-0,248466	0,459374
Experiencia laboral menor a 5 años	0,293902	1,020297	0,29	0,774	-0,171538	2,303184
Experiencia laboral entre 5 y 10 años	0,120155	0,385244	0,31	0,755	-0,878820	0,638511
Experiencia laboral entre 10 y 15 años	0,436074	0,296460	1,47	0,143	-0,147747	1,019895
Experiencia laboral entre 15 y 20 años	0,191199	0,256572	0,75	0,457	-0,314070	0,696469
Experiencia sector menor a 5 años	0,888134	0,539645	1,65	0,108	-0,174594	1,950861
Experiencia sector entre 5 y 10 años	0,757772	0,359741	2,11	0,036	0,049330	1,466214
Experiencia sector entre 10 y 15 años	0,344548	0,296879	1,16	0,247	-0,240099	0,929194
Experiencia sector entre 15 y 20 años	0,098678	0,282923	0,35	0,728	-0,458485	0,655840
Experiencia empresa menor a 5 años	-0,696376	0,403279	-1,73	0,085	-1,490558	0,097805
Experiencia empresa entre 5 y 10 años	-0,626160	0,299831	-2,09	0,038	-1,216621	-0,035699
Experiencia empresa entre 10 y 15 años	-0,497716	0,276720	-1,80	0,073	-1,042663	0,047231
Experiencia empresa entre 15 y 20 años	-0,231345	0,255888	-0,90	0,367	-0,735267	0,272577

Fuente: Elaboración propia.

La cuarta hipótesis (*H4*), contrasta los factores de capital humano del gerente y su relación significativa con el éxito de las empresas; el modelo muestra que para el AMB la escolaridad universitaria es significativa y de relación positiva mientras solo unos rangos de experiencia en el sector y la empresa afectan positiva y negativamente, respectivamente, en éxito empresarial.

3.4.1 Propensity Score Matching. Dada la significancia e interés de la variable liderazgo, se realiza una nueva comprobación de la primera y segunda hipótesis definidas (*H2*) para verificar si el liderazgo de los gerentes está relacionado con el éxito de las empresas del Área Metropolitana de Bucaramanga.

Para profundizar en esta relación se procede a la aplicación del método de apareamiento por probabilidad de similitud o *propensity score matching* (PSM), que permite observar el efecto promedio que tiene el ser líder o no sobre el éxito empresarial (Average effect of Tratament on the Treated - ATT) teniendo en

cuenta las características socio-demográficas, factores de capital humano de cada gerente y las características de las empresas.

Debido a que la variable éxito empresarial es continua, la probabilidad de encontrar dos empresas con el mismo propensity score es prácticamente cero por tanto se utilizará el método Radius Matching que define una vecindad acotada por un radio, lo cual limita las diferencias en los propensity scores para hacer el apareamiento. Una vez hecho el matching, la diferencia entre la variable resultado de las unidades tratadas y la variable resultado del grupo de control es calculada. El efecto promedio del tratamiento sobre los tratados (ATT) se obtiene promediando estas diferencias. El grupo tratamiento será el de los gerentes líderes y por ende el grupo control incluirá a los gerentes que no son líderes o tienen ausencia de liderazgo (laissez faire).

Posteriormente, acorde a las características socio-demográficas y de capital humano (perfil del gerente), las observaciones se aparearon mediante un modelo probit de la variable binaria de éxito. Una vez realizado un muestreo repetido (bootstrapping) se garantizó que la diferencia fuera estadísticamente diferente a cero. Los resultados de la tabla 38 muestran que el grupo de los gerentes no líderes afectan de manera negativa y significativa los resultados de las empresas que dirigen.

Tabla 38. Efecto del estilo de liderazgo en el éxito de las empresas del AMB.

variable objetivo	Tratamiento	Control	Diferencia - ATT	[95% Conf. Interval]	
Ser No Líder	2,12982204	2,7374967	-0,607675	-2,55964	-0,423398

Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a la segunda hipótesis definida (H_2), esta no se confirma ya que como se observa en la tabla 39 no hay diferencia significativa en el éxito de las empresas dirigidas por líderes transformacionales o transaccionales.

Tabla 39. Efecto del estilo de liderazgo transformacional y transaccional en el éxito de las empresas del AMB.

variable objetivo	Tratamiento	Control	Diferencia - ATT	[95% Conf. Interval]	
Líder transaccional	2,12982204	2,9685382	-0,838716	-1,98485	0,9650199

Fuente: Elaboración propia.

4. DISCUSION DE RESULTADOS

Con respecto al estilo de liderazgo en los gerentes del Área Metropolitana de Bucaramanga, se observa que el predominante es el transformacional y el de menor representación es el estilo *laissez faire*, incluso cuando se hace el análisis por sectores económicos y por tamaño. Esto significa que a nivel general los gerentes del Área Metropolitana de Bucaramanga están concentrados en uno de los tres estilos de liderazgo evaluados por la prueba CELID - A; estos datos son coincidentes con las investigaciones realizadas por Molero et al. (ob. cit.), Castro & Casullo (ob. cit.) y Nader & Sánchez (ob. cit.). Al relacionar descriptivamente el estilo de liderazgo con el desempeño se encuentra que las empresas que tienen resultados por encima del promedio, son dirigidas por gerentes que poseen un estilo de liderazgo transformacional, siendo similar a los resultados encontrados en la literatura científica; de acuerdo a lo postulado por Bass (ob. cit.). Esto se presenta por la tendencia de los líderes transformacionales a procurar niveles de conciencia en los seguidores acerca del valor y la importancia de lograr los resultados asignados y la manera de alcanzarlos. Este resultado también es corroborado por la regresión de mínimos cuadrados realizada; sin embargo, el propensity matching score da como resultado que para la obtención de éxito es indiferente poseer un estilo de liderazgo transformacional o transaccional. Resumiendo, se encuentra evidencia que permite aceptar la primera hipótesis trazada más no la segunda.

Tanto las estadísticas descriptivas como las pruebas econométricas que relacionan el éxito de las empresas con las variables socio-demográficas de los gerentes (edad, género, estado civil, origen étnico y departamento de origen) comprueban diferencias poco significativas con respecto al éxito de las empresas que dirigen; por el contrario las variables de capital humano (sobre todo la escolaridad) muestran relaciones significativas lo cual se direcciona hacia el

planteamiento de Hambrick & Mason (ob. cit.) en donde los resultados organizativos son en parte producto de las características escolares de un dirigente, similares a los resultados obtenidos por Carpenter & Geletkanycz & Sanders (ob. cit.) con respecto a las habilidades y capacidades del líder relacionadas con el nivel educativo. El nivel de escolaridad del gerente afecta de manera directa, positiva y considerable al éxito de la empresa que dirige cuando se tiene un título universitario. La experiencia en el sector que tiene un gerente aumenta las posibilidades de éxito de manera positiva, mientras que la experiencia en la empresa lo disminuye pero dicho impacto es menor en la medida en que el gerente aumenta los años de experiencia en la empresa. Estos resultados dan evidencia para rechazar la tercera hipótesis y para aceptar, al menos parcialmente, la hipótesis cuatro.

Finalmente, vinculando el éxito de las empresas con el tiempo de creación de la misma, los resultados muestran que no presenta significancia mientras que el tamaño y el sector si tienen un impacto positivo en los resultados financieros de las organizaciones siendo consistente con Spanos y Lioukas (ob.cit) en donde los sectores comercio y servicios se correlacionan positivamente aumentando las probabilidades de éxito.

Además, la existencia de diferencias culturales entre regiones, señaladas por diversos autores como Schwartz (2001), Gundry et. al. (ob. cit.), Javidan y House, 2002 y Yang et. al. (ob. cit.), hace necesario dar inicio a este tipo de estudios en Colombia en otros contextos mediante un desarrollo científico, lo cual permitirá la posibilidad de comparar los resultados.

5. CONCLUSIONES

A partir de la revisión de la literatura se identificaron variables del perfil de los gerentes que tiene relación con los resultados financieros de las empresas, evidenciando de manera particular mediante la estadística descriptiva y modelación econométrica la existencia de relación de estos factores con el éxito de las empresas del Área Metropolitana de Bucaramanga.

El estilo de liderazgo de los gerentes del Área Metropolitana de Bucaramanga se relaciona con el éxito de las empresas con magnitud considerable aumentando los resultados financieros de las empresas que dirigen cuando son líderes e influyendo de manera negativa al ser no líderes. Igualmente, el ser líderes transformacionales aumenta en mayor proporción el éxito de las empresas que quienes poseen un estilo de liderazgo transaccional. En cuanto al estilo de liderazgo con mayor representación se identifica que el transformacional es en mayor medida el que poseen los gerentes del Área Metropolitana de Bucaramanga; por lo tanto se confirma la hipótesis uno (*H1*).

El vínculo de características socio-demográficas con el éxito muestra en el caso de la edad de los gerentes relaciones positivas con mayores magnitudes de éxito en los rangos intermedios (40 a 60 años), igualmente las empresas más exitosas son quienes tienen gerentes con estado civil con menores compromisos (soltero, divorciado o tiene una convivencia inferior a 2 años), de raza blanca y oriundos de Santander.

Así mismo las características de capital humano presenta relaciones con el éxito como el nivel educativo en donde los gerentes con mayores niveles de educación dirigen empresas más exitosas que quienes no lo son. Además, quienes poseen experiencia laboral y en el sector fuera de la empresa hacen que las empresas

obtenzan resultados financieros superiores a los promedios sectoriales mientras la experiencia en la empresa afecta de manera negativa los resultados de la empresa mejorando a través de los años pero no asegurando el éxito.

Así, el ejercicio econométrico correspondiente a la validación de las hipótesis dos, tres y cuatro Para la segunda hipótesis (*H2*) referente a verificar que el liderazgo transformacional del gerente está relacionado en mayor medida que el liderazgo transaccional con el éxito de las empresas del Área Metropolitana de Bucaramanga se acepta dado que indiferente del estilo de liderazgo que posea el gerente siempre hay éxito, con mayor medida de éxito para las empresas dirigidas por líderes transformacionales que quienes poseen un estilo de liderazgo transaccional. Para el caso de la tercera hipótesis (*H3*), verificando la existencia de relaciones significativas de las variables socio-demográficas con el éxito de las empresas, se encuentra que aun existiendo relaciones positivas o negativas hacia el éxito en las diversas categorías no presentan diferencias significativas a nivel estadístico, por tanto se rechaza esta hipótesis. La cuarta hipótesis (*H4*), se acepta parcialmente dado que se valida la existencia de algunas relaciones significativas de los factores de capital humano con el éxito de las empresas.

Por otro lado, se aportan para el futuro de la comunidad científica y empresarial regional, nacional e internacional la revisión bibliográfica y marco teórico sobre las variables del modelo, el cuestionario elaborado y validado para futuras investigaciones en diferentes contextos educativos y empresariales. Además, la investigación ayuda para la realización de otros modelos teóricos y empíricos.

Igualmente, los resultados del modelo de investigación coadyuvan en la dinámica de personal en los procesos de planeación y selección de personal, análisis de cargos para diseño, análisis, descripción de cargos y competencias laborales, compensaciones directas e indirectas, desarrollo de personal en temas como capacitación, plan de carreras y gerencia del desempeño dado que involucra doce

variables independientes que se relacionan con el éxito financiero de las empresas.

Algunos de los temas sugeridos para futuras investigaciones es la realización de este tipo de estudios en otros niveles jerárquicos dentro de la organización o en un subsector; además, podrían hacerse ejercicios similares en la comunidad educativa para analizar la producción intelectual o la creación de empresas spin off de acuerdo a los perfiles de los investigadores. Igualmente, sería valioso que los resultados fueran analizados desde otras disciplinas como la psicología industrial.

Como aporte realizado durante la investigación los resultados fueron socializados en eventos de carácter regional, nacional e internacional así como la presentación de artículos a revistas indexadas (Ver Anexo E).

Como limitaciones se identifica la consecución de los gerentes para contestar de manera personalizada el instrumento, retardando el proceso de aplicación de estos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Avolio, B., & Waldman, D., & Yamarino, F. (1991). Leading in the 1990s: Towards Understanding the four I's of transformational leadership. *Journal of European Industrial Training*, 15(4), 9-16.

Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.

_____ (1990). *Handbook of leadership: A Survey of Theory and Research*. New York: Free Press.

_____ (1997). Does the Transactional - Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries?. *American Psychologist* , 52 (2), 130-139.

Bass, B., & Avolio B. (eds.) (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. Thousand Oaks (CA): Sage.

Becker, G. (1964). *Human Capital*. NBER, Columbia University Press, 2a. edición. Nueva York, Estados Unidos.

Brush, C., & Carter, N., & Gatewood, E., & Greene, P., & Hart, M. (2006). *Growth-oriented women entrepreneurs and their businesses: A global research perspective*. Cheltenham, UK: Edward Elgar.

Brush, C. & Chaganti, R. (1998). Businesses without Glamour? An analysis Of resources on Performance by size And age in small Service and retail firms. *Journal of Business Venturing*, 14, 233–257.

Carmeli, A. & Tishler, A. (2006). The relative importance of the top management team's managerial skills. *International Journal of Manpower*, 27(1), 9-36.

Carpenter, M. & Geletkanycz, M. & Sanders, G. (2004). Upper Echelons Research Revisited: Antecedents, Elements, and Consequences of Top Management Team Composition. *Journal of Management*, 30(6) 749–778.

Cartwright, D. & Zander, A. (1960). *Group Dynamics: Research and theory*. Nueva York: Harper and Row.

Castro, A., & Casullo, M. (2005). Personality styles, coping strategies and intelligence as predictors of military cadets' academic careers, *Anuario de Psicología*, 36 (2), 197-210.

Castro, S. & Lupano, P. & Benatuil, D. & Nader, M. (2007). *Teoría y Evaluación del liderazgo*. Editorial Paidós, Argentina.

Castro, A. & Nader, M., & Casullo, M. (2004). Protocolos de Administración Cuestionario de Estilos de Liderazgo Celid . En A. Castro & M. Lupano & D. Benatuil & M. Nader, *Cuadernos de Evaluación Psicológica: Teoría y Evaluación del Liderazgo* (pp. 235-243). Buenos Aires: Paidós.

Chandler, G. & Hanks, S. (1993). Measuring the Performance of Emerging Businesses: A Validation Study. *Journal of Business Venturing*, 8, 391-408.

Cressy, R. (1996). Are Business Startups debt-rationed?. *The Economical Journal*, 106, 1253-1270.

Davidsson, P. (1991). Continued entrepreneurship: Ability, need, and opportunity as determinants of small firm growth. *Journal of Business Venturing*, 6(6), 405-429.

Eddleston, K., & Kellermanns, F. (2007). Destructive and productive family relationships: A stewardship theory perspective. *Journal of Business Venturing*, 22, 545–565.

Evans, M. (1970). The effects of the supervisory behavior on the path goal relationship. *Organizational Behavior and Human Performance*, 5, 277-298.

Eyupoglu, S y Saner, T. (2011). Who is she? The Turkish Cypriot female entrepreneur. *African Journal Of Business Management*, 5(15), 6247-6255.

Fiedler, F. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. Nueva York: McGraw-Hill.

Goleman, D. (1996). *La Inteligencia Emocional*. Buenos Aires: Vergara.

Gundry, L., & Welsch, H. (2001). The ambitions entrepreneur: High growth strategies of women-owned enterprises. *Journal of Business Venturing*, 16(5), 453-470.

Harris, M. & A. Raviv, A. (1990). Capital Structure and the Informational Role of Debt. *The Journal of Finance*, 45 (2), 321-349.

Hambrick, D. & Mason, P. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *The Academy of Management Review*, 9(2), 193–206.

Heinkel, R. (1982). A Theory of Capital Structure Relevance under Imperfect Information. *The Journal of Finance*, 37 (5), 1141-1151.

Hemphill, J., & Coons, A. (1957). Development of the leader behavior description questionnaire. En R. Stogdill y A. Coons (eds.), *Leader Behavior: Its Description and Measurement*. Columbus (OH): Bureau of Business Research of Ohio State University.

Hersey, P., Blanchard, K. & Johnson, D. (1969). *Management of Organizational*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

House, R. (1971). A path goal theory of the leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16, 312-328

House, R., & Dessler, G. (1974). *The path goal theory of leadership: Some post hocy* Carbondale: Southern Illinois University Press.

House, R., & Mitchell, T. (1974). Path-goal theory of Leadership. *Contemporary Business*, 3, 81-98.

Javidan, H., & House, R. (2002). Leadership and cultures around worlds. *Journal of World Business*, 37, 1-2.

Juarez, F. & Contreras, F. (2011). Calidad de vida y liderazgo. Influencia de la calidad de vida percibida del directivo colombiano sobre sus prácticas de liderazgo. *Acta Colombiana de Psicología*, 5 (1).

Kirkpatrick, S, & Locke, E. (1991). Leadership: Do traits matther?, *The Executive*, 5, 48-60.

Kolvereid, L. (1992). Growth aspirations among Norwegian entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 5, 209–222.

Leland, H. & Pyle, D. (1977). Information Asymmetries, Financial Structure, and Financial Intermediation. *The Journal of Finance*, 32 (2), 371-387.

Lord, R., & De Vader, C., & Alliger, G. (1986). A meta-analysis of the relation between personality traits and leadership perceptions: An application of validity generalization procedures. *Journal of Applied Psychology*, 71, 402-410.

Lucky, E & Minai, M. (2012). Re-investigating the effect of individual determinant, external factor and firm characteristics on small firm performance during economic downturn. *African Journal of Business Management*, 6(1), 229-237.

McDonald, M. y Morris, M. (1984). The statistical validity of the ratio method on financial analysis: An empirical examination. *Journal of Business, Finance & Accounting*, Spring, 89-97

Mann, R. (1959). Personal factors associated with leadership: a survey of the literature. *Journal of Psychology*, 25, 241-270.

Markman G. & Baron, R. (1998). Entrepreneurship fit: why some people are more successful as entrepreneurs than others, 2003. *Human Resource Management Review*, 13, 281–301. Person: Estados Unidos.

Masten, A., & Coastworth, D. (1998). The development of competence in favorable an unfavorable environments. *American Psychologist*, 53, 205-220.

Meyer, M. & Roberts, E. (1986). New product strategy in small technology: a pilot study. *Management Science*, 32(7), 806-822.

Minzberg, H. (1993). *Power in and around Organizations*. Englewood Cliff (NJ): Prentice Hall.

Molero, F., Cuadrado, I., Navas, M. & Morales, J.(2007). Relations and effects of transformational leadership: A comparative analysis with traditional leadership styles. *Spanish journal of psychology*, 10 (2). 358-368.

Moriano, J., & Molero, F., & Mangin, L. (2011). Liderazgo auténtico. Concepto y validación del cuestionario ALQ en España. *Psicothema*, 23 (2), 336-341.

Morris, M., & Miyasaki, N., & Watters, C., & Coombes, S. M. (2006). The dilemma of growth: Understanding venture size choices of women entrepreneurs. *Journal of Small Business Management*, 44(2), 221–244.

Nader, M. & Sanchez, E. (2010). Comparative study of transformational and transactional military and civilian leaders. *Anales de Psicología*, 26(1), 72-79.

Northouse, P.(2004). *Leadership: Theory and Practice*. Londres: Sage Publications.

Pedraja, L. & Rodríguez, E., & Rodríguez, J. (2006). Leadership Styles and Effectiveness: A study of a small firms in Chile. *Interciencia*, 31 (7), 500-504.

Perez, J. & Campos, V. (2011). Manifestación del Liderazgo. Transformacional en un Grupo de Supervisores de Puerto Rico *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 27 (1). 17-29.

Plata, M. & Pedraza, A. (2012). Diferencias del perfil del dirigente empresarial en las Áreas Metropolitanas de Colombia. Ponencia presentada en el marco del Congreso Latinoamericano de Administración, Cladea 2012. Lima.

Probst, G. & Raisch, S. (2005). Organizational Crisis: The logic of failure. *Academy of Management Executive*, 19 (1), 90-105.

Porter, M.E. (1980). *Competitive strategy*. New York, NY: Free Press/Simon and Schuster.

Rauch, A. y Frese, M. (2007). Let's put the person back into entrepreneurship research: a meta-analysis on the relationship between business owners' personality traits, business creation, and success. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 16(4), 353-385.

Rozo, M., & Abaunza, M. (2009). Liderazgo transaccional y transformacional. *Avances de Enfermería*, 28(2)

Salovey, P., & Mayer, J. (1990). Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9, 185-211.

Sandberg, W. & Hofer, Ch. (1987). Improving new venture performance: the role of strategy, industry structure, and the entrepreneur. *Journal of Business Venturing*, 2(1), 5-28.

Schumpeter, J. (1934). *The Theory of Economic Development: An inquiry into profits, capital, credit, interest and the business cycle*. Cambridge: Harvard University Press.

Schwartz, S. (2001). ¿Existen valores universales en la estructura y contenido de los valores humanos, *Psicología Social de los valores humanos*. Madrid, España: Biblioteca Nueva.

Spanos, Y. & Lioukas, S. (2001). An Examination into the Causal Logic of Rent Generation: Contrasting Porter's Competitive Strategy Framework and the Resource-Based Perspectiv. *Strategic Management Journal*, 22(10), 907-934.

Stenberg, R. (1998). Abilities as forms of developing expertise. *Educational Researcher*, 27, 11-20.

_____ (2000). *Practical Intelligence in Everyday life*. Oxford: Cambridge Press.

Stogdill, R. (1948). Personal factors associated with leadership: a survey of the literature. *Journal of Psychology*, 25, 35-71.

_____ (1963). *Manual for the LBDQ- Form XII*. Columbus (OH): Bureau of Business Research of Ohio State University.

Stuart, R. & Abetti, P. (1987). Start-up Ventures: Towards the Prediction of Initial Success. *Journal of Business Venturing*, 2, 215-230.

Wagner, R. (1994). Practical Intelligence. *European Journal of Psychological Assesment*, 10 (2), 162-169.

Vesga, A.& Pico, E. & Acero, F. (2013). *Estilos de Liderazgo de los gerentes del Area Metropolitana de Bucaramanga*, Universidad Industrial de Santander.

Waldman, D. & Javidan, M. & Varella, P. (2004). Charismatic leadership at the strategic level: A new application of upper echelons theory. *The Leadership Quarterly*. 15, 355–380.

Waldman, D. & Ramirez, G., & House, R., & Puranam, P. (2001). Does leadership matter?: CEO leadership attributes under conditions of perceived environmental uncertainty. *Academy of Management Journal*, 44(1), 134–143.

Wang, h., & Tsui, A., & Xin, K. (2011). leadership behaviors, organizational performance, and employees' attitudes. *The Leadership Quarterly*, 22, 92-105.

Yang, L., & Wu, K., & Wang, F., & Chin, P. (2012). Relationship among project manager's leadership style, team interaction and project performance in Taiwanese server industry. *Quality & Quantity*, 46(1), 207-219.

Yulk, G. (2002). *Leadership in Organizations*. Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall.

ANEXOS

ANEXO A. Enfoques teóricos de liderazgo

Teoría	Autores	Presupuestos	Ventajas	Desventajas
Enfoque de Rasgos	Stogdill (1948), Mann (1959), Lord, De Vander y Alliger (1986), Kirkpatrick y Locke (1991)	Ciertas características estables de las personas (rasgos) diferencian a quienes pueden considerarse líderes de aquellos que no lo son.	Si un líder tiene los rasgos adecuados se sabe de antemano que puesto podría ocupar en la empresa a futuro y cuáles son sus posibilidades de mejorar dentro de la organización.	Este enfoque no toma en cuenta ni a los seguidores ni a la situación. Los autores no lograron a la fecha un acuerdo definitivo acerca de cuáles rasgos hacen de una persona un líder eficaz. No se sabe de forma certera en qué grado afecta la presencia de esos rasgos sobre el equipo de trabajo y sobre el área a realizar
Enfoque conductual	Hemphill y Coons (1957), Stogdill (1963), Cartwright y Zander (1960)	Se centra en el análisis de las conductas de los líderes y en la relación entre estas y el liderazgo efectivo.	Sabiendo que conductas predominan en un líder, es posible saber si va a ser exitoso o no.	La mayoría de los resultados de esta serie de investigaciones resultaron contradictorios y poco claros. La utilización del análisis factorial resulta útil pero deja de lado otras variables que están influyendo en el proceso de liderazgo (contexto, características cognitivas, etc.). Se estudiaron conductas individuales en vez de estudiarse patrones de comportamiento (estilos).

Teoría	Autores	Presupuestos	Ventajas	Desventajas
Enfoque situacional	Teoría del Liderazgo Situacional (Hersey y Blanchard, 1969)	Diferentes patrones de conductas puedes ser efectivos en diferentes situaciones pero una misma conducta no es óptima para todas ellas.	Debido a que la mayoría de estas teorías son prescriptivas tienen un alto valor práctico (aplicado).	Son modelos teóricos extremadamente complejos.
	Teoría Camino-Meta (Evans, 1970 y House, 1971)		Combinan todos los elementos presentes en el proceso del liderazgo (líder, contexto, seguidores)	Los instrumentos de evaluación no tienen propiedades psicométricas apropiadas.
	Teoría del Intercambio Líder-Seguidor (Danserau, Graen y Haga, 1975; Graen y Uhl-Bien, 1991)			
Enfoque de Bass (transformacional /transaccional)	Bass (1985, 1997)	Los líderes transformacionales buscan influir en sus seguidores mediante el ejemplo, la persuasión y la búsqueda de alternativas a las maneras tradicionales de resolver problemas.	Hay una gran cantidad de estudios que apoyan el modelo teórico propuesto así como el instrumento que es utilizado para evaluar los estilos de liderazgo (MLQ).	Es un modelo que no resulta tan útil con líderes de bajo nivel (supervisores, jefes, etc.).
		Los líderes transaccionales utilizan el intercambio de recompensas a cambio de que la tarea este realizada en tiempo y forma.	Se puede afirmar que los líderes transformacionales son útiles en situaciones de crisis, mientras que en situaciones de calma son más efectivos los transaccionales.	
			Los estilos de liderazgo son excluyentes, es decir, un mismo líder puede presentar un estilo u otro de acuerdo a la situación que tenga que enfrentar.	

Fuente. Castro Solano, Lupano Perugini, Benatuil Denise y Nader Martin. Teoría y Evaluación del liderazgo. Editorial Paidós, 2007.



ANEXO B. Relación del perfil y estilo de liderazgo del gerente en el éxito de las empresas del

Área Metropolitana De Bucaramanga

Apellidos

Nombres

Empresa

FECHA DE ENTREVISTA

DIA

MES

AÑO

USTED ES COLOMBIANO?

SI

NO

DEPARTAMENTO DE ORIGEN

PAIS DE ORIGEN

De acuerdo con su cultura, pueblo o rasgos físicos, usted se reconoce como:

INDIGENA

GITANO-ROM

RAIZAL DEL ARCHIPIELAGO DE SAN ANDRÉS Y PROVIDENCIA

PALENQUERO DE SAN BASILIO O DESCENDIENTE

MESTIZO

BLANCO

NEGRO(A), MULATO(A), AFROCOLOMBIANO(A) O AFRODESCENDIENTE

EDAD

< 30 años

>30 años y <40 años

>40 años y <50 años

>50 años y <60 años

> 60 años

GENERO

Hombre

Mujer

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

ESTADO CIVIL

No Bachiller

Bachiller

Técnico o Tecnológico

Universitario

Postgrado

EXPERIENCIA LABORAL

EXPERIENCIA EN EL SECTOR

EXPERIENCIA EN LA EMPRESA

ménos 5 años

entre 5 y 10 años

entre 10 y 15 años

entre 15 y 20 años

más de 20 años

Título Universitario

Título Postgrado

CUESTIONARIO ESTILOS DE LIDERAZGO (CELID- A): A continuación hay una serie de afirmaciones acerca del liderazgo y del acto de liderar. Por favor indique cuánto se ajusta cada una de ellas al estilo de liderar a sus subalternos que USTED posee. 1 indica: Total desacuerdo con la afirmación, 3 indica: Intermedio (Ni de acuerdo ni desacuerdo), 5 indica: Total acuerdo con la afirmación

	1	2	3	4	5
1. Mi presencia tiene poco efecto en su rendimiento.					
2. No trato de cambiar lo que hacen mientras las cosas salgan bien.					
3. Se sienten orgullosos de trabajar conmigo.					
4. Pongo especial énfasis en la resolución cuidadosa de los problemas antes de actuar.					
5. Evito involucrarme en su trabajo.					
6. No les digo mi opinión en algunas ocasiones					
7. Demuestro que creo firmemente en el dicho "si funciona, no lo arregles".					
8. Les doy lo que quieren a cambio de recibir su apoyo.					
9. Evito intervenir, excepto cuando no se consiguen los objetivos.					
10. Me aseguro que exista un fuerte acuerdo entre lo que se espera que hagan y lo que pueden obtener de mí por su esfuerzo.					
11. Siempre que lo crean necesario, pueden negociar conmigo lo que obtendrán a cambio por su trabajo.					
12. Les hago saber que pueden lograr lo que quieren si trabajan conforme a lo pactado conmigo.					
13. Me preocupo de formar a aquellos que lo necesitan.					
14. Centro mi atención en los casos en lo que no se consigue alcanzar las metas esperadas.					
15. Hago que se basen en el razonamiento y en la evidencia para resolver los problemas.					
16. Trato que obtengan lo que desean a cambio de su cooperación.					
17. Estoy dispuesto a instruirles o enseñarles siempre que lo necesiten.					
18. No trato de hacer cambios mientras las cosas marchen bien.					
19. Les doy charlas para motivarlos.					
20. Evito tomar decisiones.					
21. Cuento con su respeto.					
22. Potencio su motivación de éxito.					
23.Trato que vean los problemas como una oportunidad para aprender.					
24. Trato de desarrollar nuevas formas para motivarlos.					
25. Les hago pensar sobre viejos problemas de forma nueva.					
26. Les dejo que sigan haciendo su trabajo como siempre lo han hecho, si no me parece necesario introducir algún cambio.					
27. Soy difícil de encontrar cuando surge un problema.					
28. Impulso la utilización de la inteligencia para superar los obstáculos.					
29. Les pido que fundamenten sus opiniones con argumentos sólidos.					
30. Les doy nuevas formas de enfocar los problemas que antes les resultaban desconcertantes.					
31. Evito decirles cómo se tienen que hacer las cosas.					
32. Es probable que esté ausente cuando se me necesita.					
33. Tienen plena confianza en mí.					
34. Confían en mi capacidad para superar cualquier obstáculo.					

FECHA DE CREACION DE EMPRESA

DIA

MES

AÑO

EDAD EMPRESA

PRIMARIO

INDUSTRIAL

COMERCIO

SERVICIOS

SECTOR

MICROEMPRESA

PEQUEÑA

MEDIANA

GRANDE

TAMAÑO

El Cuestionario de estilos de aprendizaje base de este instrumento es CELID-A ©2007, Editorial Paidós.

ANEXO C. Relación del estilo de liderazgo con el capital humano de los gerentes del AMB

Teniendo en cuenta la relación del estilo de liderazgo con la escolaridad de los gerentes del Área Metropolitana de Bucaramanga, se identifica que los gerentes con un grado de escolaridad tecnólogo o tecnológico, universitario y con postgrado son más líderes transformacionales y quienes son bachilleres se identifican más como líderes transaccionales, mientras que los gerentes que no tienen ni siquiera su título de bachiller presentan ausencia de liderazgo (ver tabla 1).

Tabla 1: Relación del estilo de liderazgo con la escolaridad de los gerentes de empresas del AMB.

		Escolaridad				
		No Bachiller	Bachiller	Técnico o Tecnólogo	Universitario	Postgrado
Estilo de Liderazgo	Liderazgo Transformacional	16%	12%	61%	87%	65%
	Liderazgo Transaccional	26%	46%	32%	10%	28%
	Laissez Faire	58%	42%	7%	3%	7%

Fuente: elaboración propia.

Para analizar la existencia de relación entre las variables, escolaridad y estilo de liderazgo, se utilizó el estadístico chi-cuadrado en donde se rechaza la hipótesis de independencia al tener un nivel de significancia inferior a 0,05 y se considera que las variables estilo de liderazgo y nivel de escolaridad están relacionadas (ver tabla 2).

Tabla 2: Estadístico Chi-Cuadrado Estilo de Liderazgo – Escolaridad

Test Pearson Chi- Cuadrado			
	Valor	df	Nivel de Significancia
Escolaridad	25,878	8	,001

Fuente: elaboración propia.

Teniendo en cuenta la experiencia laboral, se observa que los gerentes con experiencia laboral menor a 10 años, son en mayor medida líderes transaccionales y cuando su experiencia se encuentra en 10 y 20 años son más líderes transformacionales; sin embargo al tener más de 20 años de experiencia los dirigentes pasan a no ser líderes (ver tabla 3) .

Tabla 3: Relación del estilo de liderazgo con la experiencia laboral de los gerentes de empresas del AMB.

		Experiencia Laboral				
		ménos 5 años	entre 5 y 10 años	entre 10 y 15 años	entre 15 y 20 años	más de 20 años
Estilo de Liderazgo	Liderazgo Transformacional	0%	42%	91%	90%	39%
	Liderazgo Transaccional	100%	53%	9%	10%	20%
	Laissez Faire	0%	5%	0%	0%	41%

Fuente: elaboración propia.

De manera particular con respecto a la experiencia en el sector y la empresa se observan comportamientos similares, en donde los gerentes con experiencia menor a 5 años y mayor a 20 años son representativamente no líderes mientras que quienes tienen experiencia entre 5 y 10 años son principalmente líderes transaccionales; con respecto al liderazgo transformacional se observan gerentes cuya experiencia se encuentra entre 10 y 20 años (ver tablas 4 y 5).

Tabla 4: Relación del estilo de liderazgo con la experiencia en el sector de los gerentes de empresas del AMB.

		Experiencia en el Sector					
		ménos 5 años	entre 5 y 10 años	entre 5 y 10 años	entre 10 y 15 años	entre 15 y 20 años	más de 20 años
Estilo de Liderazgo	Liderazgo Transformacional	17%	3	33%	93%	78%	42%
	Liderazgo Transaccional	33%	5	56%	6%	21%	14%
	Laissez Faire	50%	1	11%	1%	1%	44%

Fuente: elaboración propia.

Tabla 5: Relación del estilo de liderazgo con la experiencia en la empresa de los gerentes de empresas del AMB.

		Experiencia en la Empresa					
		ménos 5 años	entre 5 y 10 años	entre 5 y 10 años	entre 10 y 15 años	entre 15 y 20 años	más de 20 años
Estilo de Liderazgo	Liderazgo Transformacional	33%	6	23%	96%	82%	35%
	Liderazgo Transaccional	17%	16	62%	4%	16%	26%
	Laissez Faire	50%	4	15%	1%	1%	38%

Fuente: elaboración propia.

Igualmente, al analizar la relación existente entre el liderazgo y la experiencia se observa que las variables se encuentran relacionadas y por tanto ejercen influencia (ver tabla 6).

Tabla 6: Estadístico Chi-Cuadrado Estilo de Liderazgo – Experiencia

	Test Pearson Chi- Cuadrado		
	Valor	df	Nivel de Significancia
Experiencia Laboral	31,613	8	,024
Experiencia en el Sector	43,980	8	,020
Experiencia en la Empresa	96,560	8	,029

Fuente: elaboración propia.

Este estudio ofrece una estimación del perfil de los gerentes del Área Metropolitana de Bucaramanga-Colombia, haciendo énfasis en los factores de capital humano (experiencia y nivel de escolaridad) y la relación con el estilo de liderazgo.

Se evidencia que existe a nivel regional un estilo de liderazgo característico relacionado con los factores de capital humano.

Al relacionar la escolaridad con el estilo de liderazgo, se encuentra que la preparación académica superior (técnico, tecnólogo, universitario o postgrado) conlleva al gerente a poseer algún estilo de liderazgo (transformacional o transaccional), contrario a quienes son bachilleres o ni siquiera tienen título de bachiller estarían representados por la ausencia de transacción de cualquier clase,

lo cual caracteriza al *laissez faire* en donde se evita tomar decisiones, no tiene responsabilidad y no usa su autoridad. Así mismo, los gerentes cuyo nivel de escolaridad es universitario o postgrado están caracterizados por un liderazgo transformacional y por tanto procuran niveles de conciencia en los seguidores acerca del valor y la importancia de lograr los resultados asignados y la manera de alcanzarlos, estimulan a sus seguidores a tener ideas innovadoras y creativas e inspiran espíritu de grupo. Los líderes cumplen una función orientadora. Por otra parte, los gerentes con un nivel de escolaridad técnico o tecnólogo son mayoritariamente líderes transaccionales y se caracteriza por el intercambio de premios y castigos, y comprende a todos los estilos clásicos de liderazgo, interviniendo sólo cuando hay que hacer correcciones o cambios en las conductas de los seguidores.

Relacionando la experiencia con el estilo de liderazgo, se observa una clara tendencia del estilo de liderazgo del gerente acorde a los años laborales, en el sector o en la empresa, siendo concurrente que cuando el dirigente tiene entre 10 y 20 de experiencia laboral, en el sector y en la empresa es principalmente líder transformacional mientras que cuando su experiencia (laboral, sector y empresa) supera los 20 años y experiencia en el sector y en la empresa menor a 5 años, se caracteriza por poseer un estilo representado por la ausencia de transacción de cualquier clase o *laissez faire*. Por otra parte cuando los gerentes tienen experiencia laboral menor a 10 años, experiencia en el sector y en la empresa en el rango de 5 a 10 años en su mayoría son líderes transaccionales.

ANEXO D. Relación del estilo de liderazgo con las características socio-demográficas de los gerentes del AMB.

Con respecto a la relación del estilo de liderazgo con la edad de los gerentes del Área Metropolitana de Bucaramanga, se identifica que los gerentes edad entre 30 y 50 años son más líderes transformacionales y quienes son mayores de 60 años se identifican más como líderes transaccionales, mientras que los gerentes menores de 30 años presentan ausencia de liderazgo (ver tabla 1).

Tabla 1: Relación del estilo de liderazgo con la edad de los gerentes de empresas del AMB.

		EDAD				
		< 30 años	>30 años y <40 años	>40 años y <50 años	>50 años y <60 años	> 60 años
Estilo de Liderazgo	Liderazgo Transformacional	31%	90%	87%	69%	43%
	Liderazgo Transaccional	6%	9%	12%	24%	34%
	Laissez Faire	63%	1%	1%	7%	23%

Fuente: elaboración propia.

Teniendo en cuenta el estado civil, se observa que los gerentes no casados y con convivencia menor a dos años son mayoritariamente transformacionales, mientras que quienes no están casados y tiene convivencia de dos años o más son en mayor medida líderes transaccionales; sin embargo al ser divorciados pasan a no ser líderes (ver tabla 2).

Tabla 2: Relación del estilo de liderazgo con el estado civil de los gerentes de empresas del AMB.

		ESTADO CIVIL					
		No esta casado(a) y vive en pareja hace menos de dos años	No esta casado (a) y vive en pareja hace dos años o más	Casado	Divorciado	Viudo	Soltero
Estilo de Liderazgo	Liderazgo Transformacional	100%	71%	80%	89%	80%	71%
	Liderazgo Transaccional	0%	29%	13%	0%	20%	21%
	Laissez Faire	0%	0%	7%	11%	0%	8%

Fuente: elaboración propia.

De manera particular con respecto al género los hombres son representativamente más transformacionales que las mujeres al igual que los hombres transaccionales; por otra parte, los gerentes de género femenino con ausencia de liderazgo tienen una mayor representación que los de género masculino (ver tabla 3).

Tabla 3: Relación del estilo de liderazgo con el género de los gerentes de empresas del AMB.

		GENERO	
		Hombre	Mujer
Estilo de Liderazgo	Liderazgo Transformacional	81%	76%
	Liderazgo Transaccional	14%	13%
	Laissez Faire	5%	11%

Fuente: elaboración propia.

Para analizar la existencia de relación entre las variables edad, estado civil y género con el estilo de liderazgo, se utilizó el estadístico chi-cuadrado en donde se rechaza la hipótesis de independencia al tener un nivel de significancia inferior a 0,05 y se considera que las variables no están relacionadas (ver tabla 4).

Tabla 4: Estadístico Chi-Cuadrado Estilo de Liderazgo – Socio-demográficas

	Test Pearson Chi- Cuadrado		
	Valor	df	Nivel de Significancia
Edad	13500	8	,960
Estado Civil	13500	8	,960
Genero	5,061	8	,800

Fuente: elaboración propia.

Se evidencia que a nivel regional no existe un estilo de liderazgo característico que se encuentre relacionado con las características socio-demográficas.

ANEXO E. Socialización de resultados

Se presentan a continuación la presentación de los resultados de la investigación en diversos eventos de carácter científico y artículos a revistas indexadas en Publindex (ver tabla 1)

Tabla 1: Relación de socialización de resultados de investigación

PONENCIAS ACEPTADAS Y PRESENTADAS		
Evento	título	fecha
CLADEA 2012 - Perú	Diferencias del perfil del dirigente empresarial en las Áreas metropolitanas de Colombia (Gran Encuesta Integrada de Hogares DANE)	Octubre de 2012
Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2012 - Calí	Estilo de liderazgo y desempeño empresarial: Un estudio de las empresas del Área Metropolitana de Bucaramanga	Noviembre de 2012
IV Semana de Ciencia, Tecnología e Innovación en Santander 2012 - Bucaramanga	Perfil del dirigente empresarial del Área Metropolitana de Bucaramanga (Gran Encuesta Integrada de Hogares DANE)	Octubre de 2012
PONENCIAS ACEPTADAS NO PRESENTADAS		
Evento	título	
Congreso Internacional de Estrategias Empresariales 2013 – Costa Rica	Factores de capital humano en el desempeño de las empresas del Área Metropolitana de Bucaramanga –Colombia	
ARTICULOS DE REVISTAS INDEXADAS APROBADOS		
Revista	Título	Categoría Publindex
Econocuc - Universidad de la Costa	el perfil del gerente: una relacion con el desempeño financiero de las empresas	C
ARTICULOS DE REVISTAS INDEXADAS PENDIENTES DE APROBACION		
Revista	Título	Categoría Publindex
Civilizar de Empresa y Economía - Universidad Sergio Arboleda	El liderazgo transformacional de los gerentes del Área Metropolitana de Bucaramanga, una relación con el desempeño financiero	B
Lebret -Universidad Santo Tomás Bucaramanga	Los factores del capital humano en el estilo de liderazgo de los dirigentes empresariales	C
ARTICULO DE REVISTA PARA PRESENTAR		
Título	Relación del éxito de las empresas con el perfil y liderazgo de los gerentes del Área Metropolitana de Bucaramanga- AMB	

Fuente: elaboración propia.