

Estudio de tipos de liderazgo en empresarios egresados del programa gestión empresarial,
sede Bucaramanga, de la Universidad Industrial de Santander

Angie Carolina Prada García

Trabajo de Grado para optar el título de Profesional en Gestión Empresarial

Director

Marcela Patricia Arenas Cristancho

Especialista en ingeniería de operaciones en manufactura y servicios

Universidad Industrial de Santander

Instituto de Proyección Regional y Educación a Distancia

Gestión Empresarial

Bucaramanga

2021

Dedicatoria

A Dios, quien es todo para mí, mi guía, y mi fuerza en todo momento. Gracias Mi Dios por tu infinito amor, infinita misericordia y sinfín de bendiciones para conmigo y mi familia. Infinitas gracias te doy por ser la luz que ilumina mi vida y enseñarme que tus planes no son nuestros planes y tus caminos no son nuestros caminos y por siempre estar conmigo y nunca desampararme.

A mis padres, Sonia García y Henry Prada, quienes son los seres más importantes y a los que más amo, después de Dios, por su amor y apoyo incondicional, sacrificio, paciencia, entrega y formación. Los amo con todo mi corazón.

A mi novio Fernando Barajas, por su amor y apoyo.

A mi querida amiga María Camila Pinilla, por su amistad incondicional, apoyo y sabios consejos.

Angie Carolina Prada García

Agradecimientos

En primer lugar, a Dios, por darme la vida y acompañarme en cada momento de mi existencia. Este logro es por ti y para ti. Infinitas gracias te doy mi señor por regalarme esta meta, porque sin tu ayuda no hubiera sido posible.

A la ingeniera Luz Helena Villamizar Cáceres por sus sabias orientaciones, paciencia, disposición y confianza en mí, quien contribuyó de manera personal y profesional en mi tesis, por eso mi más sincero agradecimiento.

A la ingeniera Marcela Patricia Arenas Cristancho por sus valiosos aportes, su apoyo y guiarme en la realización de este proyecto y brindarme su cariño.

A Jessica Perea y Tatiana Ruíz que me apoyaron siempre, mil gracias por su gran ayuda, cariño, paciencia y motivación.

A Nancy Ramírez por aconsejarme y aportar grandes enseñanzas para mi vida.

A la Universidad Industrial de Santander por formarme como profesional y como persona

A los empresarios egresados del programa Gestión empresarial, de la sede Bucaramanga, de la Universidad Industrial de Santander, por su participación en la presente investigación.

Tabla de Contenido

	Pág.
Introducción	23
1. Objetivos.....	24
1.1. Objetivo general.....	24
1.2. Objetivos específicos	24
2. Marco Teórico	24
2.1. Liderazgo	24
2.1.1. Características del liderazgo	27
2.1.2. Importancia y Beneficios de un buen liderazgo para las empresas	28
2.1.3. Liderazgo empresarial	29
2.1.4. Líder.....	31
2.1.4.1. Tareas de un líder.....	33
2.1.4.2 Diferencia entre gerente y líder.....	34
2.1.5. Teorías del liderazgo.....	35
2.1.5.1. Primeras teorías del liderazgo.....	35
2.1.6. Estilos de liderazgo	47
2.1.7. Estrategias para el fortalecimiento en empresarios.....	49
3. Antecedentes.....	50
4. Metodología	52
4.1. Enfoque investigativo	52
4.2. Fuentes de recolección de la información primarias	55
4.3. Tipo de muestreo	55

	Pág.
4.4. Técnicas de recolección de la información.....	56
4.5. Instrumentos de recolección de la información	56
5. Resultados.....	57
5.1. Revisión de la Literatura.....	57
5.1.1. Análisis Bibliométrico	57
5.1.2. Selección de las Bases de Datos	57
5.1.3. Planteamiento de Las Ecuaciones de Búsqueda	58
5.1.4. Criterios Para la Selección de Artículos	59
5.1.5. Análisis de los Resultados	60
5.1.6. Análisis de La Literatura.....	63
5.2. Análisis estadístico de los resultados de la aplicación de la encuesta Kurt Lewin.....	70
5.2.1. Análisis encuesta Kurt Lewin preguntas cerradas	70
5.2.1.1. Pregunta 1. Género.....	72
5.2.1.2. Pregunta 2. Marque su edad.....	73
5.2.1.3. Pregunta 3. Máximo nivel educativo.	74
5.2.1.4. Pregunta 4. Estado Civil.	75
5.2.1.5. Pregunta 5. Nivel socioeconómico.	76
5.2.1.6. Pregunta 6. Sector Económico	77
5.2.1.7. Pregunta 7. Dedicación de la empresa.	78
5.2.1.8. Pregunta 8. Tiempo de Constitución de la empresa.....	79
5.2.1.9. Pregunta 9. Tiempo de Creación de la Empresa.....	80
5.2.1.10. Pregunta 10. ¿Usted es el gerente de la empresa?	81

	Pág.
5.2.1.11. Pregunta 17. Número máximo de empleados.	83
5.2.1.12. Pregunta 18. Número de empleados actuales.	84
5.2.1.13. Pregunta 19. Liderazgo Autoritario 1: Usted es un gerente que mantiene relaciones amistosas con su personal.	85
5.2.1.14. Pregunta 20. Liderazgo Democrático 1: El jefe realiza encuentros para fomentar habilidades como el liderazgo entre sus subordinados.	87
5.2.1.15. Pregunta 21. Liderazgo Democrático 2: Un jefe debe hacer reuniones para resolver desacuerdos sobre problemas importantes.	88
5.2.1.16. Pregunta 22. Liderazgo Democrático 3: Es conveniente explicar el porqué de los objetivos y de las políticas de la empresa.	90
5.2.3.17. Pregunta 23. Liderazgo Liberal 1: Cuando un empleado no está de acuerdo con la solución que su superior da a un problema, lo mejor es pedir al subordinado que sugiera una mejor alternativa y atenerse a ella.	91
5.2.1.18. Pregunta 24. Liderazgo Liberal 2: El jefe debe establecer los objetivos, y que sean los subordinados los que se repartan los trabajos y determinen la forma de llevarlos a cabo.	93
5.2.1.19. Pregunta 25. Liderazgo Democrático 4: Frente a problemas, el jefe presenta soluciones y permite la participación de los empleados sometiendo a votación las soluciones.	94
5.2.1.20. Pregunta 26. Liderazgo Autoritario 2: Cuando se discuten asuntos importantes, el supervisor no debe permitir al subordinado que manifieste sus diferencias de opiniones, excepto en privado.	96
5.2.1.21. Pregunta 27. Liderazgo Liberal 3: Son los subordinados mismos quienes deben procurar obtener una adecuada información para su autocontrol.	97

Pág.

5.2.1.22. Pregunta 28. Liderazgo Liberal 4: El buen jefe se preocupa sólo de los resultados, sin entrometerse a examinar los métodos y procedimientos que emplea su personal.....	99
5.2.1.23. Pregunta 29. Liderazgo Democrático 5: Si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, lo mejor que puede hacer el jefe es llamar a los dos y buscar una solución entre los tres.....	100
5.2.1.24. Pregunta 30. Liderazgo Democrático 6: Lo mejor que puede hacer un supervisor al asignar un trabajo es solicitar a subordinado que le ayude a preparar los objetivos.	102
5.2.1.25. Pregunta 31. Liderazgo Autoritario 3: Un buen jefe es aquél que puede despedir fácilmente a un subordinado cuando lo crea necesario.....	103
5.2.1.26. Pregunta 32. Liderazgo Autoritario 4: No conviene promover reuniones de grupo pequeño con el personal. Es preferible realizar asambleas para comunicar las decisiones importantes.....	105
5.2.1.27. Pregunta 33. Liderazgo Democrático 7: Cuando se tienen que fijar objetivos, el supervisor debe fijarlos de preferencia a través de una discusión amplia con los subordinados inmediatos.....	107
5.2.2. Análisis encuesta Kurt Lewin preguntas abiertas	108
5.2.2.1. Pregunta 1. ¿Cuál considera usted que ha sido el éxito de su empresa?.....	108
5.2.2.2. Pregunta 2. ¿Qué considera usted que le permite crecer ese liderazgo?.....	108
5.2.2.3. Pregunta 3. ¿Qué le permite desarrollarse como empresario?.....	109
5.2.2.4. Pregunta 4. ¿Cómo cree que ha sido su proceso de formación del liderazgo?	109
5.2.2.5. Pregunta 5. ¿Qué papel tiene el liderazgo en su empresa?	110
5.2.3. Análisis de datos bivariados.....	110

	Pág.
5.2.3.1. Análisis de datos bivariados Liderazgo Autoritario.....	110
5.2.3.2. Análisis de datos bivariados Liderazgo Democrático.....	114
5.2.2.3. Análisis de datos bivariados Liderazgo Liberal.....	116
5.3. Tipo de liderazgo en los empresarios egresados de Gestión Empresarial, sede Bucaramanga de la UIS	118
6. Conclusiones.....	123
7. Recomendaciones	125
Referencias bibliográficas.....	126
Apéndices.....	130

Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1. Unidad de propósito.	29
Figura 2. Estudios de la Universidad Estatal de Ohio.	41
Figura 3. Malla gerencial.	42
Figura 4. Variables de la teoría situacional.	44
Figura 5. Planteamiento de Las Ecuaciones de Búsqueda.	59
Figura 6. Categoría por áreas.	61
Figura 7. Evolución por años.	62
Figura 8. Categoría por países.	62
Figura 9. Categoría por tipo de documento.	63
Figura 10. Diagrama circular que representa la distribución porcentual con respecto al género.	72
Figura 11. Diagrama de barras que representa la distribución porcentual con respecto a la edad.	73
Figura 12. Diagrama de barras que representa la distribución porcentual con respecto al máximo nivel educativo.	74
Figura 13. Diagrama circular que representa la distribución porcentual con respecto al estado civil.	75
Figura 14. Diagrama de barras que representa la distribución porcentual con respecto al máximo nivel socioeconómico.	76
Figura 15. Diagrama circular que representa la distribución porcentual con respecto al sector económico.	77

Pág.

Figura 16. Diagrama circular que representa la distribución porcentual con respecto a la dedicación de la empresa.....	78
Figura 17. Diagrama de barras que representa la distribución porcentual con respecto al tiempo de constitución de la empresa.	79
Figura 18. Diagrama de barras que representa la distribución porcentual con respecto al tiempo de creación de la empresa.	81
Figura 19. Diagrama circular que representa la distribución porcentual con respecto a la pregunta dicotómica 10.....	82
Figura 20. Histograma con frecuencia vs intervalos del número máximo de empleados.....	83
Figura 21. Histograma con frecuencia vs intervalos del número empleados actuales.....	85
Figura 22. Diagrama de barras que representa la distribución porcentual con respecto a la pregunta de liderazgo autoritario número 1.	86
Figura 23. Diagrama de barras que representa la distribución porcentual con respecto a la pregunta de liderazgo democrático número 1.....	87
Figura 24. Diagrama de barras que representa la distribución porcentual con respecto a la pregunta de liderazgo democrático número 2.....	89
Figura 25. Diagrama de barras que representa la distribución porcentual con respecto a la pregunta de liderazgo democrático número 3.....	90
Figura 26. Diagrama de barras que representa la distribución porcentual con respecto a la pregunta de liderazgo liberal número 1.	92
Figura 27. Diagrama de barras que representa la distribución porcentual con respecto a la pregunta de liderazgo liberal número 2.	93

Pág.

Figura 28. Diagrama de barras que representa la distribución porcentual con respecto a la pregunta de liderazgo democrático número 4.....	95
Figura 29. Diagrama de barras que representa la distribución porcentual con respecto a la pregunta de liderazgo autoritario número 2.	96
Figura 30. Diagrama de barras que representa la distribución porcentual con respecto a la pregunta de liderazgo liberal número 3.	98
Figura 31. Diagrama de barras que representa la distribución porcentual con respecto a la pregunta de liderazgo liberal número 4.	99
Figura 32. Diagrama de barras que representa la distribución porcentual con respecto a la pregunta de liderazgo democrático número 5.....	101
Figura 33. Diagrama de barras que representa la distribución porcentual con respecto a la pregunta de liderazgo democrático número 6.....	103
Figura 34. Diagrama de barras que representa la distribución porcentual con respecto a la pregunta de liderazgo autoritario número 3.....	104
Figura 35. Diagrama de barras que representa la distribución porcentual con respecto a la pregunta de liderazgo autoritario número 4.....	106
Figura 36. Diagrama de barras que representa la distribución porcentual con respecto a la pregunta de liderazgo democrático número 7.....	107
Figura 37. Porcentaje para cada uno de los tipos de Liderazgo.....	123

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1. Gerente vs Líder.....	35
Tabla 2. Siete rasgos asociados con el liderazgo.	37
Tabla 3. Descripción de cada fase para la metodología del proyecto.	53
Tabla 4. Criterios para la selección de artículos.	60
Tabla 5. Asignación de variables por pregunta.....	71
Tabla 6. Frecuencia y porcentaje con referencia al género.....	72
Tabla 7. Frecuencia y porcentaje con referencia a la edad.	73
Tabla 8. Frecuencia y porcentaje del nivel educativo en los encuestados.	74
Tabla 9. Frecuencia y porcentaje del estado civil de los encuestados.	75
Tabla 10. Frecuencia y porcentaje del nivel socioeconómico en los encuestados.....	76
Tabla 11. Frecuencia y porcentaje del sector económico en los encuestados.	77
Tabla 12. Frecuencia y porcentaje de la dedicación de la empresa en los encuestados.	78
Tabla 13. Frecuencia y porcentaje del tiempo de constitución de la empresa.....	79
Tabla 14. Frecuencia y porcentaje del tiempo de creación de la empresa.	80
Tabla 15. Frecuencia y porcentaje de la pregunta 10 a los encuestados.....	81
Tabla 16. Frecuencia, porcentaje y porcentaje acumulado del número máximo de empleados..	83
Tabla 17. Frecuencia, porcentaje y porcentaje acumulado del número empleados actuales.....	84
Tabla 18. Frecuencia y porcentaje sobre la pregunta 1 de Liderazgo Autoritario.....	85
Tabla 19. Frecuencia y porcentaje sobre la pregunta 1 de Liderazgo Democrático 1.	87
Tabla 20. Frecuencia y porcentaje sobre la pregunta 1 de Liderazgo Democrático 2.	88
Tabla 21. Frecuencia y porcentaje sobre la pregunta 3 de Liderazgo Democrático.	90

	Pág.
Tabla 22. Frecuencia y porcentaje sobre la pregunta 1 de Liderazgo Liberal.	91
Tabla 23. Frecuencia y porcentaje sobre la pregunta 2 de Liderazgo Liberal.	93
Tabla 24. Frecuencia y porcentaje sobre la pregunta 4 de Liderazgo Democrático.	94
Tabla 25. Frecuencia y porcentaje sobre la pregunta 2 de Liderazgo Autoritario.	96
Tabla 26. Frecuencia y porcentaje sobre la pregunta 3 de Liderazgo Liberal.	97
Tabla 27. Frecuencia y porcentaje sobre la pregunta 4 de Liderazgo Liberal.	99
Tabla 28. Frecuencia y porcentaje sobre la pregunta 5 de Liderazgo Democrático.	100
Tabla 29. Frecuencia y porcentaje sobre la pregunta 6 de Liderazgo Democrático.	102
Tabla 30. Frecuencia y porcentaje sobre la pregunta 3 de Liderazgo Autoritario.	103
Tabla 31. Frecuencia y porcentaje sobre la pregunta 4 de Liderazgo Autoritario.	105
Tabla 32. Frecuencia y porcentaje sobre la pregunta 7 de Liderazgo Democrático.	107
Tabla 33. Cruce variable liderazgo autoritario con el sector económico.	111
Tabla 34. Cruce variable liderazgo autoritario con el sexo.	112
Tabla 35. Cruce variable liderazgo autoritario con la edad.	112
Tabla 36. Cruce variable liderazgo autoritario con el estrato socioeconómico	112
Tabla 37. Cruce variable liderazgo autoritario con el nivel educativo.	113
Tabla 38. Cruce variable liderazgo autoritario con la cantidad máxima de empleados.	113
Tabla 39. Perfil del Liderazgo Autoritario.	113
Tabla 40. Cruce variable liderazgo democrático con las otras variables.	115
Tabla 41. Perfil del Liderazgo Democrático.	116
Tabla 42. Cruce variable liderazgo liberal con las otras variables.	117
Tabla 43. Perfil del Liderazgo Liberal.	118

	Pág.
Tabla 44. Pregunta según el tipo de Liderazgo.....	119
Tabla 45. Ponderación para definir el tipo de Liderazgo.....	121
Tabla 46. Porcentaje para cada tipo de Liderazgo.	122

Lista de Apéndices

	Pág.
Apéndice A. Encuesta adaptada de Kurt Lewin	130
Apéndice B. Test de Liderazgo de Kurt Lewin	135
Apéndice C. Liderazgo según el tipo de pregunta.	140
Apéndice D. Asignación de Variables	143
Apéndice E. Tablas de Contingencia	145
Apéndice F. Listado de Egresado Empresarios del Programa de Gestión Empresarial de la Universidad Industrial de Santander, Sede Bucaramanga	151

Glosario

Administración: Es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el buen manejo de los recursos organizacionales para conseguir determinados objetivos con eficiencia y eficacia. (Chiavenato, 2001).

Análisis Descriptivo: En la estadística de análisis descriptivo, esta metodología proporciona un enfoque por el que se confecciona un resumen de información que dan los datos de una muestra. Al analizar datos, lo primero que conviene hacer con una variable es, generalmente, formarse una idea lo más exacta posible sobre las características. Por eso es importante tener en cuenta tres aspectos fundamentales: tendencia central, dispersión y forma de la distribución. Las medidas de tendencia central y de dispersión, de los índices y gráficos sobre la forma de la distribución, resultan más o menos útiles dependiendo del tipo de variable que se intente caracterizar. Con variables categóricas, por ejemplo, las medidas de tendencia central y de dispersión carecen de importancia comparadas con la utilidad de una distribución de frecuencias o un gráfico sobre la forma de la distribución. Con respecto a las variables continuas una distribución de frecuencias pierde importancia comparada con la capacidad informativa de las medidas de tendencia central y de dispersión. En cuanto a los diagramas que informan sobre la forma de una distribución son diferentes dependiendo de que la variable estudiada sea categórica o continua (Rendón et al, 2016).

Bibliometría: Es la rama de la cienciometría que permite estudiar la actividad científica, en donde se aplican los métodos estadísticos a toda fuente escrita como es el caso de los artículos científicos que considera los elementos tales como autores, título de la publicación, tipo de documento,

idioma, resumen y palabras claves. El interés por esta área de investigación radica en la implicancia de la toma de decisiones, como parte de la gestión del conocimiento, al sugerir el desarrollo de líneas de investigación poco estudiadas o supervisar el desarrollo de otras y evaluar el quehacer científico de autores, instituciones e incluso países. Los instrumentos utilizados para medir los aspectos de este fenómeno son los indicadores bibliométricos, medidas que proporcionan información sobre los resultados de la actividad científica en cualquiera de sus manifestaciones (Pinto et al, 2019).

Comunicación: "la transmisión verbal o no verbal de información entre alguien que quiere expresar una idea y quien espera captarla o se espera que la capte" (Stanton, W. Etzel, M & Walker, B., 2007, p. 511).

Ecuación de búsqueda: Consiste en una combinación de palabras claves, de diversos operadores, de los truncamientos, de los caracteres de comodín y de los paréntesis, con el fin de proporcionar información relevante al usuario, por eso es indispensable definir una ecuación de búsqueda robusta que cumpla con los parámetros establecidos. También es recomendable la realización de una estrategia de búsqueda antes de iniciar la búsqueda de información, y de esta manera usar diferentes herramientas acordes a las necesidades (Ronconi, 2020).

Empresario: Es la persona que se dedica a una actividad económica destinada a la producción, transformación, comercialización, administración o custodia de bienes, o para la prestación de servicios, actividad que puede desarrollar a través de uno o más establecimientos de comercio

(Kohler, 2007). Como parte de su responsabilidad, los empresarios actúan como persona jurídica. Además, establecen criterios de administración y control que sean beneficiosas. (Arostegui, 2019).

Gerencia: “Cargo de gerente. Gestión que le incumbe. Tiempo que una persona ocupa este cargo”. (Diccionario de la real academia española, 2001, P.768)

Gerente: “Persona que lleva la gestión administrativa de una empresa o institución” (Diccionario de la real academia española, 2001, P.768).

Habilidades: Capacidad y destreza en ejecutar algo. Ejemplo, habilidad intelectual, se relaciona con las capacidades cognitivas de una persona. (Diccionario de la real academia española, 2021).

Kurt Lewin: Es el fundador de la psicología social como disciplina independiente. Otra de las aportaciones clave de este autor es su teoría sobre los tres estilos de liderazgo, basada en los experimentos que llevó a cabo en el año 1939. Este fragmento de su obra tuvo un gran impacto en otra rama de la psicología: la industrial, también llamada psicología del trabajo o de las organizaciones, que analiza la conducta en el marco del mundo laboral. Los tres estilos de liderazgo definidos por Lewin son: el autoritario, que tiene un carácter dictatorial, el democrático, en que la toma de decisiones es colectiva, y el “laissez-faire”, en que la supervisión que lleva a cabo el líder de las tareas que ejecutan sus subordinados es mínima (Martínez, 2013).

Líder: “Es el constructor de la cultura organizacional, entendida como el conjunto de valores, tradiciones, creencias, hábitos, normas, actitudes y conductas que le dan sentido a una organización

para lograr sus objetivos económicos y sociales. De este modo, entendemos que el/la líder será el principal interesado en que la organización cumpla sus objetivos” Siliceo, Cáseras y González (1999).

Liderazgo: Es así como el liderazgo hace parte de las habilidades y competencias que se requieren para efectuar mejoras y roles en el ámbito de la organización empresarial. De acuerdo con Yukl (2008), el liderazgo se puede definir como aquellas conductas relevantes que incluyen una planificación, aprovechamiento y la creación de planes frente los posibles obstáculos, y que a su vez incluyen a otros miembros para tener una solución efectiva desde el trabajo grupal.

Minitab: Es un paquete estadístico, desarrollado por la Universidad del Estado de Pensilvania por los investigadores Barbara F. Ryan, Thomas A. Ryan, Jr. y Brian L. Joiner en 1972. Empezó como una versión ligera de OMNITAB, es un programa de análisis estadístico por el NIST, la documentación de OMNITAB fue publicado 1986 (Mendenhall et al, 1982). Esta herramienta estadística de tratamiento de datos es distribuida por Minitab Inc., una compañía de propiedad privada con sede en State College, Pennsylvania, que permite entre otras cosas, realizar análisis descriptivos de datos, regresión, análisis de la varianza, gráficos de control y análisis de capacidad o análisis econométricos de series temporales (Otamendi, 2006).

Organización: "Consiste en ensamblar y coordinar los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, que son necesarios para lograr las metas, y en actividades que incluyan atraer a gente a la organización, especificar las responsabilidades del puesto, agrupar tareas en unidades de trabajo, dirigir y distribuir recursos y crear condiciones para que las personas y las cosas

funcionen para alcanzar el máximo éxito" (Ramos, L. Hirt, G. Flores M & Ferrell, O.C, 2004, p.215).

Web of Science: Constituye uno de los recursos de mayor influencia y prestigio a escala internacional (Rodriguez, 2010), liderando los sistemas de información documental en el medio académico y científico para diferentes centros de investigación, además es una de las bases de datos más completas de revistas revisadas, su característica única del conteo de citas permite la clasificación de una gran cantidad de artículos, basados en esta medida objetiva de influencia (Crossan y Apaydin, 2009). La información suministrada por Web of Science es de alta calidad, lo cual permite consultar nuevas tendencias, análisis de datos y contenido a través de herramientas programadas para localizar investigaciones de gran relevancia (Chinchilla, 2005).

Resumen

Título: Estudio De Tipos De Liderazgo En Empresarios Egresados Del Programa Gestión Empresarial, Sede Bucaramanga, De La Universidad Industrial De Santander*

Autores: Angie Carolina Prada García **

Palabras Claves: Líder, liderazgo, empresario, estilo de liderazgo

Descripción: En la presente investigación se determinaron los estilos de liderazgo en los empresarios egresados del Programa Gestión Empresarial de la sede de Bucaramanga de la Universidad Industrial de Santander, por medio del cuestionario propuesto por Kurt Lewin, en el cual se establecen tres tipos de liderazgo en el entorno organizacional, el liderazgo autoritario, el democrático y el “laissez-faire” en cual es un liderazgo liberal. Además, se realizó una revisión de la literatura científica sobre el tópico de “liderazgo empresarial”, con el fin de identificar a través de las diferentes teorías, las características de los tipos de liderazgo, debido a ello fue indispensable plantear la ecuación de búsqueda en la base de datos Web of Science, teniendo en cuenta la calidad de los resultados mediante los criterios de exclusión e inclusión. Por último, se analizó estadísticamente los resultados del cuestionario empleando el software Minitab para ejecutar los cruces entre las variables que generan las tablas de contingencia, lo que se denomina análisis de datos bivariado, que consiste en una forma evolucionada de análisis estadístico en el cual se cuantifica a nivel descriptivo e inferencial la relación entre las variables sociodemográficas con respecto las variables definidas en los estilos de liderazgo, con el fin de determinar el perfil de cada tipo de liderazgo.

* Trabajo de grado

** Instituto de Proyección Regional y Educación a Distancia. Gestión Empresarial. Director: Marcela Patricia Arenas Crisancho. Especialista en Ingeniería de Operaciones en Manufactura y Servicios

Abstract

Title: Study of Types of Leadership in Entrepreneurs Graduated from the Business Management Program, Bucaramanga Campus, Universidad Industrial de Santander *

Authors: Angie Carolina Prada García **

Keywords: leader, leadership, entrepreneur, leadership style

Description: In the present research, the leadership styles in the businessmen graduated from the Business Management Program of the Bucaramanga Campus of the Industrial University of Santander were determined, through the questionnaire proposed by Kurt Lewin, in which three types of leadership are established in the Organizational Environment, authoritarian, democratic and "laissez-faire" leadership. In addition, a review of the scientific literature on the topic of "business leadership" was carried out, in order to identify, through the different theories, the characteristics of the types of leadership, so it was essential to propose the search equation in the Web of Science database, taking into account the quality of the results using the exclusion and inclusion criteria. Finally, the results of the questionnaire were statistically analyzed using the Minitab software to perform the crosses between the variables that generate the contingency tables, which is called bivariate data analysis, which consists of an evolved form of statistical analysis in which quantifies at the descriptive and inferential level. level the relationship between the sociodemographic variables with respect to the variables defined in the leadership styles, in order to determine the profile of each type of leadership.

* Degree work.

** Institute for Regional Projection and Distance Education. Business management. Director: Marcela Patricia Arenas Crisancho. Specialist in Operations Engineering in Manufacturing and Services

Introducción

Hoy en día, el liderazgo es un pilar fundamental en las empresas dado que permite maximizar las habilidades y destrezas de los empleados y mejorar la eficiencia y eficacia de la organización. El liderazgo es definido como un conjunto de habilidades que sirven para influenciar en la manera de pensar o de actuar de otras personas.

Un líder tiene la capacidad de tomar la iniciativa y proporcionar ideas innovadoras, y no solo de dar órdenes. De esta forma, el liderazgo en las empresas se convierte en un elemento indispensable para el éxito dado que influye directamente en el crecimiento de las mismas y la generación de ventajas competitivas.

En el proyecto se toma en cuenta los tipos de liderazgo presentes en la encuesta propuesta de Kurt Lewis en la cual se presentan una serie de preguntas a los empresarios egresados del programa de gestión empresarial de la Universidad Industrial de Santander con el fin de caracterizarlos según el tipo de liderazgo que se ha presentado. Es importante resaltar que esta competencia se puede desarrollar desde la academia a fin de fortalecer dichas habilidades.

El presente trabajo de grado, tiene como objetivo principal determinar el tipo de liderazgo que se presentan en los empresarios egresados del programa de gestión empresarial mediante la aplicación de la herramienta adaptada de la encuesta de Kurt Lewin, además de apoyarse en la realización de una revisión de literatura junto con el análisis bibliométrico sobre el tópico de liderazgo, esta revisión presenta una metodología sólida en la que se diseñó una ecuación de búsqueda en la base de datos de Web of Science.

En el presente proyecto se presentan los objetivos, antecedentes, marco teórico, metodología, resultados y referencias bibliográficas.

1. Objetivos

1.1. Objetivo general

Establecer los tipos de liderazgo en empresarios, egresados del Programa Gestión Empresarial, sede Bucaramanga, de la Universidad Industrial de Santander, para conocer el perfil de los mismos, a través de la aplicación de la encuesta de Kurt Lewin.

1.2. Objetivos específicos

- Realizar una revisión de la literatura científica sobre el tópico de “liderazgo empresarial” para identificar mediante las diferentes teorías, las características de los tipos de liderazgo.
- Identificar qué tipo de liderazgo se desarrolló en los empresarios egresados de Gestión Empresarial, sede Bucaramanga de la UIS a través del cuestionario propuesto por Kurt Lewin.
- Analizar estadísticamente los resultados de la aplicación de la encuesta Kurt Lewin en empresarios egresados del programa de Gestión Empresarial, sede Bucaramanga de la UIS con la aplicación del programa Minitab a fin de establecer las características de los datos.

2. Marco Teórico

2.1. Liderazgo

Inicialmente el liderazgo surge como un rol esencial para la formación de sociedades, gracias a individuos que actuaban como figuras representativas que hacían posible unos procesos a nivel general. Según Giraldo y Naranjo (2014), la sociedad humana ha asociado el liderazgo con los emperadores, reyes, guerreros, etc., por sus logros que han marcado la historia humana y son

objeto de investigación, especialmente para el tema de liderazgo. Según Mejía (2007), el liderazgo hace parte de un recorrido histórico que enlaza las capacidades, habilidades y conocimientos de personas que influyeron en el desarrollo de la humanidad y que durante la historia vislumbraron características propias de un líder que pueda realizar acciones para influir socialmente y que son esenciales en la historia para potencializar la calidad de vida de la humanidad.

Definir esta categoría desde una perspectiva interdisciplinaria permite evidenciar el desarrollo del liderazgo como un tema que está en constante evolución y no es un producto terminado. De acuerdo con Bass & Avolio (2000) citado en Turbay (2013), el liderazgo visto desde la psicología está mediado por características positivas de la personalidad como el carisma, la intelectualidad, consideración, empatía, entre otros, que se convierten en factores determinantes para que se dé un tipo de liderazgo para, lo cual haría referencia a una psicología de las organizaciones, en lo cual actualmente se evidencian avances debido a la influencia que surte en el ámbito empresarial los procesos y resultados en grupos. Por lo tanto, se evidencia que el liderazgo parte de crear vínculos emocionales efectivos en los grupos de trabajo, además de que frente a las situaciones problemáticas que se presentan son afrontadas desde la innovación y la creatividad debido a que se mantiene un ambiente de confianza y colaboración que influye en el desempeño organizacional de los individuos.

Por otro lado, la sociología aporta una mirada que vincula el liderazgo y el poder. Para Jiménez (2008), la sociología ha logrado abordar el liderazgo como un ejercicio del poder, ya que esto influencia las colectividades, comunidades y naciones. Está mediado por el carisma y actitudes de administración que es característico de los liderazgos políticos, pero que es aplicable a otras áreas debido a que tiene como finalidad fijar fines y metas desde el trabajo grupal que contribuye a fortalecer la estructura social desde la relación entre líder y sus seguidores para

solventar unas necesidades que son recíprocas. No obstante, el ámbito empresarial en la actualidad no solo es responsable de brindar servicios de calidad y cosechar sus beneficios, sino que hoy en día debe liderar el cambio y reevaluar su rol en el desarrollo a partir de la formación de líderes y promotores que comprendan esa responsabilidad social. Para Grijalva (2010), al constituir una empresa, sin importar la escala, todo el personal debe tener grandes responsabilidades, ya sean accionistas, colaboradores, ejecutivos, usuarios, instituciones financieras, comunidades vecinas, deben contribuir significativamente a la comunidad.

Es así como el liderazgo hace parte de las habilidades y competencias que se requieren para efectuar mejoras y roles en el ámbito de la organización empresarial. De acuerdo con Yukl (2008), el liderazgo se puede definir como aquellas conductas relevantes que incluyen una planificación, aprovechamiento y la creación de planes frente los posibles obstáculos, y que a su vez incluyen a otros miembros para tener una solución efectiva desde el trabajo grupal. Es decir, los líderes forman parte esencial para la mejora continua de los procesos, mediante la dirección y sincronización de las diferentes actividades que intervienen en el espacio laboral.

Por lo tanto, el liderazgo se vincula estrechamente con el trabajo colaborativo, es decir los equipos que generalmente se refiere a un pequeño grupo de trabajo con miembros con objetivos comunes, roles interdependientes y habilidades complementarias. Es así, como las reuniones de grupos son ideales para hacer visible los procesos de liderazgo al resolver problemas o la toma de decisiones. Según Agüero y Ferreiro (2006), existe una clasificación de líderes, entre ellos se encuentra el líder formal que es aquel que tiene un poder legítimo como autoridad frente a los colaboradores; mientras que el líder informal, es aquel que mediante sus méritos y personalidad ha adquirido un rol de liderazgo.

Otra clasificación es si es un liderazgo de acuerdo con su posición, para este caso se dividiría entre líder designado que es aquella persona que fue nombrado por una autoridad; y el líder emergente, que es aquel se nombra internamente en el grupo de trabajo. Y, por último, el líder se clasifica de acuerdo con sus consideraciones éticas que consiste en dos, el líder positivo que es aquel que actúa como una imagen favorable para guiar a los colaboradores; y el líder negativo, que es aquel que no cuenta con la colaboración del grupo sino con una obligación de estos por cumplir ciertos objetivos.

2.1.1. Características del liderazgo

Dentro de las características del liderazgo cabe resaltar su importancia en la dirección y gestión de procesos en diversos contextos. Sin embargo, como lo aporta Giraldo y Naranjo (2014), esta no es la única definición de liderazgo que se puede encontrar, aunque en la mayoría de las ocasiones se definen como una interacción social que tiene por objetivo alcanzar unos logros y metas propuestas entre el líder y sus seguidores. Por ende, Perles & Santiago (2000) establecieron cuales son aquellas funciones características que se deben evidenciar para establecer que es un liderazgo efectivo, entre las que se encuentran: exigir resultados, ser un ejemplo para los empleados, preocupación por el desarrollo de sus colaboradores, se mantiene una comunicación asertiva, existe una preocupación constante para la solución de problemáticas internas y externas; y, sobre todo, se muestra como un liderazgo constante y estable.

Para Agüero y Ferreiro (2006), el liderazgo es un fenómeno social que se aplica a los grupos y por lo tanto no hay un tipo ideal, dentro de sus características principales se encuentra que aquel al que se le considere líder debe aplicar su liderazgo con energía y tacto, puesto que es una labor de organización que implica una convivencia con sus colaboradores, quienes claramente deben ser reconocidos desde su particularidad y a su vez manteniendo unos objetivos en común

que los logre unir como equipo de trabajo. Así mismo, una característica de un buen liderazgo es tener la capacidad de planificar, organizar, informar, evaluar, controlar, vigilar y motivar las acciones que se lleven a cabo en torno a las diferentes tareas que se efectúan con los colaboradores, esto permite conocer las fortalezas y debilidades que puede tener el líder frente al manejo de grupo.

Otro aspecto relevante del liderazgo es que le permita a la persona tener un proceso autorreflexivo, para mejorar continuamente su gestión desde el ámbito productivo, social pero también emocional, puesto que la resiliencia debe ser una habilidad que se desarrolle considerando las causas y consecuencias del liderazgo que no siempre son positivas y para lo cual se requiere desarrollar un liderazgo persistente y disciplinado.

2.1.2. Importancia y Beneficios de un buen liderazgo para las empresas

Para construir el futuro se necesitan personas que inspiren seguidores en la búsqueda de un objetivo que esté enfocado hacia una meta.

Los empresarios por lo general son contrarios al riesgo y nos les gusta las incertidumbres. Sin embargo, el mundo actual está exigiendo actitudes prácticas y diferentes a las convencionales del mundo de los negocios. Una motivación grande para los nuevos empresarios es crear empresas que cumplan con un papel importante en la búsqueda de la sostenibilidad.

En la globalización es clave el rol de un líder sostenible que incorpore estrategias de responsabilidad social empresarial y de sustentabilidad basada en aspectos económicos, sociales, culturales y ambientales, pues hace parte de una nueva conciencia universal. Estos líderes piensan el mundo con una nueva economía que tenga un crecimiento continuo y se maneje de forma responsable que este nuevo mundo necesita.

Es posible darse cuenta del alcance que tiene el liderazgo para las empresas, pues es este nuevo modelo de liderazgo es parte de una conciencia global acerca de las problemáticas sociales

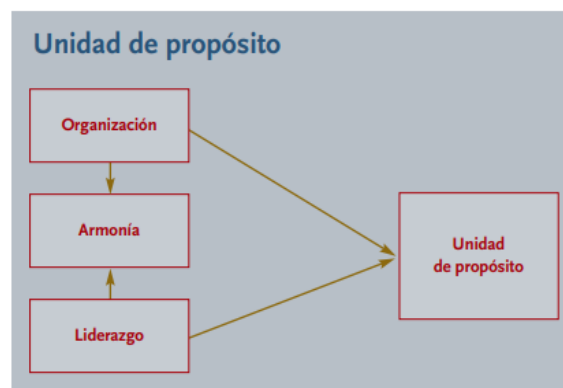
y ambientales de la sociedad. Los buenos gestores son importantes para cualquier empresa y cualquier mercado. Pero los líderes con principios y valores son imprescindibles en un mundo de rápida y constante transformación.

2.1.3. *Liderazgo empresarial*

El liderazgo es una piedra angular en los procesos de motivación, organización y optimización de los procesos productivos que lleve a cabo los colaboradores, por ende, influye en el rendimiento positivo o negativo de las organizaciones empresariales. En consonancia a lo anterior Fernández (2008), agrega que una de las más importantes responsabilidades del líder empresarial es conseguir la unidad del equipo de trabajo, es decir una armonía entre el pensamiento del líder y sus colaboradores, que se nomina como “unidad de propósito” (ver figura 1.). Esto es posible, cuando el líder es admirado por sus acciones y carácter, y por lo tanto es respetado, no debido al puesto de autoridad que ocupa sino a su responsabilidad que consiste en evitar los conflictos y mantener un orden.

Figura 1.

Unidad de propósito.



Nota. Tomado de Fernández, J. (2008). Liderazgo empresarial en tiempos de cambio, según Sun Tsu. *Harvard Deusto Business Review*, p. 64-71.

De ahí que, el líder se debe enfocar tanto en los procesos de organización interna y a los aspectos externos de su liderazgo, que depende directamente del conocimiento que tenga de su entorno laboral e influye en las decisiones que debe afrontar en ciertas situaciones y que depende de su capacidad de observación, asertividad y resiliencia. Dentro de los defectos que perjudican un buen liderazgo Fernández (2008) puntualiza que, la imprudencia, poca autoconfianza, irritabilidad, sensibilidad ante las críticas y la debilidad emocional, son aspectos que pueden influir en las decisiones del líder y, por consiguiente, perjudicar los resultados que se obtengan para las organizaciones y se deben contrarrestar a través del fortalecimiento de virtudes, como la integridad, coraje, benevolencia, disciplina y sabiduría.

En otras palabras, el liderazgo empresarial depende directamente del líder, para (De Sendagorta (2008) se define como una persona que influye en las decisiones y la dirección que toman otras personas, que quizá tengan desacuerdo pero que finalmente a través de sus capacidades puede inducir a los colaboradores a que se unan a los objetivos empresariales a través del respeto y la colaboración. Es por ello, que dentro de las labores del liderazgo se encuentre inmerso en unos factores humanísticos que le permita tener una proximidad tanto con sus superiores, como con los empleados para que exista un proceso de comunicación y unión de intereses. El líder debe reconocer la importancia de su labor debe asumir unos compromisos, entre ellos un proceso de capacitación y enriquecimiento propio que permita mejorar los procesos sociales y productivos con los demás, como un acto de mejora que es esencial para la empresa.

Es necesario recalcar lo que argumentan Perles y Santiago (2000), sobre que el actual liderazgo empresarial es esencial, ya que en las sociedades postindustriales el respeto sobre los líderes no surge de acuerdo a un simple cargo de autoridad, sino que por el contrario es un ejercicio de admiración que surge a partir de los actos mismo de las personas que voluntariamente otorga

confianza a aquellas figuras de respeto, que construye unos lazos invisibles pero determinantes para influir en los factores positivos que se le pueden aportar a la empresa a nivel organizacional y productivo.

2.1.4. Líder

Han sido muchos los autores y estudiosos que han observado y tratado de definir el liderazgo, aun así, Burns (1978) indica: “El liderazgo es uno de los fenómenos sobre la tierra más observados y menos entendidos” (citado en Guibert, 2010, p. 186). Han sido muchas las investigaciones en torno al concepto, a continuación, veremos algunas de las definiciones que se han propuesto sobre el término de líder y liderazgo, aunque Bass (1990) afirma que hay tantas definiciones del concepto de líder como personas han intentado definirlo (citado en Sánchez, 2010, p.22).

Gómez-Rada (2002) explica que en sus orígenes el líder era considerado un enviado de los dioses que regían su conducta de guía. Se veía al líder como a un semidiós encargado de revelar verdades y transmitírselas a sus seguidores. Cabe decir que “un líder sin seguidores no tiene razón de ser” (Carbó y Pérez, 1996, p. 161).

Siliceo, Cáseras y González (1999) explican que el líder es el constructor de la cultura organizacional, entendida como el conjunto de valores, tradiciones, creencias, hábitos, normas, actitudes y conductas que le dan sentido a una organización para lograr sus objetivos económicos y sociales. De este modo, entendemos que el/la líder será el principal interesado en que la organización cumpla sus objetivos. En este sentido, Gómez-Rada (2002) afirma que el/la líder debe ser una persona que desea satisfacer las necesidades de su grupo, en un clima de seguridad y tendencia a la unidad. French y Bell (1996) exponen:

El liderazgo es un proceso altamente interactivo y compartido, en éste los miembros de todos los equipos desarrollan habilidades en un mismo proceso; implica establecer una dirección, visión y estrategias para llegar a una meta, alineando a las personas y al mismo tiempo motivándolas. (citado en Gómez-Rada, 2002, p. 64)

Knootz, Harold y Heinz, Weinrich (2007) afirman que “el liderazgo se define como influencia, es decir, el arte o proceso de influir sobre las personas de tal modo que se esfuercen de manera voluntaria y entusiasta por alcanzar las metas de sus grupos” (citado en Cardona y Buelvas, 2010, p.144).

El concepto de liderazgo es un concepto dinámico y que evoluciona a medida que se involucran nuevos elementos en su definición, aunque sin importar cuáles ni cuántos elementos intervengan siempre se podrá destacar la relación de influencia que existe entre el líder y sus seguidores al involucrarlos en procesos con los que se pretende llegar a los objetivos que comparten (Daft, 2006 citado en Barahona, Cabrera y Torres, 2011).

El liderazgo es el ejercicio de las cualidades de líder, que conlleva un comportamiento determinado para influir en la conducta de otras personas, o bien a cambiarla para alcanzar los objetivos de la organización (Human and Partners, 2013).

Líder es la persona a la que un grupo sigue, reconociéndola como jefa u orientadora, también puede ser la persona o equipo que va en cabeza de una competición deportiva (Diccionario de la Real Academia Española, 2014).

En definitiva, de todas estas definiciones se desprende que el o la líder es aquella persona que ejerce influencia sobre un grupo de personas, que denominamos seguidores, esta influencia, que es lo que entendemos como liderazgo, tiene por objetivo alcanzar unas metas, que, en

principio, han de ser comunes. El líder es el que se encarga de motivar a sus seguidores para llegar a dichas metas.

Cuando se trata del o la líder de una organización, este individuo es el creador de la cultura organizacional y es quién marca las metas, valores y normas de dicha organización. Un líder, tiene que intentar que el grupo se mantenga unido, y que los integrantes se encuentren mínimamente satisfechos. Hemos de tener en cuenta, como afirman algunos de los autores ya citados que las definiciones de líder y liderazgo son algo controvertidas, siendo el liderazgo un concepto dinámico, la definición del cual puede ser matizada según los elementos que se integran, pero siempre tiene como base el ejercicio de influencia y la finalidad de lograr unos objetivos como grupo o colectividad.

2.1.4.1. Tareas de un líder. Durante más de 20 años de instauración de capacitación en liderazgo para supervisores, los autores han identificado 15 habilidades de liderazgo que mejoran el rendimiento en cuanto a seguridad en el trabajo. Las cinco acciones más importantes para motivar a un grupo en pos de lograr una meta común son: 1) Otorgar reconocimiento positivo. 2) Conformar equipos. 3) Fijar metas para equipos. 4) Mantener puntajes públicamente. 5) Transformar a los supervisores en entrenadores. El orden en el cual se llevan a la práctica estos conjuntos de habilidades puede establecer una gran diferencia entre el éxito y la frustración. Por ejemplo, la experiencia sugiere que intentar fijar metas para equipos no funciona si los empleados no se sienten parte de dicho equipo. El grupo de trabajo natural no se sentirá como equipo a menos que haya un número considerable de ejercicios para la conformación de tal equipo. Y los empleados no participarán en tales ejercicios a menos que el supervisor los alabe explícitamente y reconozca su esfuerzo. En la primera parte, observe las dos primeras habilidades fundamentales.

Richey (1998) considera que “El espíritu humano ansía el reconocimiento. No hay ninguna recompensa que se compare con el poder del reconocimiento verbal”. Una de las herramientas de liderazgo más sencillas y eficaces que un supervisor puede aprender es dar reconocimiento positivo en forma de elogios verbales. Sin embargo, esta sencilla herramienta se suele pasar por alto en el entorno laboral.

2.1.4.2 Diferencia entre gerente y líder. Schein (1988, 1992) también estudió los casos de empresas de Estados Unidos, distinguió entre liderar y gerenciar. El autor entendió por cultura a las creencias o supuestos básicos que se comparten en una empresa, los cuales involucran tanto la visión y el entorno en que va a subsistir la organización en el futuro, como sus requisitos y problemas de integración interna. A nivel individual, Schein coincidió en señalar la importancia de que un líder tenga visión del futuro y capacidad de articularla e imponerla, de ser persistente y paciente, de brindar estabilidad, de anticiparse a los problemas y las crisis, de establecer el compromiso y la participación en las decisiones.

Otro de los más prolíficos autores sobre gerencia y liderazgo es Warren Bennis, quien definió diez características personales y organizacionales que son necesarias para forjar el futuro: tener un sueño o visión de futuro, tomar riesgos, acompañarse de crítica, ser optimista, estimular el disenso, tener expectativas altas frente a los demás, tener olfato sobre el futuro, ver las cosas a largo plazo, comprender y respetar los intereses creados, y desarrollar alianzas estratégicas (Bennis, 1989). En un texto posterior se refiere a las limitaciones de la sociedad de Estados Unidos para permitir la emergencia y el desarrollo del liderazgo (Bennis, 1990). La función esencial de un líder es crear, desarrollar y administrar la cultura de la organización.

Tabla 1.*Gerente vs Líder.*

GERENTE	LIDER
En algunas ocasiones es cuestionado por la falta de carisma.	El líder posee carisma, lo que hace que las masas se sientan atraídas por ellos.
Toma de decisiones rápidamente, prefiere la eficiencia.	Es gestor, se enfoca más en la eficacia que en la eficiencia.
Administra.	Innova
Imita.	Autentico y original
Se mantiene.	Se desarrolla
Se centra en la estructura organizacional	Se centra en la gente
Tiene una visión a corto plazo	Tiene una visión a largo plazo
Se centra en resultados inmediatos	Se centra en resultados a mediano y largo plazo
Es conformista.	Es desafiante
Hacen las cosas como deben hacerse	Hace las cosas que deben hacerse

Nota: Tomado de Vargas, J., Preciado, C., & Gutiérrez, J. (2017).

2.1.5. Teorías del liderazgo

2.1.5.1. Primeras teorías del liderazgo. Las personas se han interesado por el liderazgo desde que comenzaron a agruparse para lograr objetivos. Sin embargo, no fue sino hasta la primera parte del siglo XX que los investigadores realmente comenzaron a estudiar el liderazgo. Estas primeras teorías acerca del liderazgo se concentraban en el líder (teorías de los rasgos) y en cómo el líder interactuaba con los miembros de su grupo (teorías del comportamiento).

- **Teorías de los rasgos**

Aún antes de la elección presidencial de 2008, Barack Obama había captado la atención de los analistas políticos y el público. Ya lo habían comparado con populares personajes históricos como Abraham Lincoln y Martin Luther King, Jr. Muchos dicen que tiene lo que se necesita para ser una destacada figura política por características como el conocimiento de sí mismo, la claridad de su discurso y la habilidad de relacionarse con la gente. ¿Es Obama un líder? Las teorías de los rasgos del liderazgo responderían que sí con base en sus rasgos. Las investigaciones sobre liderazgo en las décadas de 1920 y 1930 se enfocaban en aislar los rasgos de los líderes, es decir, las características que diferenciarían a los líderes de los no líderes. Algunos de los rasgos estudiados incluían estatura, apariencia, clase social, estabilidad emocional, fluidez de discurso y sociabilidad. A pesar de los mejores esfuerzos de los investigadores, fue imposible identificar un conjunto de rasgos que siempre diferenciara a un líder (la persona) de un no líder. Quizás era un tanto optimista pensar que podrían existir rasgos consistentes y únicos que aplicarían universalmente a todos los líderes efectivos, sin importar si estaban a cargo de Toyota Motor Corporation, el Ballet de Moscú, de Francia, de un colegiado local de Alfa Ji Omega, de Ted's Malibu Surf Shop, o de la Universidad de Oxford. Sin embargo, los intentos posteriores por identificar los rasgos normalmente asociados con el liderazgo (el proceso, no la persona) tuvieron más éxito. Los investigadores finalmente reconocieron que los rasgos por sí mismos no eran suficientes para identificar a los líderes efectivos porque las explicaciones basadas sólo en los rasgos ignoraban las interacciones de los líderes y los miembros de su grupo, así como los factores situacionales. Tener los rasgos apropiados sólo aumentaba la probabilidad de que un individuo fuera un líder efectivo. Por lo tanto, las investigaciones sobre liderazgo entre los últimos años de la década de 1940 hasta mediados de la década de 1960 se concentraban en los estilos de

comportamiento preferidos que los líderes demostraban. Los investigadores se preguntaban si había algo único en lo que los líderes efectivos hacían, en otras palabras, su comportamiento.

Tabla 2.

Siete rasgos asociados con el liderazgo.

Siete rasgos asociados con el liderazgo
1. <i>Dinamismo.</i> Los líderes realizan una gran cantidad de esfuerzo. Tienen un deseo relativamente alto de logro; son ambiciosos; tienen mucha energía; son incansablemente persistentes en sus actividades y muestran iniciativa.
2. <i>Deseo de dirigir.</i> Los líderes tienen un fuerte deseo de influir en los demás y dirigirlos. Muestran el deseo de tomar la responsabilidad.
3. <i>Honestidad e integridad.</i> Los líderes crean relaciones de confianza entre ellos mismos y sus seguidores siendo sinceros y honestos, y mostrando gran congruencia entre sus palabras y hechos.
4. <i>Confianza en sí mismo.</i> Los seguidores buscan líderes que no duden de sí mismos. Por lo tanto, los líderes deben mostrar confianza en sí mismos para convencer a sus seguidores de que sus objetivos y decisiones son los correctos.
5. <i>Inteligencia.</i> Los líderes deben ser lo suficientemente inteligentes para reunir, sintetizar e interpretar grandes cantidades de información y deben tener la capacidad de crear visiones, resolver problemas y tomar las decisiones correctas.
6. <i>Conocimientos pertinentes para el trabajo.</i> Los líderes eficaces tienen una gran cantidad de conocimientos sobre la empresa, la industria y los asuntos técnicos. Los conocimientos

profundos permiten a los líderes tomar decisiones bien informadas y entender las implicaciones de esas decisiones.

7. Extraversión. Los líderes son personas muy activas y alegres. Son sociables, seguros de sí mismos y raramente son callados o retraídos.

Nota. Tomado de S.A. Kirkpatrick y E.A. Locke. Mayo de 1991. Leadership: Do Traits Really Matter? *Academy of Management Executive*, p. 48-60; T.A. Judge, J.E. Bono, R. Ilies y M.W. Gerhardt. Agosto de 2002. Personality and Leadership: A Qualitative and Quantitative Review. *Journal of Applied Psychology*, p. 765-780.

- **Teorías del comportamiento**

Paul Johnston es presidente y gerente general de Agri-Mark Inc., una exitosa cooperativa de productos lácteos de Massachusetts. Johnston es un jefe autocrático, exigente, descrito como “directo, sarcástico, poco diplomático y duro”. Por el contrario, Gerald Chamales, fundador y presidente de Rhinotek Computer Products, una fábrica de cartuchos de inyección de tinta y láser que se ubica en California, ha aprendido a aprovechar las pasiones y fortalezas de sus empleados y a obtener lo mejor de ellos. ¿Cómo? Los alienta a que participen y deja que descubran la mejor manera de hacer las cosas. Éstas son dos compañías exitosas cuyos líderes, como puede ver, se comportan de dos formas muy diferentes. ¿Qué sabemos sobre el comportamiento de un líder y cómo nos puede ayudar a entender qué es un líder efectivo? Los investigadores esperaban que el enfoque de las teorías del comportamiento proporcionara respuestas más definitivas acerca de la naturaleza del liderazgo que las teorías de los rasgos.

- **Estudios de la Universidad de Iowa**

Los estudios de la Universidad de Iowa (conducidos por Kurt Lewin y sus colaboradores) exploraron tres estilos de liderazgo

Los investigadores del liderazgo estaban descubriendo que predecir el éxito del liderazgo involucraba algo más complejo y no sólo aislar algunos rasgos o comportamientos deseables en un líder. Comenzaron por observar las influencias situacionales. Específicamente, ¿cuáles estilos podrían ajustarse a las diferentes situaciones, y cuáles eran estas diferentes situaciones?

De acuerdo con Giraldo y Naranjo (2014), la teoría del comportamiento afirma que cualquiera que observe un comportamiento correcto puede convertirse en un buen líder. Además, el comportamiento es más fácil de aprender, lo que permite que se pueda desempeñar un papel de liderazgo. En otras palabras, se puede establecer la evolución del fenómeno del liderazgo que en principio se basa únicamente en las cualidades y características del líder, pero con el tiempo se desarrolla la teoría del comportamiento.

Esta teoría se enfoca en el análisis sobre la conducta del líder con sus colaboradores desde su liderazgo. En esta teoría se identifican dos comportamientos esenciales que son el liderazgo autocrático, un liderazgo democrático y el liderazgo Laissez-Faire o liberal. El primero liderazgo que es el autocrático, tiende a centralizar la autoridad desde la coacción; y el segundo, el liderazgo democrático es aquel que delega autoridad en otros, es decir provoca la participación entre sus colaboradores para obtener el conocimiento necesario para realizar labores desde el respeto e inclusión de los colaboradores. Por último, el liderazgo Laissez-Faire en donde el líder utiliza muy poco su poder y si lo hace da independencia a sus colaboradores para que fijen sus metas y los medios para lograrlo para facilitar sus acciones.

Para Rodríguez (2016), esta teoría sugiere que los líderes se clasifican de acuerdo con sus cualidades y comportamientos. Estas teorías también se enfocan en las medidas que toman los líderes para realizar su trabajo u orientación. El elemento principal de esta teoría es asumir que el liderazgo se aprende a través del comportamiento, por lo que la gente cree que los líderes efectivos no nacen como líderes, sino que se convierten en líderes a través de la formación o el aprendizaje del comportamiento.

- **Estudios de la Universidad de Ohio**

Los Estudios de la Universidad Estatal de Ohio, dieron como resultado que hay dos dimensiones independientes del comportamiento del líder: La primera es la estructura de inicio que trata sobre los líderes que pueden definir el comportamiento de ellos mismos y sus subordinados en el proceso de logro de metas. Generalmente, el comportamiento de este líder es el siguiente: Busca organizar las labores, establece las relaciones entre lo que se trabaja y los objetivos, delega tareas a los integrantes del grupo, todo esto para mantener un buen desempeño del equipo con unos estándares y un tiempo definido.

La segunda, en el cual es probable que el individuo tenga relaciones de trabajo que se caracterizan por: una confianza entre el líder y sus colaboradores, hay un interés de bienestar, comodidad y satisfacción de los seguidores, tratar los integrantes del equipo como iguales y basar las relaciones en un trato amistoso y confiable.

Figura 2.

Estudios de la Universidad Estatal de Ohio.



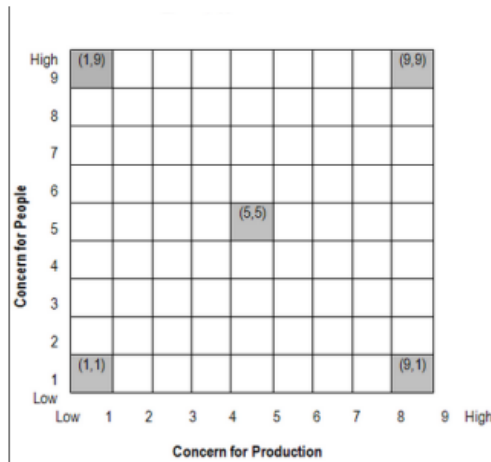
Nota. Tomado de Rodríguez (2016)

- **Estudios de la Universidad de Michigan**

Los estudios de la Universidad de Michigan dan como resultados dos dimensiones de comportamiento, las cuales son definidas así: 1. Orientación al colaborador: este tipo de líder enfatiza las relaciones interpersonales, además demuestra el interés por las necesidades de los subordinados y acepta sus diferencias. Y el 2. Orientación a la producción: este tipo de líder enfatiza en aspectos técnicos o laborales del trabajo, ya que mayor interés recae en los logros y los colaboradores son un medio para alcanzar las metas.

- **Parrilla gerencial**

Según Giraldo y Naranjo (2014), surge el estudio realizado por Robert R. Blake y Jane Mouton como uno de los primeros modelos de liderazgo denominado: la malla o rejilla gerencial, la cual combina en una matriz el enfoque en los procesos y las relaciones a partir del cual se evidencian cinco estilos de liderazgo, los cuales son: Gestión empobrecida, gestión club campestre, gestión a medio camino, gestión autoritaria y gestión de equipo.

Figura 3.*Malla gerencial.*

Nota. Giraldo, D., & Naranjo, J. (2014). Liderazgo: Desarrollo del concepto, evolución y tendencias. Universidad del Rosario.

El primer estilo que es el referente al (1,1) es la gestión empobrecida (1,1) que es un el líder que hace uso de los procesos, pero no las relaciones (filosofía de liderazgo ausente), es decir, no le preocupa la satisfacción de sus colaboradores o alcanzar los objetivos, es indiferente y únicamente hace el esfuerzo mínimo. El segundo es la gestión club campestre es decir (1,9), que consiste en un líder que se enfoca en las relaciones, es agradable y no le gustan las confrontaciones por lo que quiere crear un buen clima organizacional, que en ocasiones da como resultado el incumplimiento o no se alcancen los objetivos. El tercer estilo es la gestión a medio camino (5,5), es un líder que mantiene un estatus de superioridad, además puede tener dos enfoques: uno enfocado a la productividad de los procesos y otro encaminado a las personas, lo que le permite alcanzar los objetivos sin perder de vista a los colaboradores. El cuarto estilo es la gestión autoritaria (9,1), aquí el líder tiene el poder absoluto, solo se dedica a cumplir metas y objetivos,

además que los conflictos son resueltos en toma la decisión del líder sin que los seguidores participen. El último estilo es la gestión en equipo (9,9), que es un modelo ideal, ya que se enfoca en los procesos y las relaciones; el líder está siempre pendiente en el cumplimiento de objetivos y metas. Es importante motivar a los individuos para alcanzar las metas propuestas, pero para lograr esto se enfoca en una excelente dirección de las personas y su satisfacción.

- **Teorías contingentes del liderazgo**

Se examinan tres teorías contingentes: el modelo de Fiedler, la teoría del liderazgo situacional de Hersey y Blanchard, y la teoría de la ruta-meta. Cada una de estas teorías busca definir el estilo y la situación del liderazgo, e intenta responder a contingencias del tipo si-entonces (es decir, si es el contexto o situación, entonces es el mejor estilo de liderazgo que debe usarse).

- **El modelo de Fiedler**

Por otro lado, Fiedler citado en García (2015) consideró las características propicias para identificar los líderes, para este caso se encuentran 3 situaciones:

- Relaciones líder-miembro: que es el grado en el que a los colaboradores les agrada su líder, confían en él y son leales.
- Estructura de las tareas: Aquí las tareas a realizarse están señaladas y descritas.
- Poder del puesto: es la cantidad de poder legítimo, de recompensa o coercitivo que tiene el líder en su cargo.

Así mismo, Fiedler configura algunos niveles situacionales que son evaluados mediante una matriz que se basa en las relaciones con los colaboradores, qué tan repetitiva es la tarea y si su poder es débil o fuerte, de acuerdo para cada situación. Los líderes orientados a las relaciones, por lo que se debe buscar un líder que se ajuste a la situación y cambie la situación para que se ajuste al líder.

Figura 4.

Variables de la teoría situacional.



Nota. Giraldo, D., & Naranjo, J. (2014). Liderazgo: Desarrollo del concepto, evolución y tendencias. Universidad del Rosario.

Finalmente, Giraldo y Naranjo (2014), dicen en otras palabras que las tres variables básicas de la teoría son la estructura de la tarea y el poder que el líder ejerce entre el líder en sus seguidores, ya que, si el poder del líder sobre sus seguidores muestra claramente objetivos y se establece una buena relación con el grupo, se dice que la situación es la mejor; de lo contrario, el líder, el tipo o situación del líder debe cambiar.

- **Teoría de liderazgo situacional de Hersey**

Tener determinadas características o comportamientos no garantiza la existencia de un líder. Por lo tanto, el líder se debe exponer al medio ambiente que se desarrolla alrededor de sus seguidores y por lo tanto se convierte en un líder eficaz dependiendo la situación. El liderazgo situacional es una teoría de la contingencia que se enfoca en los seguidores y se logra al seleccionar

el estilo adecuado de liderazgo, el cual, sostienen Hersey y Blanchard, es contingente en el nivel de la disponibilidad de los seguidores.

El énfasis en los seguidores en relación con la eficacia del liderazgo refleja la realidad que constituye el que los seguidores acepten o rechacen al líder. A pesar de lo que el que haga, la eficacia depende de las acciones de sus seguidores. Ésta es una dimensión importante, según lo definen Hersey y Blanchard, tiene que ver con la capacidad y voluntad de las personas de realizar sus labores.

De acuerdo con Santa y Fernández (2010), la teoría de Hersey y Blanchard sobre el liderazgo situacional es útil, sobre todo para el caso de gerentes, ya que se basa en la conducta laboral y la relación que surge entre el líder y sus colaboradores de acuerdo con la situación, es decir existe una respuesta adecuada de acuerdo con el contexto. Esta teoría define unas categorías principales para comprender la realidad de este tipo de liderazgo en la realidad.

- a) **Conducta laboral:** Es la manera en que aquella persona que dirige asigna labores a sus colaboradores, especificando cuándo, cómo y de qué manera se deben cumplir las tareas.
- b) **Conducta de relación:** Define la comunicación bilateral entre la persona que dirige y sus colaboradores, que puede partir de un apoyo socioemocional, lo que facilita que se realicen labores por iniciativa propia.
- c) **Nivel de madurez:** Es la capacidad de fijar metas elevadas pero alcanzables, lo cual hace evidente una capacidad para asumir responsabilidades de un individuo o un grupo.

En conclusión, la clave del éxito de un líder situacional se basa en determinar el nivel de madurez de los subordinados y según esto se adopte un estilo de liderazgo adecuado. También el líder pide a sus colaboradores que aporten información para recoger sugerencias, mejoras y nuevas ideas que aporten al proyecto, puesto que debe asegurarse de que los miembros de su

equipo sepan qué hacer desde el principio porque solo así podrán dar pequeños pasos que motivará a todo el equipo.

- **Teoría de la Ruta – Meta**

Esta teoría determina que la función del líder consiste en: a) especificar las tareas que deben realizar los subordinados, b) quitar cualquier estorbo que pueda obstaculizar la obtención de la meta y c) ampliar las oportunidades de que los subordinados alcancen satisfacciones personales. Pero para que esto sea posible, la conducta del líder estará en función de los individuos y de la tarea.

Por tanto, esta teoría sostiene que los subordinados consideran la conducta del líder como aceptable según el grado al que perciban que dicha conducta es una fuente inmediata de su satisfacción o según la necesiten para la satisfacción futura. La tarea se juzgará aceptable al grado que se establezca con claridad las relaciones trayectoria-meta. Por consiguiente, la conducta eficaz del liderazgo se basa tanto la disposición del líder para ayudar a sus seguidores como en las necesidades de los subordinados con relación a tal ayuda.

En el contexto anterior, el líder debe ser motivador, permitir que la satisfacción de las necesidades del subordinado dependa de su desempeño eficaz, proporcionar la capacitación, dirección, apoyo y recompensas que son necesarios para el desempeño eficaz; para ello, House identificó cuatro componentes de liderazgo.

- El líder directivo: hace saber a sus subordinados lo que se espera de ellos, programa el trabajo que se va a realizar y da instrucciones específicas de la manera en que se deben desarrollar las tareas.
- El líder apoyador: es amigable y muestra preocupación por sus subordinados.

- El líder participativo: consulta con sus subordinados y utiliza sus sugerencias antes de tomar una decisión.
- El líder orientado a la realización: fija metas desafiantes y espera que los subordinados se desempeñen a su más alto nivel. El comportamiento del líder, por tanto, habrá de ser flexible para poder asumir cualquiera de los tipos anteriores, según la situación que se les presente

2.1.6. Estilos de liderazgo

Bass (1990) p.27 explica que “los estilos de liderazgo o de dirección son las formas alternativas en que los líderes estructuran su conducta interactiva para llevar a cabo sus roles en tanto a líderes” (citado en Cuadrado, 2001, p.134). De acuerdo a esta definición, indica Cuadrado (2001), el estilo de liderazgo se refiere a las formas de estructurar la conducta del liderazgo, aun así, no debemos confundir estilo de liderazgo con conducta de liderazgo, ya que la conducta es más concreta y específica que el estilo.

Durán y Lara (2001) indican que, durante la etapa de crecimiento de la psicología social, que podemos ubicar históricamente entre 1935 y 1945 surgió Kurt Lewin, una de las figuras más prominentes en la historia de la psicología social. Garrido y Álvaro (2007), siguiendo esta línea, explican que Kurt Lewin influyó mucho en la psicología social y que su influencia más decisiva procede de investigaciones sobre el comportamiento de los grupos. Estos autores comentan que las aportaciones más conocidas de Lewin al campo de la dinámica de grupos son sus estudios sobre los procesos intergrupales, destacando sus investigaciones sobre la atmósfera de grupo y los estilos de liderazgo realizadas durante su permanencia en la Universidad de Iowa.

Barahona et al. (2011) indican que, a partir de 1940, autores como Lewin, Lippit y White (1939) y sus colaboradores en dicha universidad identificaron los estilos de liderazgo autoritario, democrático y laissez-faire o liberal al tomar como grupo de estudio diferentes clubes de niños.

De este modo, Peris (1998), señala que el primer estudio que se realizó para conocer los estilos de liderazgo, y que sería el precursor de futuras investigaciones, fue el desarrollado por Lewin, Lippit y White (1943). Refiriéndose a estos estudios, Lippit y White (1971, citados en Shaw, 1989) exponen:

Los autores desarrollaron su estudio con una muestra de niños de 10 años, divididos en cuatro grupos. Los sujetos experimentales fueron expuestos sucesivamente a los estilos de liderazgo Autocrático, Democrático y Laissez faire, variando el orden de exposición en cada uno de los grupos. (citado en Peris, 1998, p. 138)

Cardona y Buelvas (2010) indican, refiriéndose a dichos estudios que quién creaba el ambiente era el líder encargado de dirigir al grupo que actuaba de tres maneras, acorde con los tres estilos: en el estilo autocrático, imponiendo autoridad; en el estilo democrático, procurando la participación activa de todos los miembros del grupo; y, laissez-faire, dejando que cada uno hiciera lo que quisiera.

Investigación de la Universidad de Iowa en la década de los 30 realizadas por Kurt Lewin y su equipo identificaron tres estilos básicos

- **Autoritario:** Describe a un líder que dicta métodos laborales, toma decisiones unilaterales y limita la participación de los empleados.
- **Democrático:** Describe a un líder que involucraba a los empleados en la toma de decisiones, delegaba autoridad y utilizaba la retroalimentación como una oportunidad para capacitar a los empleados.
- **Laissez-Faire:** Este líder da al grupo la libertad para tomar decisiones y terminar el trabajo de cualquier manera que considerara adecuada.

2.1.7. Estrategias para el fortalecimiento en empresarios

Para Torres (2015), es importante fortalecer el liderazgo mediante estrategias puesto que se debe enfatizar en la importancia del liderazgo tanto para los equipos de trabajo, como para la empresa que requiere siempre tener un mejoramiento continuo con ayuda de sus líderes y colaboradores. Guiar, orientar, comunicar, tomar decisiones, negociar y resolver conflictos son los verbos más importantes en la gestión de cualquier organización y lo cual debe desarrollarse a la par de unas habilidades inherentes a estas cualidades que el líder debe aplicar.

Para ellos, se recomienda al líder fortalecer ciertos aspectos que permitan su estabilidad dentro de su rol. En primer lugar, debe fomentar unas buenas relaciones dentro del espacio laboral, a través de la observación activa y realizar actividades grupales que incentiven el trabajo colaborativo. Por otro lado, plantear ideas nuevas con un factor creativo y dinámico permite evidenciar su esfuerzo para mejorar la calidad de vida y beneficios que obtienen sus colaboradores. También es esencial trabajar en el control de las emociones, puesto que es importante al momento de no tomar decisiones apresuradas y más bien pensar antes de tomar alguna determinación que afecte al grupo o la empresa misma.

Por último, se considera que realizar un plan de trabajo hace parte de las gestiones que deben ejercitarse en los diferentes procesos para que puedan alcanzarse uno objetivos, desde un componente que no debe faltar que es la motivación constante y la confianza de que se tendrá beneficio del esfuerzo que es realizado. Es así como, el líder se convierte en un equilibrio y un puente entre las acciones que desempeñan los empleados y su relación con los procesos productivos que contribuyen a disminuir las problemáticas y más bien a solucionar las dificultades que se presentan.

3. Antecedentes

En 2016, en el proyecto "Tipos de liderazgo que poseen los gerentes de empresas comerciales y de servicios del casco urbano del municipio de Retalhuleu", para optar al título de Psicólogo Industrial de la Universidad Rafael Landívar en Guatemala, del autor César Amílcar de León García, se menciona que los gerentes que están al frente de una empresa deben tener las capacidades, habilidades, destrezas y competencias que lo hagan único para lograr tener éxito en su organización. Para cumplir con el propósito de esta tesis, se realizó una investigación de tipo descriptivo, con una muestra de 30 gerentes y directivos de las distintas organizaciones, obteniendo como resultado que el liderazgo más predominante es el democrático, siendo en hombres un 57% y un 43% en mujeres (García, 2016).

En 2018, en el proyecto "Liderazgo y Empoderamiento", para optar al título de Psicólogo Industrial de la Universidad Rafael Landívar del autor Pablo Roberto de León, se presenta la investigación enfocada en encontrar la relación existente entre el liderazgo y el empoderamiento de 46 colaboradores de una empresa de compra y venta de materiales para acabado de construcción en el área de ventas en Quezaltenango, Guatemala. Se logró constatar que los niveles de liderazgo y empoderamiento en los colaboradores se encuentra en un estándar alto y tienen relación. Por lo que se puede definir que a mayor es el nivel de liderazgo, mayor será el nivel de empoderamiento que tiene la persona y en sus actividades diarias, porque puede seguir trabajando por tiempos prolongados sin presentar cansancio, se sienten orgullosos con los resultados obtenidos y desean la oportunidad de crecimiento profesional al ascender dentro de la misma, con un aprendizaje y desarrollo de sus habilidades. Por eso se recomienda cada cierto tiempo ejecutar un estudio en

donde se verifique continuamente que los niveles de las dos variables de estudio pueden seguir creciendo (De León, 2018).

En 2017, en el proyecto “Identificación de los estilos de liderazgo del equipo directivo del instituto de educación superior tecnológico público de las Fuerzas Armadas”, para optar al título de magíster en gestión educativa de la Universidad de Piura, en Perú del autor Shirly Montero Purizaca, se plantea que la dirección es un elemento clave para la construcción de la organización, por eso es importante contar con un liderazgo altamente significativo, que genere cambios en los diferentes ámbitos de la institución, en los procedimientos y actitudes del personal que integra la comunidad educativa, en las prácticas docentes, en la calidad de los servicios que se ofrecen y en el impacto que estos generan sobre la calidad del aprendizaje de los estudiantes. En una institución educativa se programan actividades, en las cuales se debe realizar un constante monitoreo, seguimiento, evaluación y análisis con la finalidad de lograr la calidad total y el éxito de la gestión institucional. En ese sentido, las actividades programadas por la Dirección General y que requieren procedimientos de planificación, organización y toma de decisiones solo serán efectivas cuando el director, es decir el líder, sepa motivar y dirigir a sus colaboradores en busca de la consecución de los objetivos, debido a que él es la persona capaz de influir en las actitudes, opiniones y acciones de los demás miembros del equipo. En el análisis de los resultados se puede apreciar que el estilo de liderazgo que prevalece en el Equipo Directivo del IESTFFAA es el Estilo Transaccional, luego le sigue el transformacional y finalmente el instruccional. Es importante resaltar que el liderazgo transaccional resulta útil y beneficioso en la vida organizacional, sin embargo, muchas veces puede convertirse en un obstáculo cuando de instalarse cambios con relación a la innovación de la cultura de la organización se refiere, por eso es necesario propiciar condiciones que promuevan permanentemente acciones de cambio y mejora en la institución, a pesar que todo esté funcionando

adecuadamente. Además, una vez identificado el estilo de liderazgo en la institución, se puede planificar y ejecutar un programa de capacitación sobre el estilo que prevalece en ellos, a fin de darlo a conocer a todo el equipo de colaboradores y trabajadores del centro, planteándolo como una de las actividades de mejora continua del servicio educativo (Montero, 2017).

4. Metodología

Esta investigación surge a raíz de la necesidad de identificación del tipo de liderazgo en los empresarios egresados del programa de Gestión Empresarial de la Universidad Industrial de Santander con el fin de establecer cuál ha sido su desempeño como líderes en sus actividades dentro de su organización a fin de generar estrategias que determinen el desarrollo y fortalecimiento de la habilidad de dirigir de manera eficaz la organización promoviendo la productividad y el curso de la compañía.

4.1. Enfoque investigativo

El enfoque en el cual se instaura la presente investigación es el cualitativo descriptivo en el cual se realiza un análisis de datos mediante técnicas de recolección como la encuesta, donde se analizarán datos que aporten al objetivo del proyecto. Para Hernández (2014), el enfoque cualitativo intenta buscar información con unas características interpretativas y de contextualización, que contribuyan a evidenciar el fenómeno de investigación desde un punto de vista holístico y flexible. Así mismo, existe una realidad que se quiere descubrir, construir e interpretar que para este caso se enfoca en un estudio sobre los tipos de liderazgo en empresarios egresados del programa Gestión Empresarial, de la sede Bucaramanga, de la Universidad Industrial de Santander.

De igual forma, se considera que esta investigación es un estudio descriptivo. Según Hernández (2014), agrega que en este tipo de estudio se trata de dar especificación a una clase de característica de grupos de personas o comunidades a partir de una recolección de información que permite medir o comparar conceptos o variables que para este objeto de investigación sería describir qué tipos de liderazgo se presentan en aquellos empresarios egresados del programa de Gestión Empresarial de la Universidad Industrial de Santander.

A continuación, se presenta la metodología por etapas propuesta para cada objetivo específico planteado que ayuda en el cumplimiento del objetivo general de esta investigación.

Tabla 3.

Descripción de cada fase para la metodología del proyecto.

Fase	Objetivo específico asociado	Actividades
1	➤ Realizar una revisión de la literatura científica sobre el tópico de “liderazgo empresarial” para identificar mediante las diferentes teorías, las características de los tipos de liderazgo.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Planteamiento del protocolo de investigación ➤ Realizar una búsqueda exploratoria sobre el liderazgo en las empresas. ➤ Identificar palabras claves, operadores booleanos y tesauros para la ecuación de búsqueda. ➤ Diseñar la ecuación de búsqueda en la base de datos Web of Science.

	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Evaluar la calidad de los resultados mediante los criterios de exclusión, inclusión y calidad. ➤ Validar la ecuación de búsqueda. ➤ Realizar el análisis bibliométrico. ➤ Analizar la información de los artículos científicos ➤ Conclusiones y solución de la revisión de literatura.
<p>2 ➤ Identificar qué tipo de liderazgo se desarrolló en los empresarios egresados de Gestión Empresarial, sede Bucaramanga de la UIS a través del cuestionario propuesto por Kurt Lewin.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Adaptar la encuesta de Kurt Lewin a fin de definir el tipo de liderazgo presente en los egresados. ➤ Aprobación por parte del director de la encuesta ➤ Subir la encuesta vía internet mediante formulario de Google. ➤ Una vez remitida la información se procesará y analizará los resultados. ➤ Definir el tipo de liderazgo

- | | | |
|---|---|---|
| 3 | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Analizar estadísticamente los resultados de la aplicación de la encuesta Kurt Lewin en empresarios del programa de Gestión Empresarial, sede Bucaramanga de la UIS con la aplicación del programa Minitab a fin de establecer las características de los datos. | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Consolidar resultados del test aplicado, mediante el software de análisis de datos Minitab. ➤ Identificación del Perfil de los empresarios egresados de Gestión Empresarial. |
|---|---|---|

4.2. Fuentes de recolección de la información primarias

- **Fuentes primarias:** Información recopilada de los empresarios, mediante las encuestas.
- **Fuentes secundarias:** Información generada por la ecuación de búsqueda en la cual se encuentran artículos científicos, libros y de la documentación en internet.

4.3. Tipo de muestreo

La población, se basa en los egresados empresarios de la carrera de Gestión Empresarial de la UIS, sede Bucaramanga, con el fin de realizar la encuesta referente al proyecto de investigación.

En el presente proyecto se realizará un muestreo por conveniencia y no probabilístico dado que no cuenta con el acceso a la lista completa de los individuos que forman la población de estudio y, por lo tanto, no se conoce la probabilidad de que cada individuo sea seleccionado para la muestra. Esta técnica es útil dado que los individuos empleados en la investigación se seleccionan

porque cumplen con los criterios establecidos y porque pertenecen a la población de interés, por otra parte, la factibilidad en costos y accesibilidad dado que, para aplicar la encuesta, esta se envía por medio de correo electrónico y siendo de voluntad del usuario responderla, es preferible este método de muestreo a fin de permitir el máximo número de participantes posibles.

4.4. Técnicas de recolección de la información

- **Encuesta:** Para el proyecto se utilizará un cuestionario que se aplican en el contexto electrónica dada la crisis del COVID-19 siendo pertinente su aplicación mediante medio digital. Se empleará un cuestionario el test de liderazgo de Kurt Lewin, el cual, está compuesto por una serie de preguntas con el fin de conocer el tipo de liderazgo que los egresados tienen para implementar estrategias para fortalecer el proceso de desarrollo del liderazgo.
- **Investigación documental:** esta técnica permite investigar documentación relacionada al tema del proyecto mediante una revisión sistemática de los documentos encontrados mediante ecuación de búsqueda, esta debe ser validada mediante criterios de exclusión e inclusión que permita filtrar el número de artículos útiles al tema.

4.5. Instrumentos de recolección de la información

En el marco teórico se desarrollaron tres tipos de teorías de liderazgo, de las cuales se elige la teoría de Kurt Lewin, la cual es un estudio realizado por la universidad de Iowa aplicado a las teorías de comportamiento, a la hora de analizar los datos, el cuestionario evalúa el estilo de liderazgo según clasificación (autoritario, democrático y laissez-faire). Esta herramienta será implementada con ayuda de coordinación del programa y la oficina de relaciones exteriores de la

Universidad Industrial de Santander, quienes contribuirán con la información para contactarlos y hacer efectiva la encuesta.

- **Elaboración del cuestionario**

De acuerdo al tipo de investigación y con el fin de dar cumplimiento a los objetivos planteados, los egresados deberán responder al cuestionario propuesto por Kurt Lewin, este se evidencia en el apéndice A.

5. Resultados

5.1. Revisión de la Literatura

5.1.1. Análisis Bibliométrico

Para realizar el análisis bibliométrico, se definieron tres etapas, planteadas por los autores Martínez, Bravo y Becerra Ardila (2013): 1) recolección de información, 2) transformación y análisis de información y, 3) generación de resultados.

5.1.2. Selección de las Bases de Datos

La investigación realizada se llevó a cabo en la base de datos científica Web of Science, dado que es la mayor base de datos de citas y resúmenes de literatura revisada por pares: revistas científicas, libros y actas de congresos. Esta cuenta con herramientas inteligentes para rastrear, analizar y visualizar la investigación, ofreciendo una visión general de la producción mundial de investigación, está constituye uno de los recursos de mayor influencia y prestigio a escala internacional (Rodríguez, 2010) liderando los sistemas de información documental en el medio académico y científico para diferentes centros de investigación.

5.1.3. *Planteamiento de Las Ecuaciones de Búsqueda*

Las ecuaciones de búsqueda se diseñaron incluyendo palabras claves y operadores booleanos, la ecuación de búsqueda se describe a continuación:

Resultados: 1.865

ALL= (leadership AND types AND business)

Índices=SCI-EXPANDED, SSCI, A&HCI, ESCI Período de tiempo=Todos los años

Resultados: 1.251

ALL= (leadership AND types AND business)

Refinado por: CATEGORÍAS DE WEB OF SCIENCE: (MANAGEMENT OR BUSINESS OR ECONOMICS OR ENGINEERING INDUSTRIAL OR BUSINESS FINANCE)

Índices=SCI-EXPANDED, SSCI, A&HCI, ESCI Período de tiempo=Todos los años

Resultados: 583

ALL= (leadership AND types AND business)

Refinado por: CATEGORÍAS DE WEB OF SCIENCE: (MANAGEMENT OR BUSINESS OR ECONOMICS OR ENGINEERING INDUSTRIAL OR BUSINESS FINANCE) AND IDIOMAS: (ENGLISH OR SPANISH) AND TIPOS DE DOCUMENTOS: (ARTICLE) AND AÑOS DE PUBLICACIÓN: (2021 OR 2020 OR 2019 OR 2018 OR 2017)

Índices=SCI-EXPANDED, SSCI, A&HCI, ESCI Período de tiempo=Todos los años

Resultados: 83

ALL= (leadership AND types AND business AND case AND theory)

Índices=SCI-EXPANDED, SSCI, A&HCI, ESCI Período de tiempo=Todos los años

Resultados: 73

ALL= (leadership AND types AND business AND case AND theory)

Refinado por: CATEGORÍAS DE WEB OF SCIENCE: (MANAGEMENT OR BUSINESS OR ENGINEERING INDUSTRIAL OR BUSINESS FINANCE OR ECONOMICS)

Índices=SCI-EXPANDED, SSCI, A&HCI, ESCI Período de tiempo=Todos los años

A continuación, se presenta la evolución de la ecuación para la reducción de artículos:

Resultados: 174

Buscó: ALL= (leadership AND types AND business AND case)

Refinado por: CATEGORÍAS DE WEB OF SCIENCE: (MANAGEMENT OR BUSINESS OR ECONOMICS OR ENGINEERING INDUSTRIAL)

Período de tiempo: Todos los años. Índices: SCI-EXPANDED, SSCI, A&HCI, ESCI.

Figura 5.

Planteamiento de Las Ecuaciones de Búsqueda.



5.1.4. Criterios Para la Selección de Artículos

Para la selección de los documentos potenciales, se establecieron criterios de inclusión, de exclusión, y criterios de calidad presentados en la tabla 2:

Tabla 4.*Criterios para la selección de artículos.*

Criterio	Descripción
<i>Criterios de Inclusión</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Documentos que se encuentren en la base de datos WoS. • Ventana de tiempo de 5 años • Documentos en inglés y español. • Tipos de documentos: Artículos y revisiones. • Áreas de conocimiento
<i>Criterios de Exclusión</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Artículos que, a pesar de cumplir con los términos de busca, no tienen relación directa al tema.
<i>Criterios de Calidad</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Los artículos encontrados, deben mostrar algún tipo de relación con el tópico de liderazgo. • Los documentos deben suministrar información significativa a la investigación relacionada con los tipos de liderazgo en las empresas y su importancia. • Los documentos que contribuyan a la revisión de literatura sobre el mismo. • Los artículos deben mostrar un análisis o teorías referentes a liderazgo en las organizaciones.

5.1.5. Análisis de los Resultados

Después de obtener la ecuación de búsqueda, con el software VOSviewer, se obtuvieron las siguientes gráficas:

Figura 6.*Categoría por áreas.*

En la figura se pueden apreciar las áreas en las que se encuentran los artículos seleccionados de la base de datos Web of Science, en esta se encuentra que la mayoría pertenece a los de negocios, ingeniería, temas relacionados con psicología, administración y ciencias sociales principalmente, esto se debe a que el tema de interés es importante para la administración de negocios.

En la siguiente figura se puede observar la evolución de los documentos publicados por año, en los que se ve un aumento en los 2019 y 2020 en los temas referentes a liderazgo y clima organizacional, esto puede deberse a la crisis generada por el COVID-19 dado que fue necesario que las actitudes de compromiso, adaptabilidad y liderazgo en las organizaciones permitiera que se continuara con la operación y se realizaran prácticas de comportamiento.

Figura 7.

Evolución por años

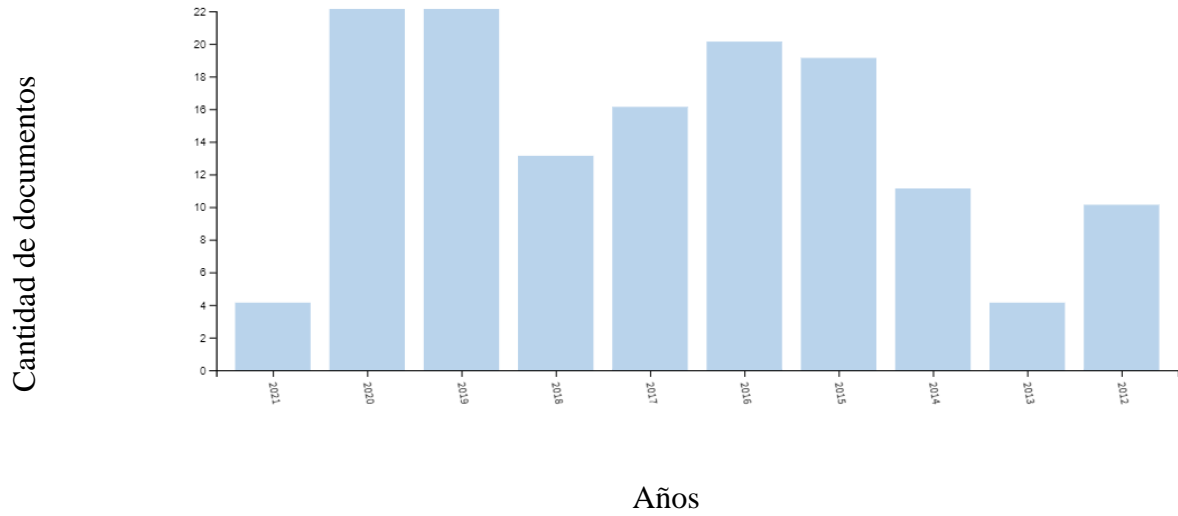
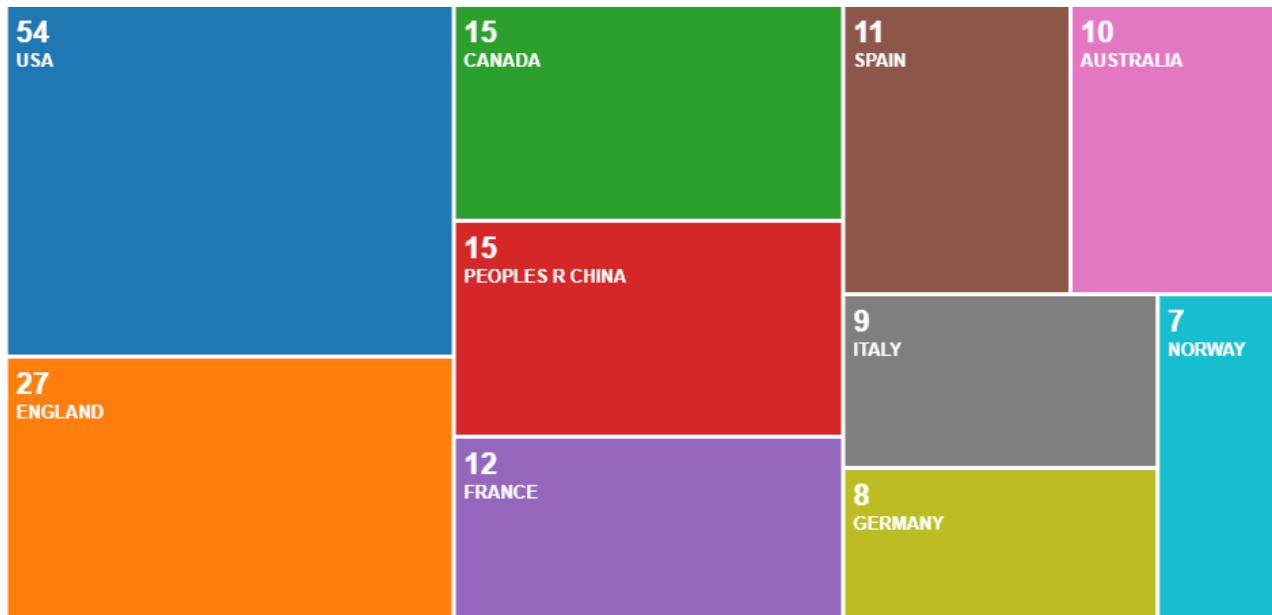


Figura 8.

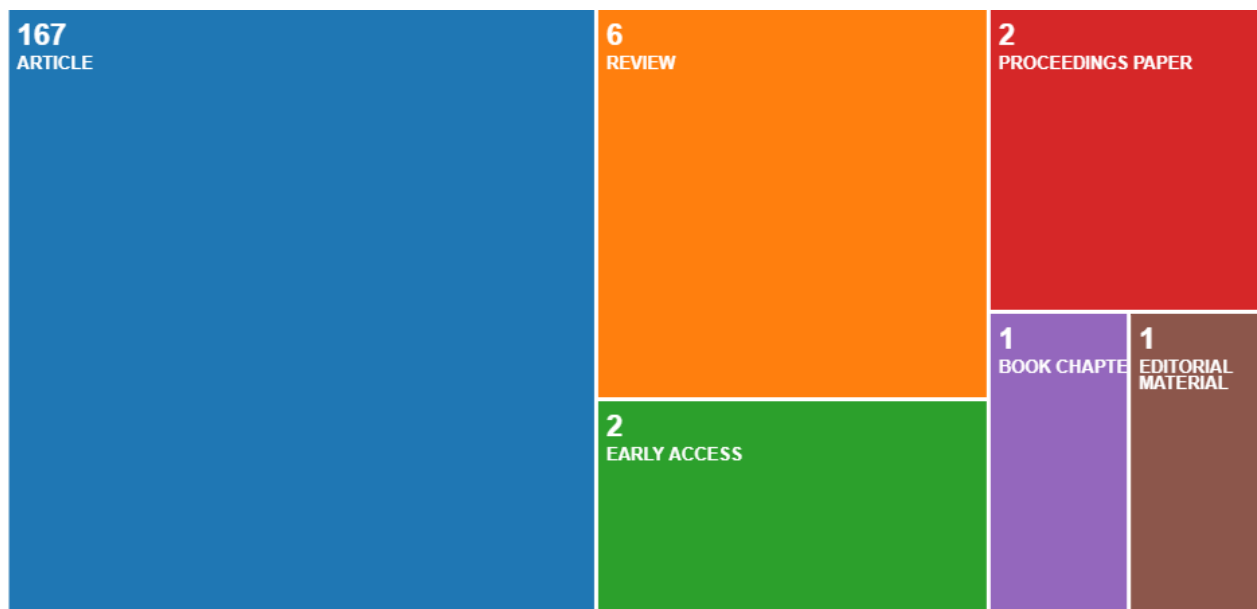
Categoría por países.



A continuación, se presentan en la figura los países que tienen mayor número de artículos, se puede apreciar que los países con mayor interés en el tema y avances en el mismo son Estados Unidos, Inglaterra, Canadá y China, esto muestra que los países potencias mundiales tienen afinidad con estos temas de liderazgo en las organizaciones promoviéndolas a fin de mejorar las relaciones laborales y aumentando la productividad de las mismas.

Figura 9.

Categoría por tipo de documento.



En la figura se puede apreciar que la mayoría de los documentos son de tipo artículos, en segundo lugar, están las revisiones.

5.1.6. *Análisis de La Literatura*

Según la literatura revisada uno de los factores críticos de éxito de la excelencia empresarial, es el liderazgo, en una investigación realizada estos eligieron el liderazgo como el factor primordial para obtener una organización más motivada y orientada a la excelencia. Esta

conclusión está bien respaldada (por ejemplo, Deming, 1991 ; Dale y Cooper, 1994 ; Youssef y Zairi, 1995 ; Zairi, 1994 , 1999 ; Darling, 1999 ; Scholtes, 1999 ; Oakland, 1999b ; Guillen y González, 2001 ; Kanji y Sá , 2001 , 2007 ; Perles, 2002 ; Beheshti & Lollar, 2003 ; Sá & Kanji, 2003b; Agus, 2004 ; Prajogo & Sohal, 2004 ; Rao et al., 2004). Por otra parte, definieron que el liderazgo es un área habilitadora y en común es diferente en todas las industrias. También se afirma que el liderazgo es un tema de creciente importancia en el ámbito del estudio de las organizaciones. Recientemente, una serie de estudios han demostrado la relación entre liderazgo y dirección estratégica (Pedraja-Rejas y Rodríguez-Ponce, 2006); el impacto del liderazgo sobre las pequeñas y medianas empresas (Rodríguez-Ponce, 2007) y el impacto del liderazgo sobre las organizaciones públicas (Pedraja-Rejas et al., 2004).

El fenómeno del liderazgo ha sido ampliamente debatido en la literatura científica. La mayoría de los académicos y profesionales están de acuerdo con la idea de que la eficacia y la gestión eficiente de una empresa depende significativamente del carácter del líder. Una buena gestión fortalecida por el líder carismático asegura el orden y la coherencia en las actividades diarias de una organización y motiva a los empleados a esforzarse por obtener el mejor resultado posible. Es interesante distinguir que el personal empleado en la organización también está impulsado por el contenido de acciones que en ocasiones difícilmente encaja en las teorías tradicionales de la gestión. (Dudenaite , Pilinkus, & Nausedaite, 2015)

En la literatura se presentan múltiples tipos de liderazgo, entre los que se encuentra el liderazgo transformacional en el cual, se tiene una relación de mutua estimulación entre el líder y los seguidores de tal manera que se produce una transformación y una elevación de la moral interna en procura de lograr resultados importantes para la organización (Pedraja et al., 2006). Bass et al. (2003) definen el liderazgo transformacional como aquel que motiva a los seguidores a hacer más

de lo que originalmente se esperaba de ellos. En definitiva, el liderazgo transformacional amplía y cambia los intereses de los seguidores, y genera una visión, propósitos y una misión compartida para el grupo. De este modo, los seguidores van más allá de sus propios intereses y trabajan para el interés grupal, es decir, el hecho de lograr resultados superiores es posible transformando a los seguidores, sus valores, sus actitudes, sus motivaciones y madurez.

En consecuencia, se puede plantear que el estilo de liderazgo transformacional está relacionado positivamente con la cantidad de esfuerzo que los seguidores están dispuestos a realizar, con la satisfacción que consigue el líder entre sus seguidores, con la percepción de justicia, equidad y con el desempeño individual y colectivo.

Los líderes transformacionales tienen una clara visión de dónde la empresa habrá de estar en el futuro y qué es lo que habrá de hacer en el futuro. En efecto, los líderes transformacionales crean una visión innovativa, creencias fuertemente relacionadas a la misión, comunicación y articulación con los empleados. (Howell y Avolio, 1993).

Sin embargo, la mayoría de los estudios que se centran en el estilo de liderazgo transformacional; (Parveen & Adeinat, 2019) presentan la conclusión de que, en comparación con otros estilos de liderazgo, tiende a asociarse con un nivel más bajo de estrés laboral experimentado por los empleados. Pero, la literatura no es lo suficientemente extensa como para dejar de lado el tema de la relación entre este estilo de liderazgo y el estrés de los empleados. El propósito del artículo de (Parveen & Adeinat, 2019) fue evaluar la relación entre el estilo de liderazgo transformacional y el estrés laboral de los empleados en la industria bancaria. En este contexto, examinaron hasta qué punto esta relación conduce al agotamiento de los empleados y hasta qué punto se correlacionaba con múltiples factores, como las características demográficas (género, experiencia laboral y estado civil). Por lo tanto, realizaron 600 cuestionarios a empleados de

bancos gubernamentales y no gubernamentales en Jeddah, Arabia Saudita. Los resultados indicaron que los gerentes bancarios que usan el estilo de liderazgo transformacional aumentaron significativamente el estrés relacionado con el trabajo de los empleados, sin embargo, demostraron también un efecto positivo significativo, aunque pequeño, sobre el agotamiento de los empleados.

Como conclusión a lo anteriormente mencionado se puede decir que este tipo de liderazgo, aunque presenta eficiencia a su vez se puede presentar problemas de estrés laboral lo que empeora las relaciones en la oficina.

Otro tipo de líder presente en la literatura es el transaccional el cual guía o motiva a sus seguidores en la dirección de metas establecidas clarificando los roles y las tareas requeridas para el cumplimiento de estas metas. Los factores fundamentales que configuran el liderazgo transaccional se asocian con el diseño de una recompensa contingente a los resultados, la administración por excepción (Bass et al., 2003).

En relación con la recompensa contingente a los resultados, el líder provee recompensas a sus seguidores si éstos logran los resultados deseados o realizan el esfuerzo necesario para alcanzar dichas metas. Por su parte, en la administración por excepción el líder permite que se mantengan las viejas prácticas de trabajo en la medida que los trabajadores logren los resultados. El estilo de liderazgo transaccional se concentra en el control de las actividades de los subordinados.

(Fei Zhou & Yenchun Jim Wu , 2018) por otra parte, examinaron el liderazgo humilde principalmente la relación entre el liderazgo humilde y el comportamiento de innovación de los empleados e investigar los efectos mediadores y moderadores de la habilidad política del líder en esta relación, definiendo este tipo de líder como el que propone que el liderazgo se produce en toda la organización, en todos los niveles y en todos los roles, esta nueva visión estima que este alcanza su apogeo del éxito cuando los grupos toman mejores decisiones y logran mejores

resultados. Como metodología los investigadores emplearon datos del cuestionario de una muestra de 169 empleados-líderes de empresas de tecnología en China, por lo que los resultados muestran que el liderazgo humilde afecta positivamente el comportamiento de innovación de los empleados; Además, los empleados y las habilidades políticas de los líderes desempeñan papeles parciales de mediación y moderación, respectivamente, en la relación entre el liderazgo humilde y el comportamiento de innovación de los empleados. Es importante resaltar que la humildad es el rasgo central del liderazgo de este tipo al igual que el de servicio.

En el artículo de (Meyer & Hühn, 2020) realizan una exploración teórica basada en una revisión de la literatura y un análisis filosófico en el que utiliza un estudio cuantitativo como punto de partida en este se sostiene que el liderazgo neo-aristotélico y el liderazgo positivo explican por qué las empresas cuyas declaraciones financieras utilizan un lenguaje cargado de valor que enfatiza el propósito superior de la organización de superar a las empresas cuyos informes utilizan el lenguaje de la maximización de beneficios. Si bien el liderazgo neo-aristotélico se basa en la retórica de Aristóteles, el liderazgo positivo está influenciado principalmente por los resultados de la investigación de Psicología Positiva y Becas Organizacionales Positivas. Los dos enfoques del liderazgo destacan algo que la investigación empresarial convencional ignora en gran medida, a saber, el papel de los valores como impulsores del comportamiento humano y la importancia del carácter en el liderazgo. Por lo tanto, usar comunicación positiva es un medio que permite hacer el bien financieramente hablando y para (re) humanizar el mundo empresarial de mañana. Este estudio es importante dado que le da otras virtudes a la competencia del liderazgo y las repercusiones que tiene en los empleados y en el clima laboral de una organización.

Todos los tipos de liderazgo traen consigo consecuencias y beneficios a las entidades como son principalmente la mejora del rendimiento empresarial, se pueden lograr los objetivos a corto,

medio y largo plazo y se pueden desarrollar mejor comunicación y actitud en los empleados, por ello, es importante resaltar que la competencia de liderazgo debe incorporarse desde la academia con el fin de mejorar la productividad, caso del estudio realizado por (Silva , Dutra, Veloso, & Trevisan, 2020) en el que se analizó el efecto de la relación entre liderazgo y compromiso en el desempeño individual de los profesionales de la generación Millennial, en el cual utilizaron como metodología una encuesta con estudiantes de escuelas de negocios de educación superior en Brasil. El procedimiento de muestreo involucró una selección conveniente de profesionales de la generación Millennial que están empleados y recientemente se han sometido a un proceso de evaluación de desempeño. Los profesionales respondieron un cuestionario sobre su percepción de un líder empoderador y directivo, compromiso, prácticas de recursos humanos y desempeño, en esta los autores demostraron el potencial de los líderes para generar compromiso e incidir en el desempeño, evidenciando la necesidad de que las empresas se involucren en el proceso de liderazgo definiendo perfiles de líderes adecuados y estableciendo prácticas y criterios claros para sus acciones.

Por otra parte, estos autores como último aporte resaltaron que, en lugares de trabajo más flexibles o participativos, existía una relación directa entre las acciones del liderazgo y su desempeño personal.

Otro estudio realizado por (Mohamed Mousa , Massoud , & Rami M, 2020) se centró en los académicos de tres universidades privadas extranjeras ubicadas en El Cairo (Egipto) para explorar el efecto del aprendizaje organizacional en la resistencia al cambio a nivel individual con y sin la mediación de un liderazgo auténtico, en esta contactaron un total de 960 académicos y todos recibieron una serie de cuestionarios. Después de cuatro seguimientos, se recopilaron un total de 576 respuestas con una tasa de respuesta del 60,00 por ciento. El autor utilizó la prueba de

chi-cuadrado para determinar la asociación entre el aprendizaje organizacional y el liderazgo auténtico, el estudio fue de gran interés dado que utilizaron regresiones múltiples para mostrar cuánta variación en la resistencia al cambio a nivel individual puede explicarse por el aprendizaje organizacional y el liderazgo auténtico.

Los hallazgos por su parte, destacan una asociación estadística entre el aprendizaje organizacional y el liderazgo auténtico. Además, el análisis estadístico demostró que tener un liderazgo auténtico en el lugar de trabajo fomenta el efecto del aprendizaje organizacional para aliviar la resistencia del individuo al cambio. Dicho lo anterior se puede concluir que es importante desde la academia que se fomente el desarrollo de habilidades de liderazgo dado que esta a su vez fomenta buenas prácticas como lo son el aprendizaje organizacional definida como el proceso de construir nuevo conocimiento y desarrollar competencias en las personas dentro de una organización. Por lo tanto, esto promueve el aprendizaje del estudiante y como ente capaz de ser emprendedor y líder, este transmitirá las actitudes y habilidades de construir nuevo conocimiento a sus empleados (Mohamed Mousa , Massoud , & Rami M, 2020).

En el trabajo de (Baczynska & Kozynski, 2017) se presentan los resultados de una encuesta realizada entre directivos en la que se yuxtapone dos tipos de variables: (1) competencias de liderazgo descritas en la teoría de Kozminski (es decir, anticipatoria, visionaria, creadora de valor, movilizadora, autorreflexión) con tres predisposiciones psicológicas de los líderes, como inteligencia, personalidad y capacidad para influir en otros. Las predisposiciones probadas representaron tres grupos: rasgos no variables o características permanentes (inteligencia), características parcialmente variables (personalidad) y características variables (tácticas de influencia). Los participantes completaron una versión preliminar del cuestionario de competencia de liderazgo, así como pruebas relacionadas con la inteligencia, la personalidad y las tácticas de

influencia. Como resultado presentaron que una puntuación alta en liderazgo no es necesariamente sinónimo de altos niveles de inteligencia o rasgos de personalidad positivos.

Finalmente, de la revisión bibliográfica realizada se puede concluir que existen diversos tipos de líder con características diferentes y métodos que hacen lograr sus objetivos y comúnmente de esta forma se logra satisfacción laboral de sus empleados. También es importante resaltar que liderazgo depende y cobra efecto cuando se tienen buenas relaciones entre jefes, mentores y supervisores con los empleados. Otra conclusión importante de los documentos abordados es la relevancia de desarrollar la competencia desde la academia, fortaleciendo las actitudes necesarias para ello, eso permite que una vez se realice un emprendimiento, la persona cuente con las técnicas y la competencia de liderazgo para llevar con éxito su emprendimiento, por otra parte, no solo mejora la eficacia de una compañía desde el puesto de gerente, sino que desde el puesto como empleador, o líder de grupo es importante desarrollar la competencia dado que la persona con estas características suele ser propositiva, más activa y frecuentemente asume el control y se esfuerza para alcanzar los objetivos que se proponga y a sus iguales.

5.2. Análisis estadístico de los resultados de la aplicación de la encuesta Kurt Lewin

5.2.1. Análisis encuesta Kurt Lewin preguntas cerradas

Para cada una de las preguntas de la encuesta se asignó una variable, como se visualiza en la tabla 5. Con respecto a las preguntas con respuesta abierta no se le asignó ninguna variable porque no fue posible estandarizar las respuestas, dado que eran comentarios y opiniones propias de cada uno de los líderes encuestados. En el apéndice C, se evidencia cada variable con sus

respectivas respuestas, es importante realizar estas asignaciones al momento de ingresar la base de datos empleada en el software Minitab.

Tabla 5.

Asignación de variables por pregunta.

Variable	Tipo de Variable	Pregunta
X1	Nominal	Género
X2	Intervalo	Marque su edad
X3	Ordinal	Máximo nivel educativo que ha adquirido
X4	Nominal	Por favor indique su estado civil
X5	Ordinal	En qué nivel socioeconómico se encuentra
X6	Nominal	Sector económico al que pertenece la empresa
X7	Nominal	Su empresa se dedica a
X8	Intervalo	Marque el tiempo que tiene la empresa desde su constitución
X10	Intervalo	¿Hace cuantos años está formada la empresa? Por favor digite el número
X11	Nominal	Actualmente ¿Usted es el gerente de la empresa?
X17	Razón	Digite el número máximo de empleados que ha tenido
X18	Razón	Digite el número de empleados que tiene actualmente su empresa
X19	Ordinal	Pregunta sobre Liderazgo Autoritario
X20	Ordinal	Pregunta sobre Liderazgo Democrático
X21	Ordinal	Pregunta sobre Liderazgo Democrático
X22	Ordinal	Pregunta sobre Liderazgo Democrático
X23	Ordinal	Pregunta sobre Liderazgo Liberal
X24	Ordinal	Pregunta sobre Liderazgo Liberal
X25	Ordinal	Pregunta sobre Liderazgo Democrático
X26	Ordinal	Pregunta sobre Liderazgo Autoritario
X27	Ordinal	Pregunta sobre Liderazgo Liberal
X28	Ordinal	Pregunta sobre Liderazgo Liberal
X29	Ordinal	Pregunta sobre Liderazgo Democrático
X30	Ordinal	Pregunta sobre Liderazgo Democrático
X31	Ordinal	Pregunta sobre Liderazgo Autoritario
X32	Ordinal	Pregunta sobre Liderazgo Autoritario
X33	Ordinal	Pregunta sobre Liderazgo Democrático

5.2.1.1. Pregunta 1. Género.

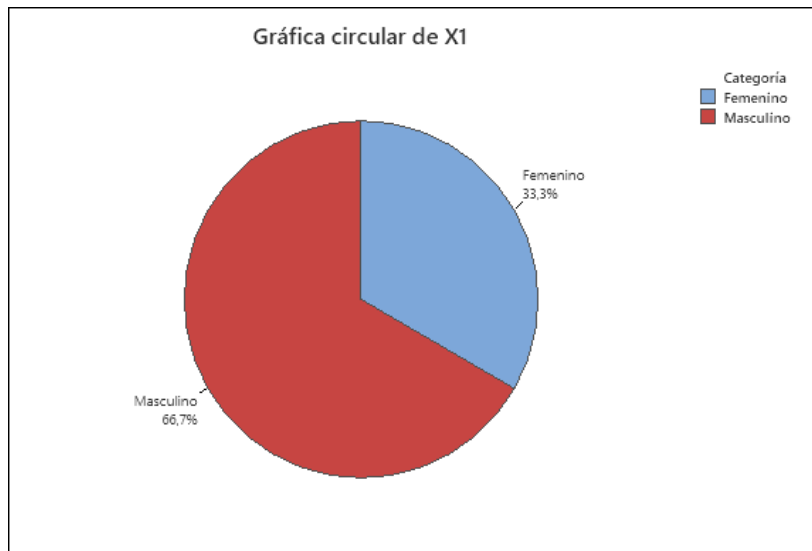
Tabla 6.

Frecuencia y porcentaje con referencia al género.

Género		Frecuencia	Porcentaje
Femenino	1	5	33,3%
Masculino	2	10	66,7%
	Total	15	100,0%

Figura 10.

Diagrama circular que representa la distribución porcentual con respecto al género.



El 66,7% de los líderes empresarios encuestados que son egresados del Programa Gestión Empresarial de la sede de Bucaramanga de la Universidad Industrial de Santander son hombres y el 33,3% son mujeres.

5.2.1.2. Pregunta 2. Marque su edad.

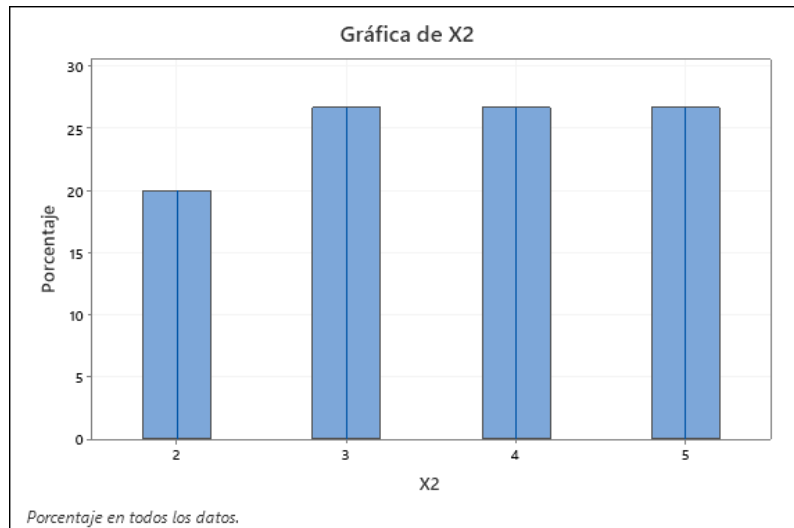
Tabla 7.

Frecuencia y porcentaje con referencia a la edad.

Edad		Frecuencia	Porcentaje
Menos de 25 años	1	0	0,0%
Entre 25 y 35 años	2	3	20,0%
Entre 36 y 45 años	3	4	26,7%
Entre 46 y 55 años	4	4	26,7%
Más de 55 años	5	4	26,7%
	Total	15	100,0%

Figura 11.

Diagrama de barras que representa la distribución porcentual con respecto a la edad.



Los encuestados que se encuentran entre 25 y 35 años corresponde al 20%, entre 36 y 45 años son el 26,7%, entre 46 y 55 años son el 26,7% y más de 55 años son el 26,7%; es decir se presenta un empate en los tres últimos rangos con 4 personas para cada uno de ellos.

5.2.1.3. Pregunta 3. Máximo nivel educativo.

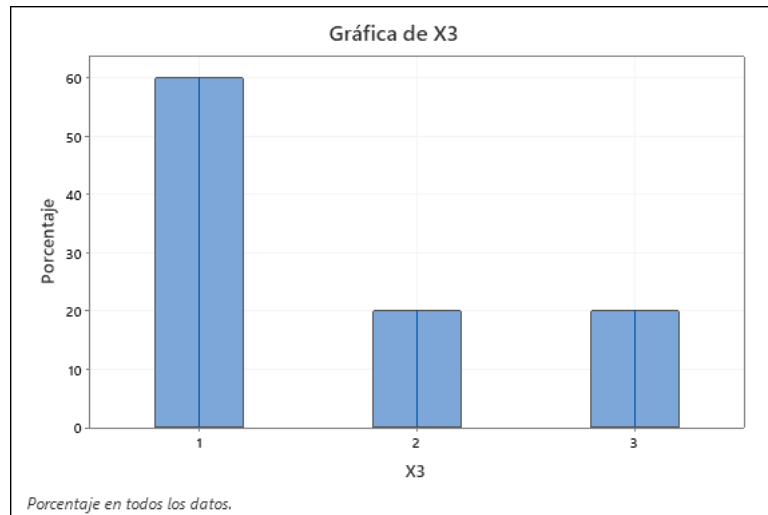
Tabla 8.

Frecuencia y porcentaje del nivel educativo en los encuestados.

	Nivel Educativo	Frecuencia	Porcentaje
1	Pregrado	9	60,00%
2	Posgrado (especialización)	3	20,00%
3	Posgrado (Maestría)	3	20,00%
4	Posgrado (Doctorado)	0	0,00%
5	Posdoctorado	0	0,00%
	Total	15	100,00%

Figura 12.

Diagrama de barras que representa la distribución porcentual con respecto al máximo nivel educativo.



El máximo nivel educativo adquirido es el de título profesional con el 60% por parte de los encuestados que corresponde a 9 de los líderes, después se encuentra posgrado con especialización y doctorado, en los cuales se presenta un empate del 20% con 3 personas para cada uno de ellos.

5.2.1.4. Pregunta 4. Estado Civil.

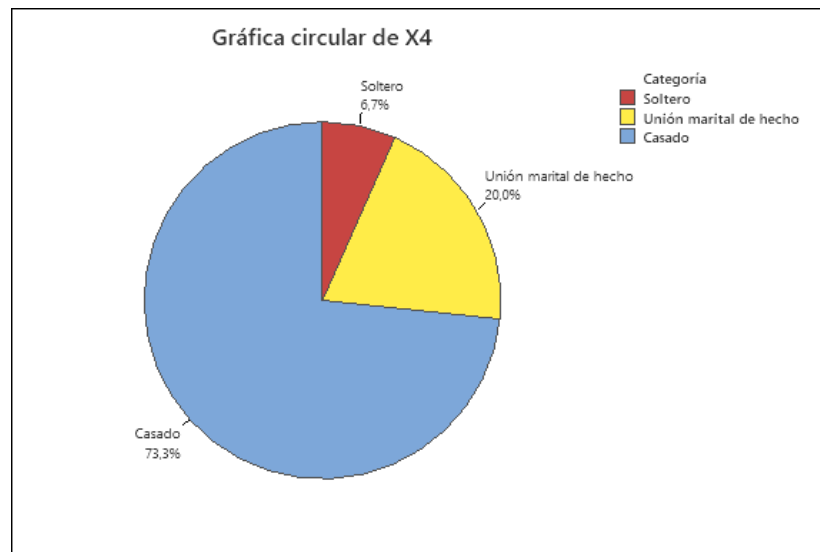
Tabla 9.

Frecuencia y porcentaje del estado civil de los encuestados.

Estado Civil	Frecuencia	Porcentaje
Casado	11	73,3%
Soltero	1	6,7%
Unión marital de hecho	3	20,0%
Total	15	100,0%

Figura 13.

Diagrama circular que representa la distribución porcentual con respecto al estado civil.



La mayoría de las personas encuestadas son casadas con un 73,3%, posteriormente unión marital de hecho, dicho de otra manera, la formada entre un hombre y una mujer que no están casados conformando una comunidad de vida permanente y singular con un 20% y el resto son solteras con el 6,7%.

5.2.1.5. Pregunta 5. Nivel socioeconómico.

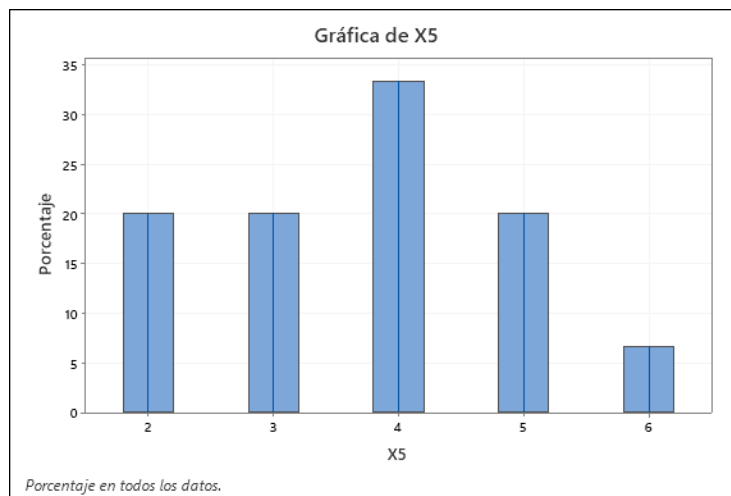
Tabla 10.

Frecuencia y porcentaje del nivel socioeconómico en los encuestados.

	Nivel Socioeconómico	Frecuencia	Porcentaje
1	Estrato 1	0	0,00%
2	Estrato 2	3	20,00%
3	Estrato 3	3	20,00%
4	Estrato 4	5	33,33%
5	Estrato 5	3	20,00%
6	Estrato 6	1	6,67%
	Total	15	

Figura 14.

Diagrama de barras que representa la distribución porcentual con respecto al máximo nivel socioeconómico.



Con referencia al nivel socioeconómico se presenta un empate entre el estrato 2, 3 y 5 del 20%, es decir 3 personas para estos tres estratos, el estrato con mayor relevancia es el estrato 4 con un 33,33%, lo contrario sucede para el estrato 6 en el cual se presenta un 6,67%.

5.2.1.6. Pregunta 6. Sector Económico.

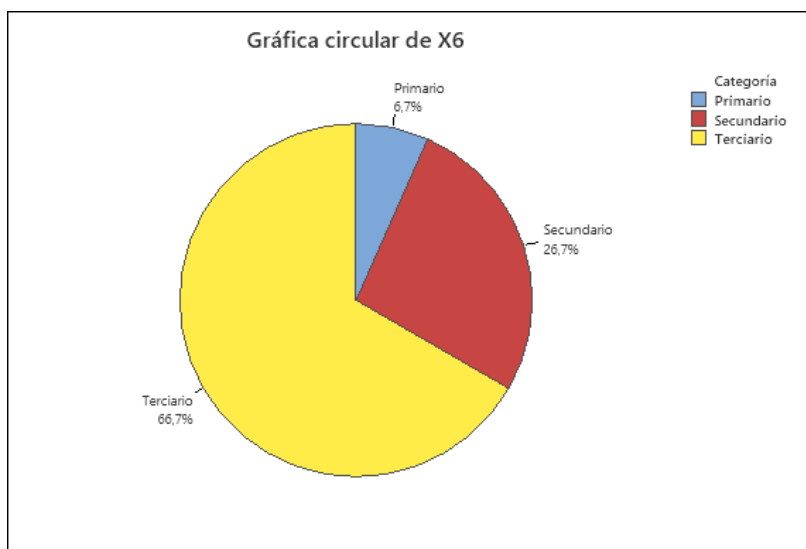
Tabla 11.

Frecuencia y porcentaje del sector económico en los encuestados.

Sector Económico		Frecuencia	Porcentaje
Primario	1	1	6,7%
Secundario	2	4	26,7%
Terciario	3	10	66,7%
	Total	15	100,0%

Figura 15.

Diagrama circular que representa la distribución porcentual con respecto al sector económico.



El sector económico terciario corresponde al 66,7% conocido como el sector de servicios, las empresas de las personas encuestadas prestan servicios de educación, servicios empresariales y de consultoría en temas de gestión de la innovación o de energía, servicios ambientales, servicios funerarios, líneas de restaurantes, servicios de salud, entre otros. Por otra parte, el sector secundario corresponde al 26,7%, entre los cuales se tienen café y chocolate artesanal, alimentos saludables, fabricación de mobiliarios para el hogar, diseño de interiores, productos gastronómicos

colombianos, entre otros. Por último, en el sector primario se tiene a un líder empresarial en agroindustria con un 6,7%.

5.2.1.7. Pregunta 7. Dedicación de la empresa.

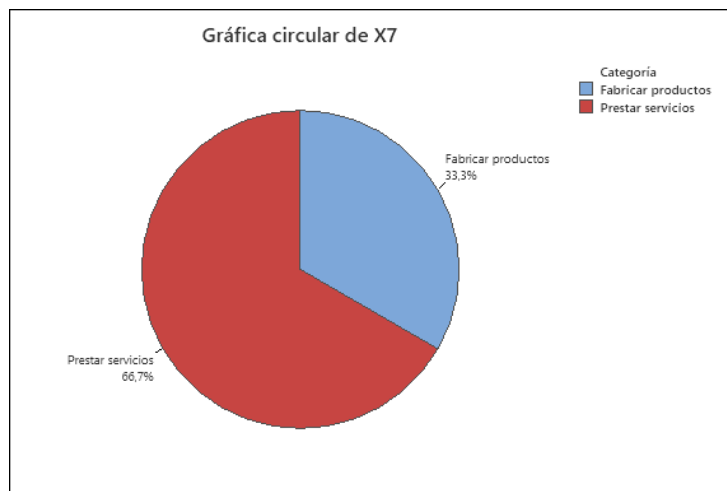
Tabla 12.

Frecuencia y porcentaje de la dedicación de la empresa en los encuestados.

Dedicación de la Empresa	Frecuencia	Porcentaje
Prestar Servicios	10	66,7%
Fabricar Productos	5	33,3%
Total	15	100,0%

Figura 16.

Diagrama circular que representa la distribución porcentual con respecto a la dedicación de la empresa.



Con respecto a la dedicación de la empresa el 66,7% presta servicios, haciendo referencia a 10 personas de las encuestadas, el resto fabrica productos que corresponde al 33,3%.

5.2.1.8. Pregunta 8. Tiempo de Constitución de la empresa.

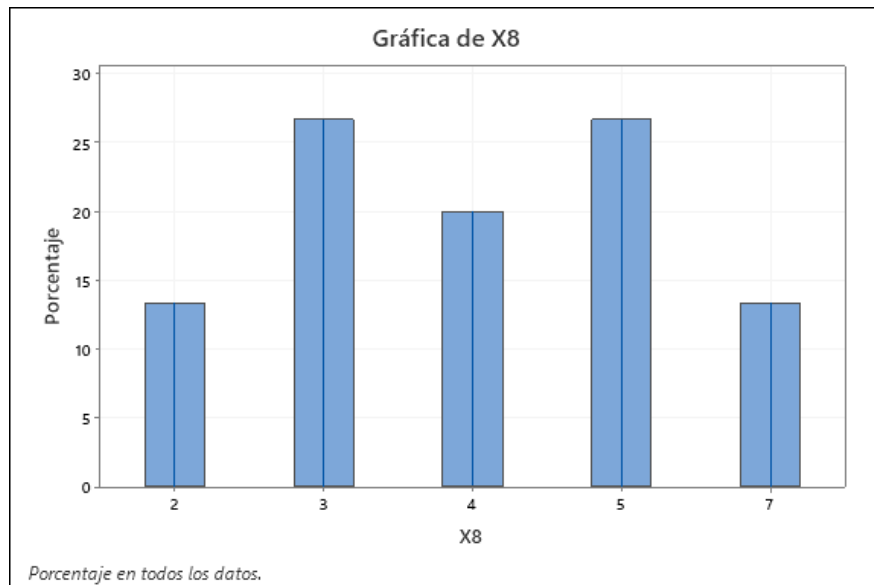
Tabla 13.

Frecuencia y porcentaje del tiempo de constitución de la empresa.

	Tiempo de Constitución de la Empresa	Frecuencia	Porcentaje
1	Menos de 1 año	0	0,00%
2	Entre 1 y 2 años	2	13,33%
3	Entre 2 y 5 años	4	26,67%
4	Entre 6 y 12 años	3	20,00%
5	Entre 12 y 20 años	4	26,67%
6	Entre 21 y 25 años	0	0,00%
7	Más de 25 años	2	13,33%
	Total	15	100,00%

Figura 17.

Diagrama de barras que representa la distribución porcentual con respecto al tiempo de constitución de la empresa.



Esta pregunta hace referencia al tiempo durante el cual se pueden realizar todos los trámites legales para constituir la empresa en la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) y la Cámara de Comercio, con relación al proceso de inscripción en el Registro Mercantil que está ligado a la inscripción en el Registro Único Tributario (RUT), como un primero paso para formalizar las empresas del país. En este caso se presentan ciertos porcentajes similares, por ejemplo, entre 1 y 2 años con 13,33% al igual que más de 25 años, asimismo entre 2 y 5 años con 26,67% al igual que entre 12 y 20 años, entre 6 y 12 años se presenta un 20%.

5.2.1.9. Pregunta 9. Tiempo de Creación de la Empresa.

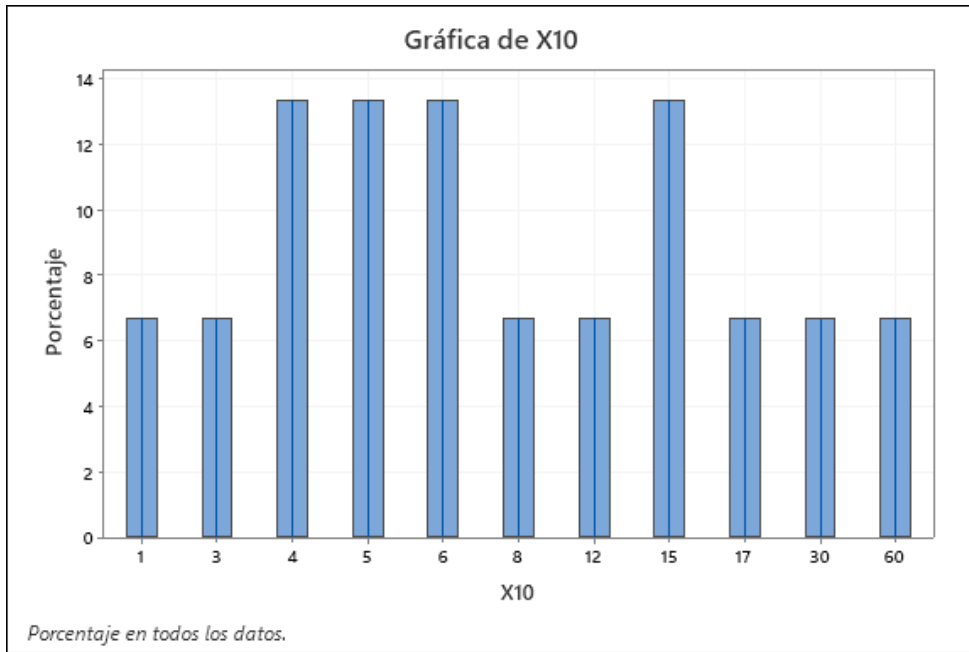
Tabla 14.

Frecuencia y porcentaje del tiempo de creación de la empresa.

Tiempo de Creación de la Empresa	Frecuencia	Porcentaje
1	1	6,67%
3	1	6,67%
4	2	13,33%
5	2	13,33%
6	2	13,33%
8	1	6,67%
12	1	6,67%
15	2	13,33%
17	1	6,67%
30	1	6,67%
60	1	6,67%
Total	15	100%

Figura 18.

Diagrama de barras que representa la distribución porcentual con respecto al tiempo de creación de la empresa.



5.2.1.10. Pregunta 10. ¿Usted es el gerente de la empresa?

Tabla 15.

Frecuencia y porcentaje de la pregunta 10 a los encuestados.

Gerente de la Empresa	Frecuencia	Porcentaje
Sí	1	100,0%
No	0	0,0%
Total	15	100,0%

Figura 19.

Diagrama circular que representa la distribución porcentual con respecto a la pregunta dicotómica 10.



Todos los líderes empresariales egresados del Programa Gestión Empresarial, de la sede de Bucaramanga, de la Universidad Industrial de Santander son actualmente gerentes de cada una de sus empresas correspondientes al sector primario, secundario y terciario.

5.2.1.11. Pregunta 17. Número máximo de empleados.

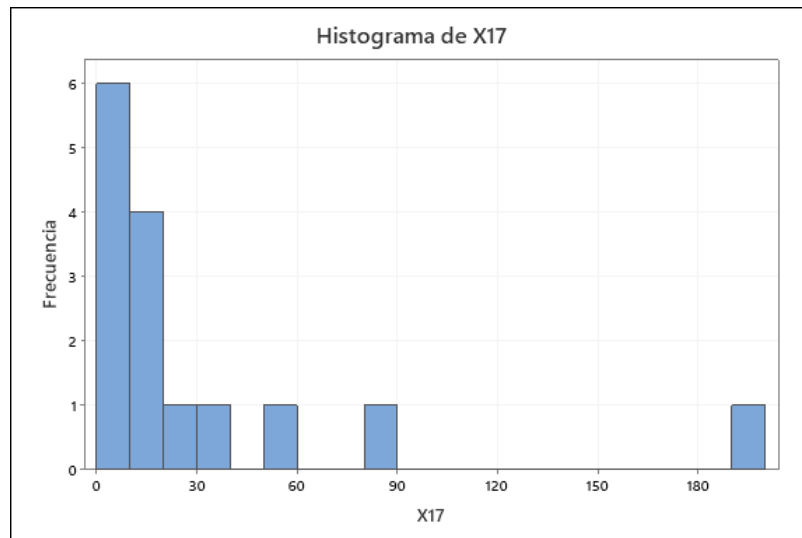
Tabla 16.

Frecuencia, porcentaje y porcentaje acumulado del número máximo de empleados.

Número Máximo de Empleados	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
(0-10)	6	40,00%	40,00%
(10-20)	4	26,67%	66,67%
(20-30)	1	6,67%	73,33%
(30-40)	1	6,67%	80,00%
(50-60)	1	6,67%	86,67%
(80-90)	1	6,67%	93,33%
(190-200)	1	6,67%	100,00%
Total	15	100%	

Figura 20.

Histograma con frecuencia vs intervalos del número máximo de empleados.



En figura 20 se evidencia en el histograma del número máximo de empleados, teniendo en cuenta las frecuencias vs los intervalos que hacen referencia al número de empleados de 10 en 10. Esta distribución sesgada hacia la derecha o positivamente sesgada, tiene la media a la derecha del pico, además tiene una cola más larga a la derecha, lo que significa que el 80% de líderes empresariales como se muestra en la tabla 18, tienen de 4 a 40 empleados como máximo, lo que se podría denominar como pequeña o mediana empresa a aquellas que cuenta con una plantilla de hasta 50 personas, habitualmente. Además, existe otra denominación dirigida a empresas unipersonales o microempresas de hasta 5 trabajadores, se trata de las MIPyME o mipyme. (López, 2018).

5.2.1.12. Pregunta 18. Número de empleados actuales.

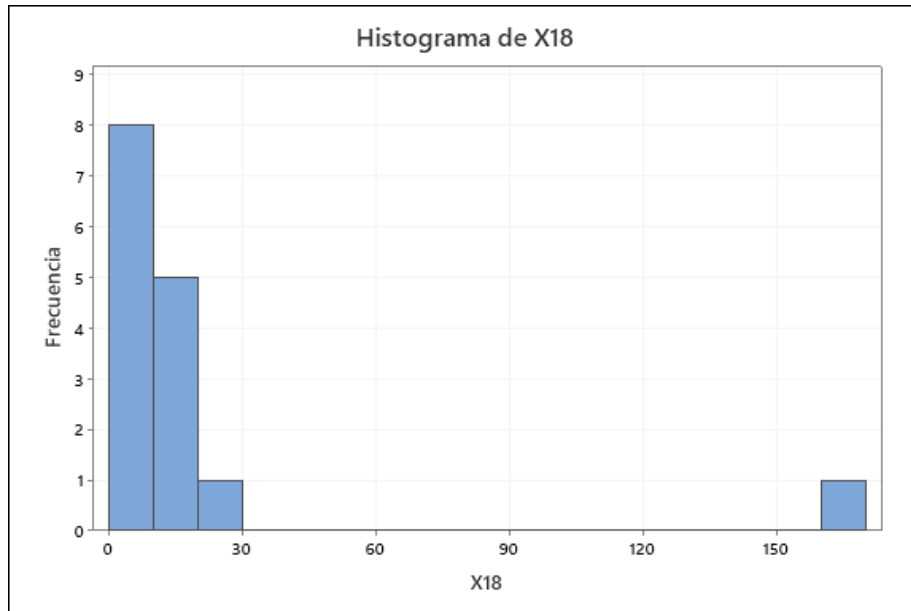
Tabla 17.

Frecuencia, porcentaje y porcentaje acumulado del número empleados actuales.

Número Empleados Actuales	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
(0-10)	8	53,33%	53,33%
(10-20)	5	33,33%	86,67%
(20-30)	1	6,67%	93,33%
(160-170)	1	6,67%	100,00%
Total	15	100%	

Figura 21.

Histograma con frecuencia vs intervalos del número empleados actuales.



En el histograma que se muestra en la figura 21, hay 8 líderes que tienen entre 1 a 10 empleados que corresponde al 53,33%, 5 líderes entre 10 a 20 empleados que corresponde al 33,33%, es decir, según la tabla 17 se visualiza que el 93,33% de los líderes empresarios tienen entre 1 a 30 empleados.

5.2.1.13. Pregunta 19. Liderazgo Autoritario 1: Usted es un gerente que mantiene relaciones amistosas con su personal.

Tabla 18.

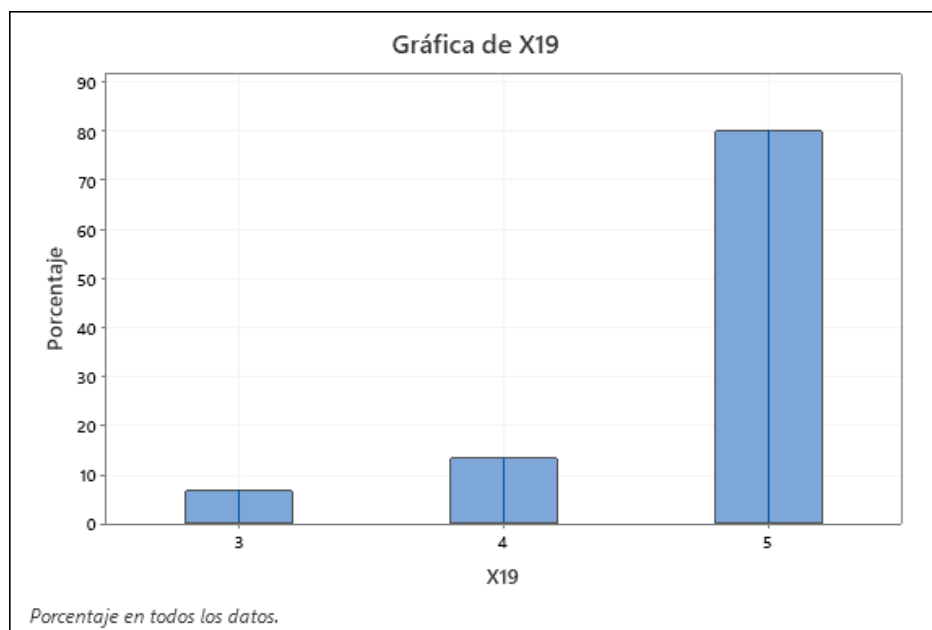
Frecuencia y porcentaje sobre la pregunta 1 de Liderazgo Autoritario.

Liderazgo Autoritario Pregunta 1	Frecuencia	Porcentaje
No, para nada	1	0,00%
De vez en cuando	2	0,00%
Algunas Veces	3	6,67%

Frecuentemente	4	2	13,33%
Siempre	5	12	80,00%
	Total	15	100%

Figura 22.

Diagrama de barras que representa la distribución porcentual con respecto a la pregunta de liderazgo autoritario número 1.



La pregunta que se planteó sobre este tipo de liderazgo fue: ¿Usted es un gerente que mantiene relaciones amistosas con su personal? El líder determina las tareas de los miembros aislados del grupo y forma los grupos de trabajo propiamente dichos. Para este caso el 80% mantiene siempre buenas relaciones con sus empleados, el 13,33% frecuentemente y el 6,67% algunas veces, como se visualiza en la figura 22. Lo que significa que no se presenta un liderazgo autoritario con respecto a esta pregunta por parte de los encuestados, porque este tipo de líder tiene centralizada la autoridad, limitando la participación de los subordinados y tomando las decisiones

unilateralmente, debido a que el liderazgo autoritario mantiene difíciles relaciones y no desarrolla una conciencia grupal.

5.2.1.14. Pregunta 20. Liderazgo Democrático 1: El jefe realiza encuentros para fomentar habilidades como el liderazgo entre sus subordinados.

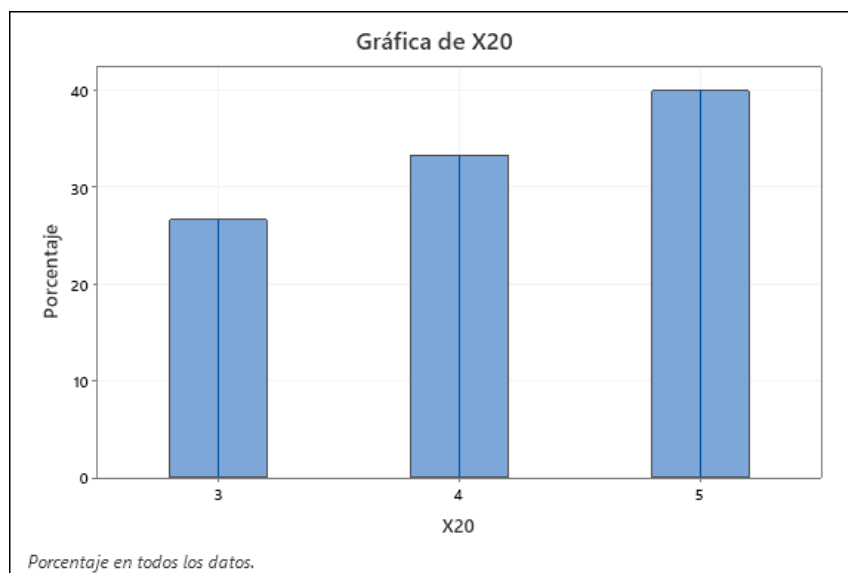
Tabla 19.

Frecuencia y porcentaje sobre la pregunta 1 de Liderazgo Democrático 1.

Liderazgo Democrático Pregunta 1	Frecuencia	Porcentaje
No, para nada	0	0,00%
De vez en cuando	0	0,00%
Algunas Veces	4	26,67%
Frecuentemente	5	33,33%
Siempre	6	40,00%
Total	15	100%

Figura 23.

Diagrama de barras que representa la distribución porcentual con respecto a la pregunta de liderazgo democrático número 1.



La pregunta sobre este tipo de liderazgo fue: ¿El jefe realiza encuentros para fomentar habilidades como el liderazgo entre sus subordinados? En este tipo de liderazgo todas las normas se discuten y se determinan en el grupo, el líder da orientaciones y apoyo. Los miembros del grupo se dividen espontáneamente en subgrupos y autodeterminan las tareas individuales. Se evidencia un mayor porcentaje para siempre con un 40%, frecuentemente con un 33% y algunas veces con un 26,67%. Con esta pregunta se refleja que se presenta el liderazgo democrático en los líderes encuestados, porque este líder tiende a involucrar a los subordinados en la toma de decisiones, además, es la persona encargada de alentarlos para que participen a la hora de decidir acerca de los procedimientos, objetivos y metas de trabajo.

5.2.1.15. Pregunta 21. Liderazgo Democrático 2: Un jefe debe hacer reuniones para resolver desacuerdos sobre problemas importantes.

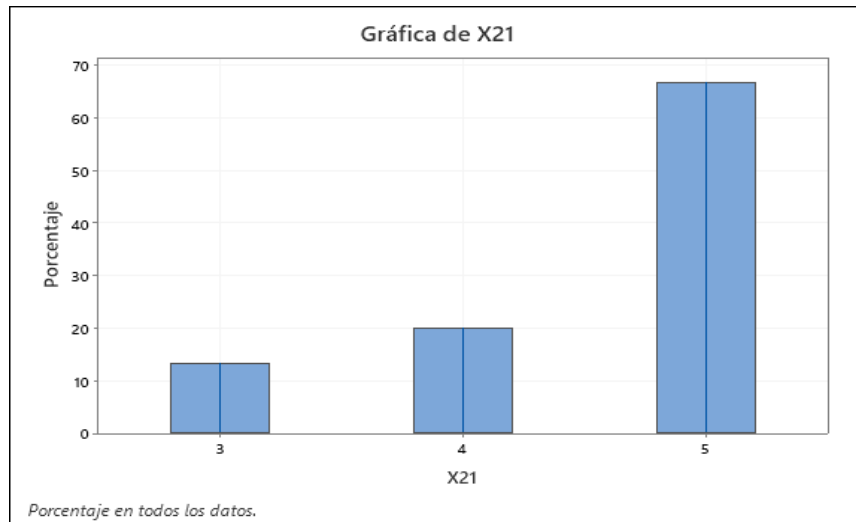
Tabla 20.

Frecuencia y porcentaje sobre la pregunta 1 de Liderazgo Democrático 2.

Liderazgo Democrático Pregunta 2		Frecuencia	Porcentaje
No, para nada	1	0	0,00%
De vez en cuando	2	0	0,00%
Algunas Veces	3	2	13,33%
Frecuentemente	4	3	20,00%
Siempre	5	10	66,67%
	Total	15	100%

Figura 24.

Diagrama de barras que representa la distribución porcentual con respecto a la pregunta de liderazgo democrático número 2.



La pregunta enfocada en el liderazgo democrático fue: ¿Un jefe debe hacer reuniones para resolver desacuerdos sobre problemas importantes? En la primera discusión el grupo debe definir un ámbito general del complejo de actividad conjunto, se muestran los pasos más importantes para la consecución de los objetivos, en caso de necesidad el líder propone dos o más procedimientos, entre los cuales el grupo puede decidir. A propósito, se tiene que el líder debe hacerlo algunas veces con el 13,33%, frecuentemente con el 20% y siempre con el 66,67%. Se evidencia que los encuestados presentan liderazgo democrático porque fomentan y motivan a los integrantes del equipo a que participen y aporten soluciones a los retos o desacuerdos que deben afrontar día tras día.

5.2.1.16. Pregunta 22. Liderazgo Democrático 3: Es conveniente explicar el porqué de los objetivos y de las políticas de la empresa.

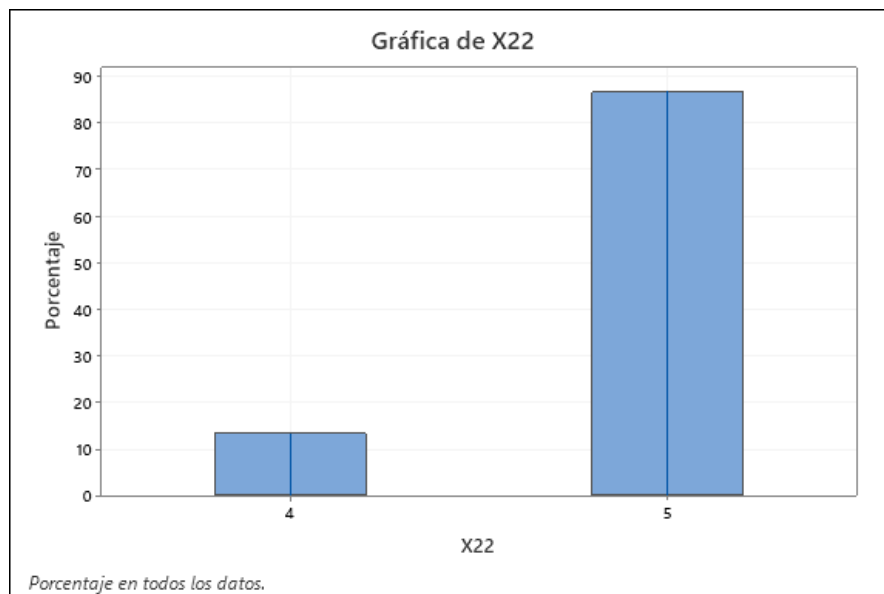
Tabla 21.

Frecuencia y porcentaje sobre la pregunta 3 de Liderazgo Democrático.

Liderazgo Democrático Pregunta 3	Frecuencia	Porcentaje
No, para nada	1	0,00%
De vez en cuando	2	0,00%
Algunas Veces	3	0,00%
Frecuentemente	4	13,33%
Siempre	5	86,67%
Total	15	100%

Figura 25.

Diagrama de barras que representa la distribución porcentual con respecto a la pregunta de liderazgo democrático número 3.



Con referencia a la pregunta: ¿Es conveniente explicar el porqué de los objetivos y de las políticas de la empresa? Los 13 líderes respondieron siempre que corresponde a un 86,67% y frecuentemente 2 personas con un 13,33%, con esta pregunta se demuestra que en el liderazgo democrático es importante las políticas y los procedimientos, porque son una parte esencial para la organización debido a que se puede cumplir y seguir una hoja de ruta estratégica en las operaciones diarias que debe desempeñar cada empleado considerando las funciones establecidas, con el fin de asegurar el cumplimiento de las leyes y objetivos, de esta manera se genera planificación y orientación en la toma de decisiones, simplificando los procesos internos de la empresa.

5.2.3.17. Pregunta 23. Liderazgo Liberal 1: Cuando un empleado no está de acuerdo con la solución que su superior da a un problema, lo mejor es pedir al subordinado que sugiera una mejor alternativa y atenerse a ella.

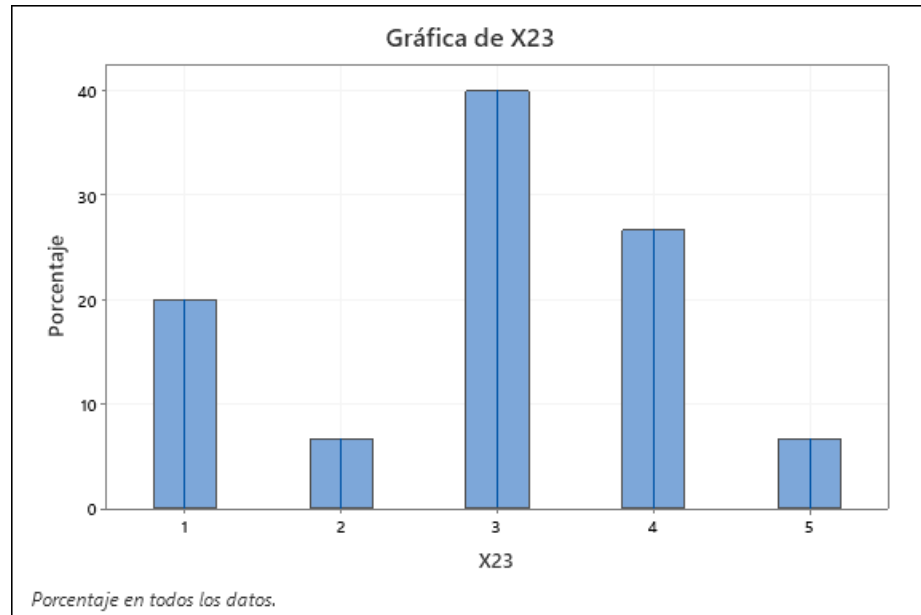
Tabla 22.

Frecuencia y porcentaje sobre la pregunta 1 de Liderazgo Liberal.

Liderazgo Liberal Pregunta 1		Frecuencia	Porcentaje
No, para nada	1	3	20,00%
De vez en cuando	2	1	6,67%
Algunas Veces	3	6	40,00%
Frecuentemente	4	4	26,67%
Siempre	5	1	6,67%
	Total	15	100%

Figura 26.

Diagrama de barras que representa la distribución porcentual con respecto a la pregunta de liderazgo liberal número 1.



En el liderazgo Liberal, los miembros del grupo toman decisiones libres sin la participación del líder. El líder reúne todas las informaciones necesarias y las mantiene disponibles por si se necesitan, sin embargo, no influye en absoluto en la discusión propiamente dicha. El líder no interviene en la formación de grupos ni en la división de tareas. En consideración a la pregunta: ¿Cuándo un empleado no está de acuerdo con la solución que su superior da a un problema, lo mejor es pedir al subordinado que sugiera una mejor alternativa y atenerse a ella? Los líderes contestaron mayoritariamente algunas veces con un 40%, frecuentemente con un 26,67% y se presentó un empate con referencia a de vez en cuando con siempre con un 6,67%.

5.2.1.18. Pregunta 24. Liderazgo Liberal 2: El jefe debe establecer los objetivos, y que sean los subordinados los que se repartan los trabajos y determinen la forma de llevarlos a cabo.

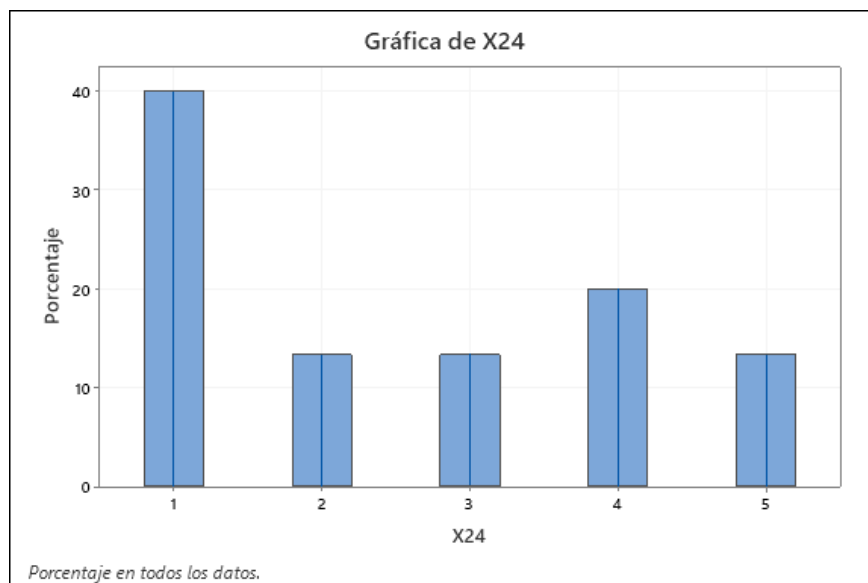
Tabla 23.

Frecuencia y porcentaje sobre la pregunta 2 de Liderazgo Liberal.

Liderazgo Democrático Pregunta 4	Frecuencia	Porcentaje
No, para nada	1	0,00%
De vez en cuando	2	0,00%
Algunas Veces	3	20,00%
Frecuentemente	4	26,67%
Siempre	5	53,33%
Total	15	100%

Figura 27.

Diagrama de barras que representa la distribución porcentual con respecto a la pregunta de liderazgo liberal número 2.



En la pregunta: ¿El jefe debe establecer los objetivos, y que sean los subordinados los que se repartan los trabajos y determinen la forma de llevarlos a cabo?, relacionada con el liderazgo Liberal los encuestados respondieron no para nada el 40%, de vez en cuando, algunas veces y siempre el 13,33%, finalmente frecuentemente con el 20%, con respecto a esta pregunta no se presenta liderazgo liberal porque en este estilo los colaboradores poseen tareas individuales, esto se debe a la existencia de cierta libertad entre los miembros del equipo, como consecuencia los conflictos son más difíciles de resolver puesto que se refleja ausencia en el trabajo en equipo.

5.2.1.19. Pregunta 25. Liderazgo Democrático 4: Frente a problemas, el jefe presenta soluciones y permite la participación de los empleados sometiendo a votación las soluciones.

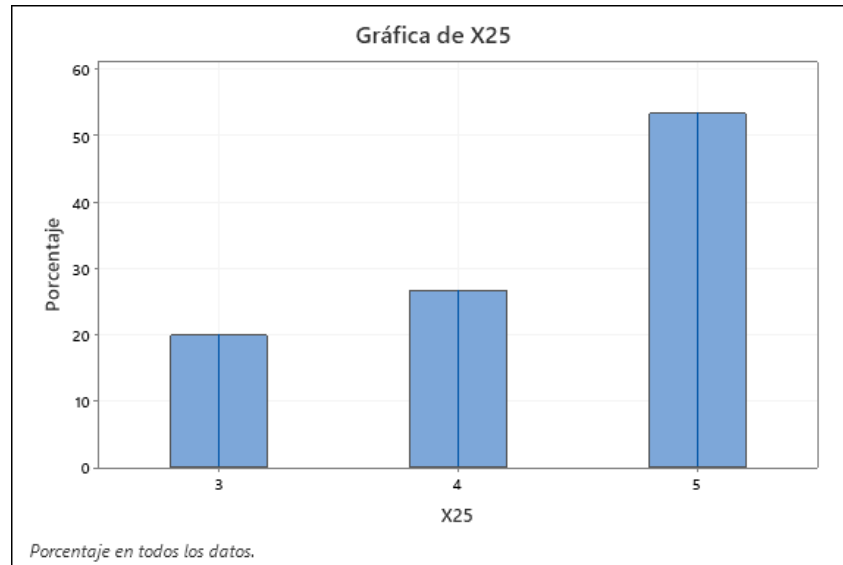
Tabla 24.

Frecuencia y porcentaje sobre la pregunta 4 de Liderazgo Democrático.

Liderazgo Liberal Pregunta 2		Frecuencia	Porcentaje
No, para nada	1	6	40,00%
De vez en cuando	2	2	13,33%
Algunas Veces	3	2	13,33%
Frecuentemente	4	3	20,00%
Siempre	5	2	13,33%
	Total	15	100%

Figura 28.

Diagrama de barras que representa la distribución porcentual con respecto a la pregunta de liderazgo democrático número 4.



En la pregunta sobre liderazgo democrático: ¿Frente a problemas, el jefe presenta soluciones y permite la participación de los empleados sometiendo a votación las soluciones? Los resultados obtenidos fueron siempre el 53,33%, frecuentemente el 26,67% y algunas veces el 20%, con esta pregunta se evidencia un estilo de liderazgo democrático, la líder siempre está pendiente de sus colaboradores y está dispuesto a ofrecer ayuda, también fomenta y motiva a todos los integrantes a que participen y aporten soluciones a los diferentes retos que el equipo debe de ir afrontando día tras día, todas las opiniones de los miembros del equipo son igual de importantes.

5.2.1.20. Pregunta 26. Liderazgo Autoritario 2: Cuando se discuten asuntos importantes, el supervisor no debe permitir al subordinado que manifieste sus diferencias de opiniones, excepto en privado.

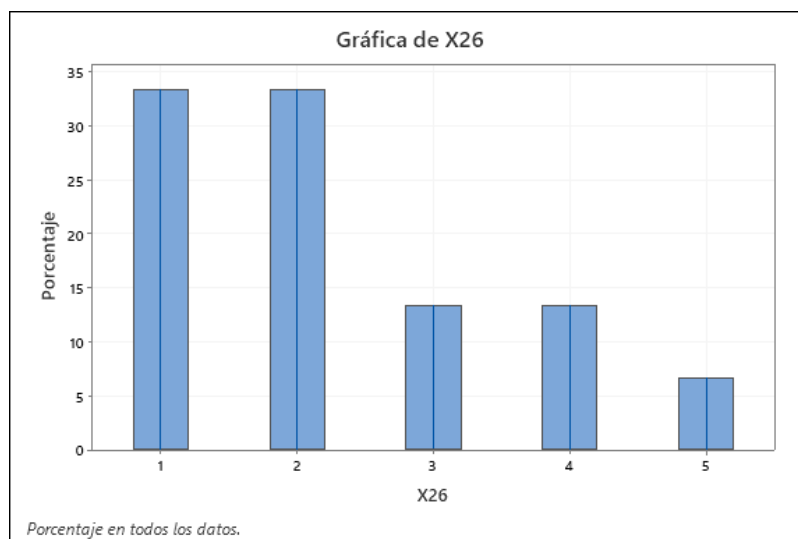
Tabla 25.

Frecuencia y porcentaje sobre la pregunta 2 de Liderazgo Autoritario.

Liderazgo Autoritario Pregunta 2	Frecuencia	Porcentaje
No, para nada	5	33,33%
De vez en cuando	5	33,33%
Algunas Veces	2	13,33%
Frecuentemente	2	13,33%
Siempre	1	6,67%
Total	15	100%

Figura 29.

Diagrama de barras que representa la distribución porcentual con respecto a la pregunta de liderazgo autoritario número 2.



En relación al liderazgo autoritario la pregunta formulada fue: ¿No conviene promover reuniones de grupo pequeño con el personal, Es preferible realizar asambleas para comunicar las decisiones importantes? Las respuestas con mayor votación son: no para nada y de vez en cuando con el 33,33%, algunas veces y frecuentemente con el 13,33%, por último, siempre con el 6,67%, con respecto a esta pregunta no se evidencia un estilo de liderazgo autoritario, puesto que este líder controla todas las actividades sin dar importancia a la participación significativa de los colaboradores. Este líder tiene el control total del equipo ocasionando una baja autonomía al grupo.

5.2.1.21. Pregunta 27. Liderazgo Liberal 3: Son los subordinados mismos quienes deben procurar obtener una adecuada información para su autocontrol.

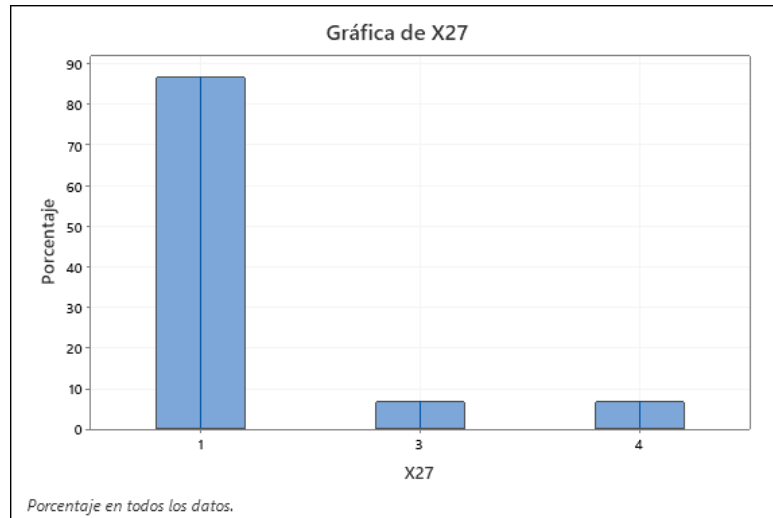
Tabla 26.

Frecuencia y porcentaje sobre la pregunta 3 de Liderazgo Liberal.

Liderazgo Liberal Pregunta 3	Frecuencia	Porcentaje
No, para nada	1	13
De vez en cuando	0	0,00%
Algunas Veces	1	6,67%
Frecuentemente	1	6,67%
Siempre	0	0,00%
Total	15	100%

Figura 30.

Diagrama de barras que representa la distribución porcentual con respecto a la pregunta de liderazgo liberal número 3.



En el liderazgo liberal si no se solicita, rara vez se hace comentarios sobre los resultados de los miembros del grupo, ni se intenta formar parte en el trabajo del grupo o participar en su actividad, por eso se formuló la pregunta: ¿El buen jefe se preocupa sólo de los resultados, sin entrometerse a examinar los métodos y procedimientos que emplea su personal?, dando como resultado el 86,67% con no, para nada, algunas veces 6,67% y frecuentemente 6,67%.

5.2.1.22. Pregunta 28. Liderazgo Liberal 4: El buen jefe se preocupa sólo de los resultados, sin entrometerse a examinar los métodos y procedimientos que emplea su personal.

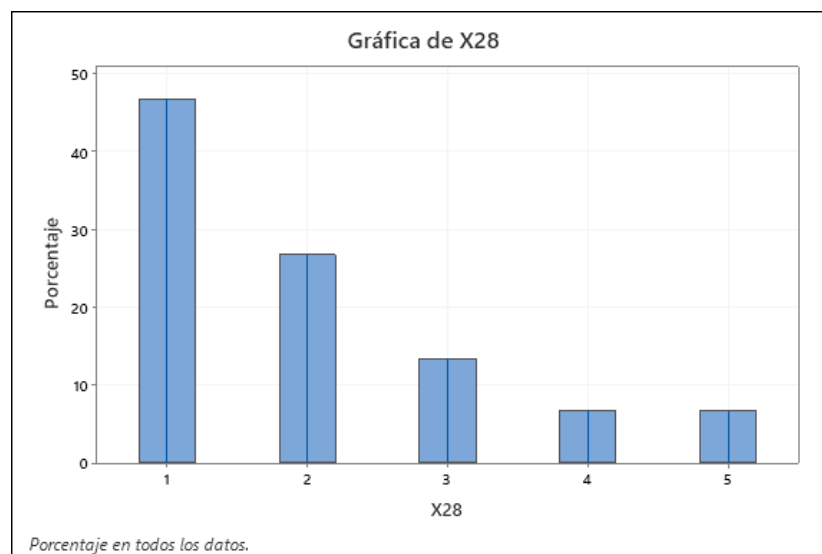
Tabla 27.

Frecuencia y porcentaje sobre la pregunta 4 de Liderazgo Liberal.

Liderazgo Liberal Pregunta 4	Frecuencia	Porcentaje
No, para nada	7	46,67%
De vez en cuando	4	26,67%
Algunas Veces	2	13,33%
Frecuentemente	1	6,67%
Siempre	1	6,67%
Total	15	100%

Figura 31.

Diagrama de barras que representa la distribución porcentual con respecto a la pregunta de liderazgo liberal número 4.



Con referencia a la pregunta; ¿Son los subordinados mismos quienes deben procurar obtener una adecuada información para su autocontrol? Los resultados obtenidos fueron los

siguientes: no, para nada 46,67%, de vez en cuando 26,67%, algunas veces 13,33%, frecuentemente al igual que siempre con 6,67%, con esta pregunta se evidencia que no se presenta un estilo de liderazgo liberal. En este estilo de liderazgo el impulso que cada líder debe dar a sus colaboradores es incrementar la capacidad de autocontrol y asumir con más responsabilidad la guía de sus propios esfuerzos

5.2.1.23. Pregunta 29. Liderazgo Democrático 5: Si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, lo mejor que puede hacer el jefe es llamar a los dos y buscar una solución entre los tres.

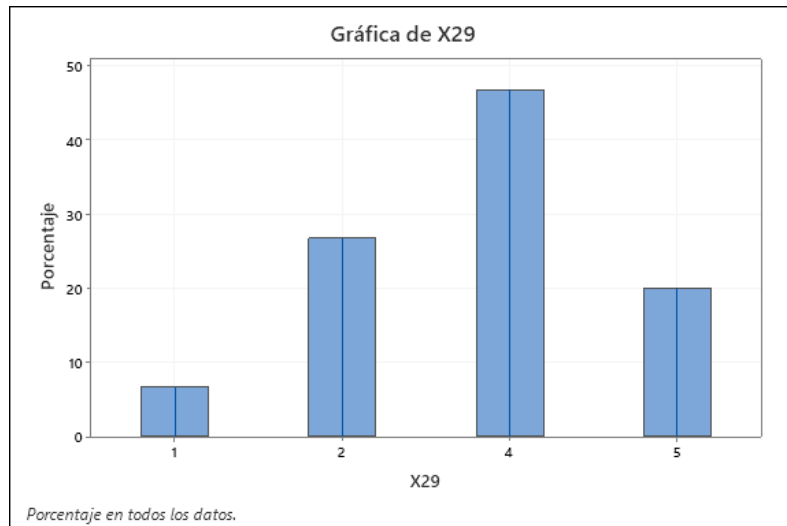
Tabla 28.

Frecuencia y porcentaje sobre la pregunta 5 de Liderazgo Democrático.

Liderazgo Democrático Pregunta 5	Frecuencia	Porcentaje
No, para nada	1	6,67%
De vez en cuando	4	26,67%
Algunas Veces	0	0,00%
Frecuentemente	7	46,67%
Siempre	3	20,00%
Total	15	100%

Figura 32.

Diagrama de barras que representa la distribución porcentual con respecto a la pregunta de liderazgo democrático número 5.



En el liderazgo democrático los miembros del grupo se dividen espontáneamente en subgrupos y autodeterminan las tareas individuales. El líder juzga “objetivamente” los trabajos individuales, intenta valer como miembro regular del grupo, sin realizar personalmente demasiadas tareas. Las relaciones recíprocas son buenas, hay contactos espontáneos y relaciones amistosas. La conciencia de grupo es fuerte y la relación con el líder, que es tomado como un igual, es satisfactoria. A causa de esto se plantea la pregunta: ¿Cuándo se tienen que fijar objetivos, el supervisor debe fijarlos de preferencia a través de una discusión amplia con los subordinados inmediatos? Los resultados son no, para nada 6,67%, de vez en cuando 26,67%, frecuentemente 46,67% y siempre 20%.

5.2.1.24. Pregunta 30. Liderazgo Democrático 6: Lo mejor que puede hacer un supervisor al asignar un trabajo es solicitar a subordinado que le ayude a preparar los objetivos.

Tabla 29.

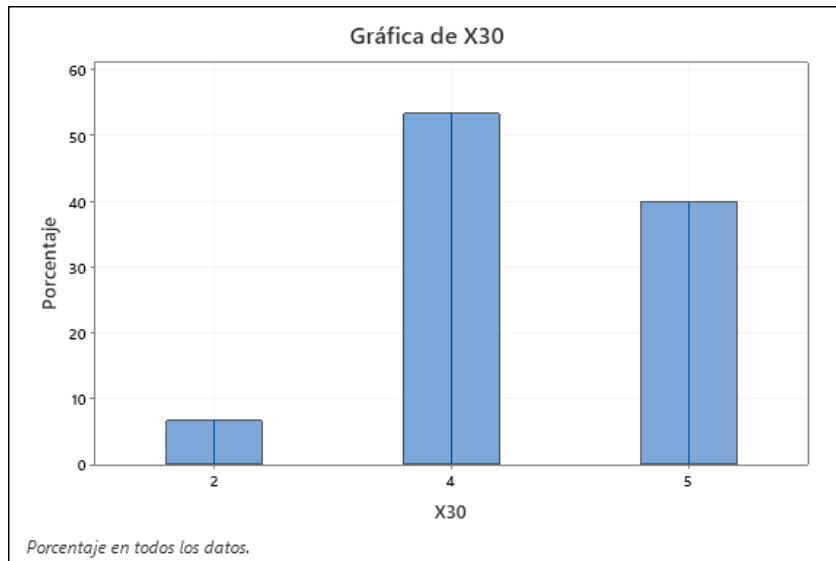
Frecuencia y porcentaje sobre la pregunta 6 de Liderazgo Democrático.

Liderazgo Democrático Pregunta 6		Frecuencia	Porcentaje
No, para nada	1	0	0,00%
De vez en cuando	2	1	6,67%
Algunas Veces	3	0	0,00%
Frecuentemente	4	8	53,33%
Siempre	5	6	40,00%
	Total	15	100%

Los resultados a la pregunta sobre liderazgo democrático de: ¿Si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, lo mejor que puede hacer el jefe es llamar a los dos y buscar una solución entre los tres? fueron frecuentemente 53,33%, siempre 40% y de vez en cuando 6,67%.

Figura 33.

Diagrama de barras que representa la distribución porcentual con respecto a la pregunta de liderazgo democrático número 6.



5.2.1.25. Pregunta 31. Liderazgo Autoritario 3: Un buen jefe es aquél que puede despedir fácilmente a un subordinado cuando lo crea necesario.

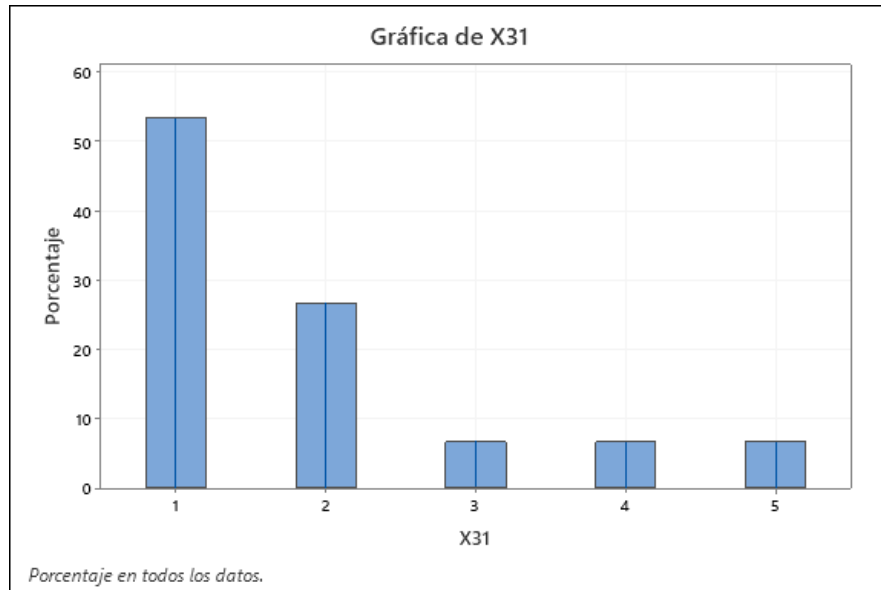
Tabla 30.

Frecuencia y porcentaje sobre la pregunta 3 de Liderazgo Autoritario.

Liderazgo Autoritario Pregunta 3		Frecuencia	Porcentaje
No, para nada	1	8	53,33%
De vez en cuando	2	4	26,67%
Algunas Veces	3	1	6,67%
Frecuentemente	4	1	6,67%
Siempre	5	1	6,67%
	Total	15	100%

Figura 34.

Diagrama de barras que representa la distribución porcentual con respecto a la pregunta de liderazgo autoritario número 3.



El líder autoritario determina las tareas de los miembros aislados del grupo y forma los grupos de trabajo. El líder está para motivar o criticar el trabajo de los miembros del grupo. Se muestra más bien amistoso e impersonal. Aparecen reacciones de frustración y agresión, conductas restrictivas de desinterés, apatía y tendencia a huir. Las relaciones son difíciles y no se desarrolla una conciencia grupal. Se manifiesta una notoria sumisión ante el líder. El rendimiento, aunque es alto al principio va disminuyendo como consecuencia de la frustración creciente y las reacciones defensivas que se generan. Teniendo en cuenta la pregunta: ¿Cuándo se discuten asuntos importantes, el supervisor no debe permitir al subordinado que manifieste sus diferencias de opiniones, excepto en privado?, las respuestas obtenidas fueron no, para nada 53,33%, de vez en cuando 26,67%, algunas veces, frecuentemente y siempre 6,67%

5.2.1.26. Pregunta 32. Liderazgo Autoritario 4: No conviene promover reuniones de grupo pequeño con el personal. Es preferible realizar asambleas para comunicar las decisiones importantes.

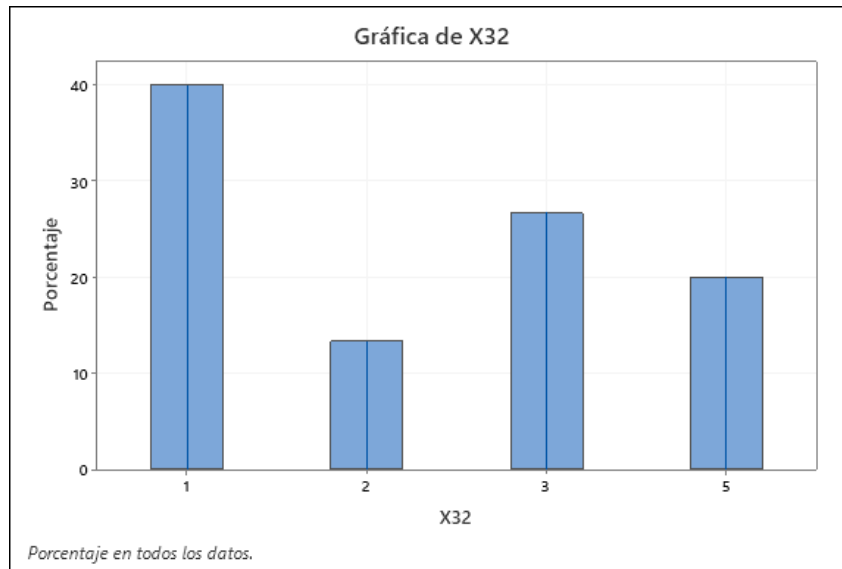
Tabla 31.

Frecuencia y porcentaje sobre la pregunta 4 de Liderazgo Autoritario.

Liderazgo Autoritario Pregunta 4	Frecuencia	Porcentaje	
No, para nada	1	6	40,00%
De vez en cuando	2	2	13,33%
Algunas Veces	3	4	26,67%
Frecuentemente	4	0	0,00%
Siempre	5	3	20,00%
Total	15	100%	

Figura 35.

Diagrama de barras que representa la distribución porcentual con respecto a la pregunta de liderazgo autoritario número 4.



Para el liderazgo autoritario la pregunta que se planteó fue: ¿Un buen jefe es aquél que puede despedir fácilmente a un subordinado cuando lo crea necesario?, los líderes encuestados respondieron: no, para nada con un 40%, algunas veces 26,67%, siempre 20% y de vez en cuando 13,33%.

5.2.1.27. Pregunta 33. Liderazgo Democrático 7: Cuando se tienen que fijar objetivos, el supervisor debe fijarlos de preferencia a través de una discusión amplia con los subordinados inmediatos.

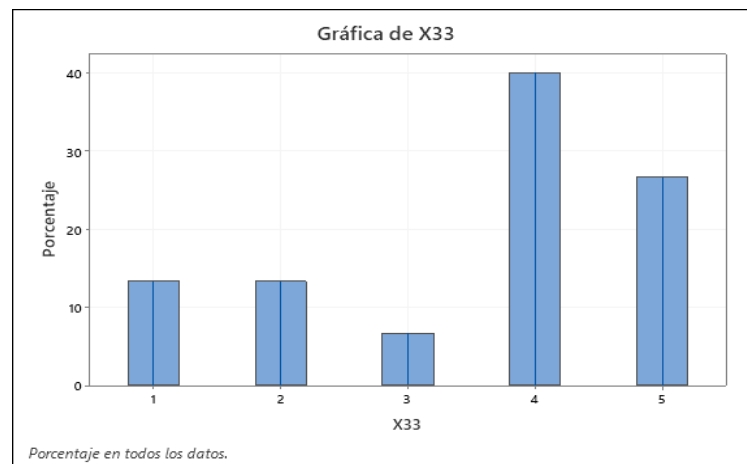
Tabla 32.

Frecuencia y porcentaje sobre la pregunta 7 de Liderazgo Democrático.

Liderazgo Democrático Pregunta 7	Frecuencia	Porcentaje
No, para nada	2	13,33%
De vez en cuando	2	13,33%
Algunas Veces	1	6,67%
Frecuentemente	6	40,00%
Siempre	4	26,67%
Total	15	100%

Figura 36.

Diagrama de barras que representa la distribución porcentual con respecto a la pregunta de liderazgo democrático número 7.



Para la pregunta de liderazgo democrático: ¿Lo mejor que puede hacer un supervisor al asignar un trabajo es solicitar a subordinado que le ayude a preparar los objetivos?, se tiene que 6 líderes respondieron frecuentemente (40%), 4 contestaron siempre (26,67%), en el caso de no, para

nada y de vez en cuando se tiene 2 personas para cada uno de estos (13,33%) y 1 persona para algunas veces (6,67%), se demuestra un estilo de liderazgo democrático porque fomentan las buenas relaciones entre el personal, generando más la comunicación y el enriquecimiento mutuo en su trabajo, y conduciendo a formas más eficaces de lograr los objetivos de la organización, por lo que es indispensable en el trabajo en equipo lograr asignar las tareas de manera eficiente y efectiva entre líderes y colaboradores.

5.2.2. Análisis encuesta Kurt Lewin preguntas abiertas

Con respecto a las preguntas abiertas realizadas a cada uno de los líderes, se realizó una descripción cualitativa de cada una de estas a nivel general, teniendo en cuenta las opiniones y comentarios presentados en la encuesta.

5.2.2.1. Pregunta 1. ¿Cuál considera usted que ha sido el éxito de su empresa?

Los líderes afirman que el éxito de la empresa consiste en satisfacer las necesidades del mercado objetivo, basándose en el aprendizaje y mejoramiento continuo para brindar un servicio u ofrecer un producto innovador e integral, debido a esto, es importante establecer objetivos y cumplirlos con el apoyo de un personal responsable y disciplinado.

5.2.2.2. Pregunta 2. ¿Qué considera usted que le permite crecer ese liderazgo?

Los líderes encuestados comentan que para crecer como líder es importante el trabajo en equipo, entender a los colaboradores, contar con un equipo de trabajo competente que genera confianza, con excelentes relaciones interpersonales, enfocándose en una comunicación efectiva y estableciendo retos personales que sean transformadores para cada integrante del equipo. Además, el aprendizaje continuo es indispensable para los líderes empresariales, dado que deben dar ejemplo demostrando que renuevan constantemente sus conocimientos. Las ideas, habilidades y competencias son una herramienta estratégica para lograr la competitividad en cualquier empresa,

por lo que fomentar el aprendizaje es determinante, porque permite transformar la información en conocimiento adquirido e incrementar la productividad del equipo, debido a esto, se recomienda permanecer en constantes capacitaciones para implementar los cambios que se vienen dando a nivel mundial en los servicios prestados por las diferentes organizaciones.

5.2.2.3. Pregunta 3. ¿Qué le permite desarrollarse como empresario?

Los líderes aseguran que para desarrollarse como empresario se debe ser visionario, con el fin de identificar escenarios retadores a largo plazo, logrando así generar soluciones gracias a su creatividad, su imaginación o sus conocimientos, consiguiendo pronosticar lo que podría ocurrir en el futuro. Como empresario es necesario desarrollar la capacidad para trabajar con enfoque, es decir, aprender a priorizar para diferenciar entre lo urgente y lo importante, siendo una de las claves para mantenerse en constante desarrollo de nuevas competencias.

5.2.2.4. Pregunta 4. ¿Cómo cree que ha sido su proceso de formación del liderazgo?

El proceso de formación del liderazgo es constante mediante los retos que se plantean en la ejecución de los objetivos. Es primordial la inteligencia emocional para lograr la felicidad y la satisfacción personal porque con esta habilidad se puede identificar, expresar, comprender, gestionar y transformar las propias emociones y las de otras personas. Esta capacidad los líderes pueden desarrollarla y potenciarla a lo largo de su vida, con la finalidad de mejorar su crecimiento personal, además pueden contagiar de pasión por la misión empresarial y mantener adheridos a los miembros del equipo mediante la participación. Por último, es imprescindible desarrollar nuevas competencias, nuevas fortalezas y necesidades del mercado actual, aplicando en los procesos y en la ejecución constante de acciones la mejora continua.

5.2.2.5. Pregunta 5. ¿Qué papel tiene el liderazgo en su empresa?

Todos los empresarios encuestados afirman que el papel del liderazgo es esencial, porque los líderes establecen una meta en común, se cultiva el liderazgo en todas las áreas de la empresa, asimismo, se permite la autonomía en la toma de sus decisiones. Los líderes no lo temen a la competencia, al contrario, tratan de mejorar constantemente con calidad y servicio. Los líderes se deben a sus seguidores en una relación en la que ambos esperan satisfacer sus intereses o necesidades. Estas cualidades hacen que el papel de un líder sea fundamental para la empresa.

5.2.3. Análisis de datos bivariados

El análisis de datos bivariado es una forma más evolucionada de análisis estadístico, en el cual se cuantifica a nivel descriptivo e inferencial el nivel de covarianza entre dos variables y de esta forma se da cuenta de la relación entre dos variables. En el análisis bivariado se plantea con la intención de determinar el nivel de relación entre dos variables. Por eso, se realizó un cruce de variables teniendo en cuenta la pregunta con mayor ponderación para cada tipo de liderazgo con respecto a las otras variables, como el caso de las variables demográficas, variables de la cantidad de empleados de la empresa, entre otras, con el fin de definir el perfil de cada liderazgo según los empresarios egresados del Programa Gestión Empresarial de la sede de Bucaramanga de la Universidad Industrial de Santander.

5.2.3.1. Análisis de datos bivariados Liderazgo Autoritario. Se cruzó la variable x19 por tener un mayor puntaje con respecto a las otras preguntas del liderazgo autoritario, la pregunta es: ¿Usted es un gerente que mantiene relaciones amistosas con su personal?, con sus respectivas opciones de respuesta: no, para nada, de vez en cuando, algunas veces, frecuentemente y siempre, clasificando estas respuestas de 1 a 5, en ese orden consecutivo. La variable x19 permanece constante mientras se realiza el cruce con las otras variables, como es el caso de la variable x6 del

sector económico con sus respectivas opciones: primario, secundario y terciario, la variable x1 que define el sexo, ya sea masculino o femenino, la variable edad x2, menos de 25 años, entre 25 y 35 años, entre 36 y 45 años, entre 46 y 55 años, por último más de 55 años, clasificando las respuestas de 1 a 5 en ese orden consecutivo, también la variable estrato socioeconómico x5 desde el estrato 1 al estrato 6, la variable nivel educativo x3, con las opciones de pregrado, posgrado (especialización, maestría, doctorado) y posdoctorado, finalmente la variable cantidad de empleados máximo que ha tenido x12 con sus respuestas clasificadas en intervalos de 1 a 4. En el apéndice D se visualizan las tablas de contingencia suministradas por el software minitab. A partir de las tablas de contingencia se lograron hallar las proporciones para cada respuesta, como se muestra en las tablas 33, 34, 35, 36, 37, y 38, con el fin de determinar el perfil del liderazgo autoritario como se evidencia en la tabla 39.

Tabla 33.

Cruce variable liderazgo autoritario con el sector económico.

X19	1	2	3	4	5	15
	0,066667	0,133333	0,2	0,266667	0,333333	1
Sector (X6)						
Primario	0	0	0	0	1	0,333333
Secundario	0	0	0	0,25	0,75	0,316667
Terciario	0	0	0,1	0,1	0,8	0,313333

Tabla 34.*Cruce variable liderazgo autoritario con el sexo.*

X19	1	2	3	4	5	15
	0,066667	0,133333	0,2	0,266667	0,333333	1
Sexo (X1)						
Femenino	0	0	0,2	0,2	0,6	0,293333
Masculino	0	0	0	0,1	0,9	0,326667

Tabla 35.*Cruce variable liderazgo autoritario con la edad.*

X19	1	2	3	4	5	15
	0,066667	0,133333	0,2	0,266667	0,333333	1
Edad (X2)						
1						
2	0	0	0	0,333333	0,666667	0,311111
3	0	0	0	0,25	0,75	0,316667
4	0	0	0	0	1	0,333333
5	0	0	0,25	0	0,75	0,3

Tabla 36.*Cruce variable liderazgo autoritario con el estrato socioeconómico .*

X19	1	2	3	4	5	15
	0,066667	0,133333	0,2	0,266667	0,333333	1
1						
2	0	0	0	0	1	0,333333
3	0	0	0	0,333333	0,666667	0,311111
4	0	0	0	0,2	0,8	0,32
5	0	0	0,333333	0	0,666667	0,288889
6	0	0	0	0	1	0,333333

Tabla 37.*Cruce variable liderazgo autoritario con el nivel educativo.*

X19	1	2	3	4	5	15
	0,066667	0,133333	0,2	0,266667	0,333333	1
Niv Ed (X3)						
1	0	0	0	0,222222	0,777778	0,318519
2	0	0	0	0	1	0,333333
3	0	0	0,333333	0	0,666667	0,288889
4						
5						

Tabla 38.*Cruce variable liderazgo autoritario con la cantidad máxima de empleados.*

X19	1	2	3	4	5	15
	0,066667	0,133333	0,2	0,266667	0,333333	1
1	0	0	0	0,25	0,75	0,316667
2	0	0	0	0	1	0,333333
3						
4	0	0	0,25	0	0,75	0,3

Tabla 39.*Perfil del Liderazgo Autoritario.*

Liderazgo Autoritario	
Perfil	
Sector Económico	Primario
Sexo	Masculino
Edad	Entre 46 y 55 años
Estrato Económico	2 6
Nivel Educativo	Posgrado: Especialización
Cantidad de Empleados	51-100

5.2.3.2. Análisis de datos bivariados Liderazgo Democrático. Para el liderazgo democrático se cruzó la variable x22: ¿Es conveniente explicar el porqué de los objetivos y de las políticas de la empresa?, dado que presentan un mayor puntaje con respecto a las otras preguntas de este tipo de liderazgo, sus opciones de respuesta planteadas son: no, para nada, de vez en cuando, algunas veces, frecuentemente y siempre, clasificándolas de 1 a 5, en ese mismo orden. Este variable permanece constante mientras se realiza el cruce con las otras variables: la variable x6 del sector económico, la variable x2 edad, la variable x1 del sexo, variable x5 estrato socioeconómico, variable x3 nivel educativo y variable x12 cantidad de empleados máximo que ha tenido. En el apéndice D se evidencia las tablas de contingencia, tomando como punto de partida estas tablas de contingencia se lograron hallar las proporciones que se evidencian en la tabla 40, finalmente se define el perfil del liderazgo democrático como se evidencia en la tabla 41.

Tabla 40.*Cruce variable liderazgo democrático con las otras variables.*

	1	2	3	4	5	15
	0,066667	0,133333	0,2	0,266667	0,333333	1
Sector (X6)						
Primario	0	0	0	0	1	0,333333
Secundario	0	0	0	0,5	0,5	0,3
Terciario	0	0	0	0	1	0,333333
Sexo (X1)						
Femenino	0	0	0	0	1	0,333333
Masculino	0	0	0	0,2	0,8	0,32
Edad (X2)						
1						
2	0	0	0	0,333333	0,666667	0,311111
3	0	0	0	0,25	0,75	0,316667
4	0	0	0	0	1	0,333333
5	0	0	0	0	1	0,333333
Estrato X5						
1						
2	0	0	0	0	1	0,333333
3	0	0	0	0,333333	0,666667	0,311111
4	0	0	0	0,2	0,8	0,32
5	0	0	0	0	1	0,333333
6	0	0	0	0	1	0,333333
Niv Ed (X3)						
1	0	0	0	0,222222	0,777778	0,318519
2	0	0	0	0	1	0,333333
3	0	0	0	0	1	0,333333
4						
5						
Empl (X17)						
1	0	0	0	0,125	0,875	0,325
2	0	0	0	0,333333	0,666667	0,311111

3						
4	0	0	0	0	1	0,333333

Tabla 41.

Perfil del Liderazgo Democrático.

Liderazgo Democrático		
Perfil		
Sector Económico	Primario	Secundario
Sexo	Femenino	
Edad	Entre 46 y 55 años	Más de 55 años
Estrato Económico	2	5
Nivel Educativo	Posgrado: Especialización	Posgrado (Maestría)
Cantidad de Empleados	151-200	

5.2.2.3. Análisis de datos bivariados Liderazgo Liberal. En relación al liderazgo liberal se cruzó la variable x24: ¿El jefe debe establecer los objetivos, y que sean los subordinados los que se repartan los trabajos y determinen la forma de llevarlos a cabo?, porque obtuvo un mayor puntaje con respecto a las otras preguntas de este tipo de liderazgo, los encuestados tenían la opción de responder: no, para nada, de vez en cuando, algunas veces, frecuentemente y siempre, se clasifican de 1 a 5, en ese mismo orden. Este variable permaneció constante mientras se realiza el cruce con las otras variables: (x6) sector económico, (x2) edad, (x1) sexo, (x5) estrato socioeconómico, (x3) nivel educativo y (x12) cantidad de empleados máximo que ha tenido. En el apéndice D se encuentran las tablas de contingencia, con las cuales se hallaron las proporciones que se evidencian en la tabla 42 y así poder definir el perfil del liderazgo liberal como se visualiza en la tabla 43.

Tabla 42.*Cruce variable liderazgo liberal con las otras variables.*

X24	1	2	3	4	5	15
	0,066667	0,133333	0,2	0,266667	0,333333	1
Sector (X6)						
Primario	0	0	0	1	0	0,266667
Secundario	0,25	0,25	0	0,25	0,25	0,20000
Terciario	0,5	0,1	0,2	0,1	0,1	0,146667
Sexo (X1)						
Femenino	0,6	0,2	0,2	0	0	0,106667
Masculino	0,3	0,1	0,1	0,3	0,2	0,2
Edad (X2)						
1						
2	0,666667	0	0	0,333333	0	0,133333
3	0,25	0,25	0	0,25	0,25	0,2
4	0,25	0,25	0,25	0	0,25	0,183333
5	0,5	0	0,25	0,25	0	0,15
1						
2	0,333333	0	0	0,333333	0,333333	0,222222
3	0	0	0,333333	0,666667	0	0,244444
4	0,6	0,2	0	0	0,2	0,133333
5	0,666667	0,333333	0	0	0	0,088889
6	0	0	1	0	0	0,2
Niv Ed (X3)						
1	0,333333	0,111111	0,111111	0,333333	0,111111	0,185185
2	0,666667	0	0	0	0,333333	0,155556
3	0,333333	0,333333	0,333333	0	0	0,133333
4						
5						
1	0,375	0,125	0,125	0,25	0,125	0,175
2	0,333333	0,333333	0,333333	0	0	0,133333
3						
4	0,5	0	0	0,25	0,25	0,183333

Tabla 43.*Perfil del Liderazgo Liberal.*

Liderazgo Liberal	
Perfil	
Sector Económico	Primario
Sexo	Masculino
Edad	Entre 36 y 45 años
Estrato Económico	3
Nivel Educativo	Pregrado
Cantidad de Empleados	151-200

5.3. Tipo de liderazgo en los empresarios egresados de Gestión Empresarial, sede Bucaramanga de la UIS

Mediante la adaptación de la encuesta de Kurt Lewin aplicada, como se evidencia en el apéndice A, se logró obtener los resultados para cada tipo de liderazgo, considerando la escala de 1 a 5 para cada pregunta con sus respectivas opciones de: No, para nada, de vez en cuando, algunas veces, frecuentemente y siempre, conforme se pueden apreciar en el apéndice B. Las preguntas efectuadas para cada tipo de liderazgo, están detalladas en la tabla 5. En la tabla 6, está la ponderación para cada pregunta con la finalidad de definir el tipo de liderazgo presente en los egresados empresarios de Gestión Empresarial sede Bucaramanga de la UIS. Los puntajes obtenidos para cada perfil son: Liderazgo Liberal 15%, Liderazgo Autoritario 19% y Liderazgo Democrático 28%. El liderazgo democrático, permite la participación en los equipos de trabajo que se forman con los empleados, en este estilo de liderazgo se crea un mayor compromiso en la organización porque apoya la toma de decisiones mediante el dialogo generando satisfacción en el trabajo y en el desarrollo profesional, con el fin de alcanzar los objetivos deseados. Esto se logró evidenciar con algunas respuestas de los líderes empresarios egresados, por ejemplo, los líderes

afirman que es necesario contar con un equipo de trabajo competente, generando confianza y estableciendo retos personales transformadores para cada integrante del equipo, con el fin de resolver las inquietudes de los usuarios para lograr satisfacer sus necesidades, además es importante que los líderes tengan la capacidad de aprendizaje que se obtiene por parte de los colaboradores del equipo empresarial, los líderes se proyectan y se visualizan con equipos multidisciplinarios generando valor entre todos, contando con relaciones amistosas y cercanas en sus equipos de trabajo, por eso el liderazgo más representativo es el democrático.

Tabla 44.

Pregunta según el tipo de Liderazgo.

Liderazgo Autoritario	
Pregunta 1	Usted es un gerente que mantiene relaciones amistosas con su personal.
Pregunta 2	Cuando se discuten asuntos importantes, el supervisor no debe permitir al subordinado que manifieste sus diferencias de opiniones, excepto en privado.
Pregunta 3	Un buen jefe es aquél que puede despedir fácilmente a un subordinado cuando lo crea necesario.
Pregunta 4	No conviene promover reuniones de grupo pequeño con el personal. Es preferible realizar asambleas para comunicar las decisiones importantes.
Liderazgo Liberal	
Pregunta 1	Cuando un empleado no está de acuerdo con la solución que su superior da a un problema, lo mejor es pedir al subordinado que sugiera una mejor alternativa y atenerse a ella.

Pregunta 2 El jefe debe establecer los objetivos, y que sean los subordinados los que se repartan los trabajos y determinen la forma de llevarlos a cabo.

Pregunta 3 Son los subordinados mismos quienes deben procurar obtener una adecuada información para su autocontrol.

Pregunta 4 El buen jefe se preocupa sólo de los resultados, sin entrometerse a examinar los métodos y procedimientos que emplea su personal.

Liderazgo Democrático

Pregunta 1 El jefe realiza encuentros para fomentar habilidades como el liderazgo entre sus subordinados.

Pregunta 2 Un jefe debe hacer reuniones para resolver desacuerdos sobre problemas importantes.

Pregunta 3 Es conveniente explicar el porqué de los objetivos y de las políticas de la empresa.

Pregunta 4 Frente a problemas, el jefe presenta soluciones y permite la participación de los empleados sometiendo a votación las soluciones.

Pregunta 5 Si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, lo mejor que puede hacer el jefe es llamar a los dos y buscar una solución entre los tres.

Pregunta 6 Lo mejor que puede hacer un supervisor al asignar un trabajo es solicitar a subordinado que le ayude a preparar los objetivos.

Pregunta 7 Cuando se tienen que fijar objetivos, el supervisor debe fijarlos de preferencia a través de una discusión amplia con los subordinados inmediatos.

Tabla 45.

Ponderación para definir el tipo de Liderazgo.

Porcentaje							
Liderazgo Autoritario		No, para nada	De vez en Cuando	Algunas Veces	Frecuentemente	Siempre	Total
Pregunta 1		0,00%	0,00%	6,67%	13,33%	80,00%	100,00%
Pregunta 2		53,33%	26,67%	6,67%	6,67%	6,67%	100,00%
Pregunta 3		40,00%	13,33%	26,67%	0,00%	20,00%	100,00%
Pregunta 4		33,33%	33,33%	13,33%	13,33%	6,67%	100,00%
		31,67%	18,33%	13,33%	8,33%	28,33%	100,00%
	Puntaje	0,07	0,13	0,20	0,27	0,33	1,00
		2%	2%	3%	2%	9%	19%

Porcentaje							
Liderazgo Liberal		No, para nada	De vez en Cuando	Algunas Veces	Frecuentemente	Siempre	Total
Pregunta 1	25%	20,00%	6,67%	40,00%	26,67%	6,67%	73,33%
Pregunta 2	25%	40,00%	13,33%	13,33%	20,00%	13,33%	100,00%
Pregunta 3	25%	46,67%	26,67%	13,33%	6,67%	6,67%	100,00%
Pregunta 4	25%	86,67%	0,00%	6,67%	6,67%	0,00%	100,00%
		48,33%	11,67%	18,33%	15,00%	6,67%	100,00%
	Puntaje	0,07	0,13	0,20	0,27	0,33	
		3%	2%	4%	4%	2%	15%

Porcentaje							
Liderazgo Democrático		No, para nada	De vez en Cuando	Algunas Veces	Frecuentemente	Siempre	Total
Pregunta 1		0,00%	0,00%	26,67%	33,33%	40,00%	100,00%
	14,29%						
Pregunta 2	14,29%	0,00%	0,00%	13,33%	20,00%	66,67%	100,00%
Pregunta 3	14,29%	0,00%	0,00%	0,00%	13,33%	86,67%	100,00%
Pregunta 4	14,29%	0,00%	0,00%	20,00%	26,67%	53,33%	100,00%
Pregunta 5	14,29%	0,00%	6,67%	0,00%	53,33%	40,00%	100,00%
Pregunta 6	14,29%	13,33%	13,33%	6,67%	40,00%	26,67%	100,00%

Pregunta 7	14,29%	6,67%	26,67%	0,00%	46,67%	20,00%	100,00%
	100,00%	2,86%	6,67%	9,52%	33,33%	47,62%	100,00%
Puntaje	0,07	0,13	0,20	0,27	0,33	0,33	100,00%
	0%	1%	2%	9%	16%	28%	

Cabe resaltar que los resultados obtenidos en la Tabla 45, se obtuvieron teniendo en cuenta que el test de Kurt Lewin fue adaptado para esta investigación debido a la crisis del COVID-19 siendo pertinente su aplicación mediante medio digital, la reducción del número de preguntas del cuestionario original que eran 33 preguntas a pasar a 15 preguntas, para proporcionarle al egresado empresario de la carrera de Gestión Empresarial de la UIS, sede Bucaramanga, el cuestionario en el que pueda tomarse el tiempo para responder de manera correcta y proporcionarle información comprensible, rápida y de fácil acceso.

Por consiguiente, en la Tabla 46 se muestran los resultados de los porcentajes para cada tipo de Liderazgo.

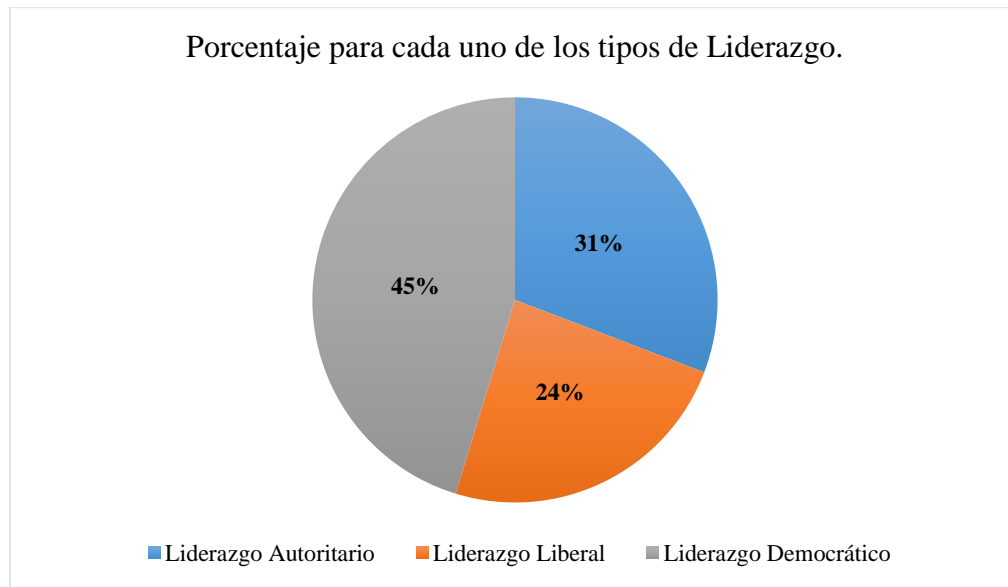
Tabla 46.

Porcentaje para cada tipo de Liderazgo.

Tipos de Liderazgo	Ponderación porcentual	Porcentaje que corresponde a cada Tipo de Liderazgo
Liderazgo Autocrático	19%	31%
Liderazgo Liberal	15%	24%
Liderazgo Democrático	28%	45%
Total	61%	100,0%

Figura 37.

Porcentaje para cada uno de los tipos de Liderazgo.



6. Conclusiones

- Mediante la revisión de literatura se encuentran nuevos tipos de liderazgo y teorías sobre la misma, el liderazgo depende en gran medida por las relaciones entre jefes, mentores y supervisores con los empleados, siendo por lo tanto, importante para la eficiencia y eficacia de la empresa, de manera tal, que desarrollar esta competencia es vital para un mejor funcionamiento de la organización y desde la academia, se puede fortalecer dichas actitudes necesarias para ello, eso permite que una vez se realice un emprendimiento, la persona cuente con las técnicas y la competencia de liderazgo para llevar con éxito su emprendimiento, por otra parte, no solo mejora la eficacia de una compañía desde el puesto de gerente, sino que desde el puesto como empleador, o líder de grupo es importante desarrollar la competencia dado que la persona con estas

características suele ser propositiva, más activa y frecuentemente asume el control y se esfuerza para alcanzar los objetivos que se proponga y a sus iguales.

- El análisis estadístico de la encuesta permitió determinar un perfil para cada tipo de liderazgo, para el liderazgo autoritario se tiene que el sector económico principal es el primario, el sexo es masculino, la edad está entre 45 y 55 años, el estrato económico que lo caracteriza es el 2 o 6, el nivel educativo es posgrado en lo referente a la especialización y la cantidad máxima de empleados está entre 51 a 100. Por otra parte, el perfil para el liderazgo democrático está definido en un sector económico primario o secundario, principalmente de sexo femenino, edad de 46 años en adelante, el estrato económico 2,5 y 6, nivel educativo con posgrado en especialización o maestría y la cantidad de empleados es de 151 a 200 siendo mayor al liderazgo autoritario. Por último, el perfil para el liderazgo liberal está sujeto a un sector económico primario, sexo masculino, edad entre 36 a 45 años, estrato económico 3, nivel educativo pregrado y cantidad de empleados de 151 a 200.

- Los resultados obtenidos para cada perfil son: Liderazgo Liberal 30.64%, Liderazgo Autoritario 24.19% y Liderazgo Democrático 45.16%. El liderazgo que más predominada en los encuestados es el democrático, porque este liderazgo según los encuestados permite la participación en los equipos de trabajo, creando un mayor compromiso en la organización porque apoya la toma de decisiones, mediante el dialogo generando satisfacción en el trabajo y en el desarrollo profesional, con el fin de alcanzar los objetivos deseados. Los líderes se proyectan con equipos de trabajo multidisciplinarios, que forman excelentes relaciones amistosas y cercanas, ocasionando valor agregado entre todas las partes de la organización.

7. Recomendaciones

Una vez terminada la tesis se considera ampliar la investigación en los siguientes aspectos:

- Para mejorar los resultados se recomienda buscar otros cuestionarios para determinación de tipos de liderazgo en la literatura científica a fin de hacer mejores adaptaciones y realizar conclusiones al respecto, tomando en cuenta otros tipos de liderazgo que en la presente tesis no se tomaron en cuenta.
- Se recomienda utilizar otros softwares de análisis estadístico por ejemplo R Studio o SPSS, los cuales pueden aportar valiosos análisis para la investigación.
- Se recomienda desde la academia reformar el pensum con el fin de agregar materias que aporten al fortalecimiento de habilidades de liderazgo.
- Finalmente se pueden realizar otros análisis sobre las características de cada tipo de liderazgo y sus componentes mediante PCA (Análisis por Componentes Principales)

Referencias bibliográficas

- Agüero, P., & Ferreiro, N. (2006). *Liderazgo empresarial*. Universidad De Holguín. Oscar Lucero Moya.
- Arango, R. N., & Arencibia, M. G. (2012). Habilidades gerenciales del líder en las medianas empresas de la región Caribe colombiana. *Teorías, Enfoques Y Aplicaciones En Las Ciencias Sociales*, 5(10), p. 25-36
- Arostegui, J. P. M. (2019). La necesidad de una ley de responsabilidad penal de las personas jurídicas: aspectos sustantivos y procesales. *Journal of Law of the Faculty of Legal and Social Sciences*, 1(1), p. 151-202.
- Bass, B., & Avolio, B. (2000). MLQ Multifactor Leadership Questionnaire Technical.
- Bossink, B. A. (2004). Effectiveness of innovation leadership styles: a manager's influence on ecological innovation in construction projects. *Construction Innovation*.
- Cardona, P. (2000). Liderazgo relacional. *IESE Business School*.
- Chinchilla-Rodríguez, Z. (2005). *Análisis del dominio científico español: 1995-2002* (ISI, Web of Science).
- Covey, S. R., & Pentelides, O. (1993). *El liderazgo centrado en principios*. paidos. Humanismo, p. 13-32.
- Crossan, M. M., & Apaydin, M. (2009). A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. *Journal of management studies*, 47(6), p. 1154- 1191.
- De León, P. (2018). *Liderazgo y empoderamiento. Estudio realizado con colaboradores del Área de Ventas de la Empresa Decorabaños S.A. Quetzaltenango*.

De Los Santos, M. E., & González Adame, Y. (1 de diciembre de 2019).

<http://bibliotecavirtual.uis.edu.co:2095/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=3867af57-b4ea-4ab8-a08e-cd3c44ac424c%40pdc-v-sessmgr01>

De Sendagorta, E. (2008). El humanismo en el liderazgo empresarial. *Revista Empresa*.

De Vries, M. F. (2000). A journey into the 'Wild East': Leadership style and organizational practices in Russia. *Organizational Dynamics*, 28(4), p. 67-67.

El Consejo Superior de la Universidad Industrial de Santander acuerdo no. 004 de 2007 (febrero 12). Por el cual se modifica el reglamento académico estudiantil de pregrado, en su título v, capítulo ix "del trabajo de grado". Citado el 5 de junio de 2017.
<https://www.uis.edu.co/webuis/es/trabajosdegrado/documentos/acuerdo%20superior%20004%202007%20completo.pdf>

Escandón, D., & Hurtado, A. (1 de abril de 2016).

<http://bibliotecavirtual.uis.edu.co:2095/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=0a7905ac-0863-4864-9900-3130fa30859a%40pdc-v-sessmgr03>

Fayol, Henry. (1986). *Administración Industrial y General* (3ª ed.). Barcelona: Orbis.

Fernández, J. (2008). Liderazgo empresarial en tiempos de cambio, según Sun Tsu. *Harvard Deusto business review*, p. 64-71.

García, M. (2015). Formulación de un modelo de liderazgo desde las teorías organizacionales. *Entramado*, 11(1), p. 60-79.

García, C. (2016). *Tipos de liderazgo que poseen los gerentes de empresas comerciales y de servicios del casco urbano del municipio de Retalhuleu*.

Giraldo, D., & Naranjo, J. (2014). *Liderazgo: Desarrollo del concepto, evolución y tendencias*. Universidad del Rosario.

- Grijalva, J. (2010). Liderazgo empresarial. *Polémika*, 7.
- Gómez-Rada, C. (2002). Liderazgo: conceptos, teorías y hallazgos relevantes. *Cuadernos hispanoamericanos de psicología*, 2(2), p. 61-77.
- Herbas, L. J. C. (2017). Liderazgo transformacional y rasgos del liderazgo: Efecto de prácticas seleccionadas de la administración de recursos humanos en las entidades de intermediación financiera de Cochabamba. *Perspectivas*, (40), 97-114.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. McGrawhill.
- Jiménez, J. (2008). Enfoque sociológico para el estudio del liderazgo político. *Barataria: revista castellano-manchega de ciencias sociales*, p. 189-203.
- Köhler, H. (2007). *El empresario en la Sociedad*.
- López, E. M. (2018). *Proyecto y viabilidad del negocio o microempresa*. ADGD0210. IC Editorial.
- López Martínez, E. (15 de mayo de 2015).
https://ddd.uab.cat/pub/tfg/2013/110463/TFG_elopezmartinez.pdf
- Martínez, E. L. (2013). La importancia del liderazgo en las organizaciones. *Journal of Physics A: Mathematical and Theoretical*, 44(8), 085201.
- Maseko, B. M., & Proches, C. N. G. (2013). Leadership styles deployed by women project managers. *Gender & Behaviour*, 11(2), 5663.
- Mejía, S. (2007). *Liderazgo a través de la historia. Scientia et technica*.
- Mendenhall, W., Beaver, R. J., Beaver, B. M., & Fragoso, F. S. (1982). Introducción a la probabilidad y estadística (No. QA276. A2. E8 M4618). Wadsworth Internacional/Iberoamérica.

- Montero Purizaca, S. V. (2017). *Identificación de los estilos de liderazgo del equipo directivo del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público "De las Fuerzas Armadas (IESTPFFAA)"*.
- Otamendi, J. (2006). *El control de su proceso en tiempo real con MINITAB*. In Fórum tecnológico (No. 9, pp. 10-12). Addlink Software Científico.
- Perles, G., & Santiago, M. (2000). Ética y liderazgo empresarial: una complementariedad necesaria. *Papeles de ética, economía y dirección*, p. 1-14.
- Pinto-López, I. N., Montaudon-Tomas, C. M., & Gil Lafuente, A. M (2019). Análisis bibliométrico sobre competitividad empresarial. *Revista Científica del Instituto Iberoamericano de Desarrollo Empresarial*, p. 41.
- Rendón-Macías, M. E., Villasís-Keeve, M. Á., & Miranda-Novales, M. G. (2016). Estadística descriptiva. *Revista Alergia México*, 63(4), p 397-407.
- Rodríguez-Yunta, L. (2010). *Las revistas iberoamericanas en Web of Science y Scopus: visibilidad internacional e indicadores de calidad*.
- Ronconi, R. (2020). *Proceso de búsqueda, recuperación y evaluación de la información*.
- Santa, E., & Fernández, A. (2010). (2010). 40 años de la teoría del liderazgo situacional: una revisión. *Revista latinoamericana de psicología*, p. 25-39.
- Torres, S. (2015). *Estrategias basadas en liderazgo para fortalecer un ambiente laboral más humano*.
- Turbay, M. (2013). *Liderazgo e innovación organizacional. Psicología desde el Caribe*.
- Yukl, G. (2008). *Liderazgo en las organizaciones*.

Apéndices

Apéndice A.

Encuesta adaptada de Kurt Lewin

		TEST DE LIDERAZGO Para empresarios egresados	Fecha: _____ Página: 1
---	---	---	---

Nota: Buen día, soy estudiante de la Universidad Industrial de Santander y esta encuesta tiene la finalidad de clasificar y conocer el tipo de liderazgo que tiene el emprendedor. La información personal recogida es confidencial y sólo será utilizada con fines netamente estadísticos y de caracterización, estos datos nunca serán utilizados a nombre propio, ni para un fin diferente al ya mencionado. Este proyecto se acoge al principio de confidencialidad de la información establecido en la Ley de Habeas Data.

Las preguntas a continuación son importantes para determinar el perfil del entrevistado:

Género F ___ M ___

Marque con una X su edad

- Menos de 25 años
- Entre 25 y 35 años
- Entre 36 y 45 años
- Entre 46 y 55 años
- Más de 55 años

Marque con una X el máximo nivel educativo que ha adquirido

- Pregrado ____
- Posgrado (especialización) ____
- Posgrado (maestría) ____
- Posgrado (doctorado) ____
- Posdoctorado ____

Por favor indique su estado civil marcando X en la casilla:Opciones estado civil

Casado Unión libre

Soltero Viudo

Separado No responde

Marque con una X en qué nivel socioeconómico se encuentra

Estrato 1 ____

Estrato 2 ____

Estrato 3 ____

Estrato 4 ____

Estrato 5 ____

Estrato 6 ____

Sector económico al que pertenece la empresa: _____**Su empresa se dedica a:**

Prestar servicios ____

Fabricar productos ____

Marque con una X el tiempo que tiene la empresa desde su constitución:

- Menos de 1 año ____
- Entre 1 y 2 años ____
- Entre 2 y 5 años ____
- Entre 6 y 12 años ____
- Entre 12 y 20 años ____
- Entre 21 y 25 años ____

- Más de 25 años _____

Por favor describa brevemente el producto o servicio de la empresa: _____

¿Hace cuantos años está formada la empresa?, favor digite el número: _____

Actualmente usted es el gerente de la empresa:

Si: ____

No: ____

¿Cuál considera usted que ha sido el éxito de su empresa? _____

¿Qué considera usted que le permite crecer ese liderazgo? _____

¿Qué le permite desarrollarse como emprendedor y empresario? _____

¿Cómo cree que ha sido su proceso de formación del liderazgo? _____

¿Qué papel tiene el liderazgo en su empresa? _____

Digite el número máximo de empleados que ha tenido: _____

Digite el número de empleados que tiene actualmente su empresa: _____

Para la encuesta se empleó una escala tipo likert, con un rango de cinco puntos desde 1 = “No para nada”, 2= “De vez en cuando”, 3 = “Algunas veces” ,4= “Frecuentemente”, y 5 = “Siempre”. Seleccione la valoración a cada criterio:

Concepto	No, para nada	De vez en cuando	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre
Usted es un gerente que mantiene relaciones amistosas con su personal					
El jefe realiza encuentros para fomentar habilidades como el liderazgo entre sus subordinados					
Un jefe debe hacer reuniones para resolver desacuerdos sobre problemas importantes, sin implicarse en la diferencia de opiniones entre sus subordinados.					
Es conveniente explicar el porqué de los objetivos y de las políticas de la empresa					
Cuando un empleado no está de acuerdo con la solución que su superior da a un problema, lo mejor es pedir al subordinado que sugiera una mejor alternativa y atenerse a ella.					
El jefe debe establecer los objetivos, y que sean los subordinados los que se repartan los trabajos y determinen la forma de llevarlos a cabo.					
Frente a problemas, el jefe presenta soluciones y permite la participación de los empleados sometiendo a votación las soluciones.					
No conviene promover reuniones de grupo pequeño con el personal. Es preferible realizar asambleas para comunicar las decisiones importantes.					
El buen jefe se preocupa sólo de los resultados, sin entrometerse a examinar los métodos y procedimientos que emplea su personal.					

Son los subordinados mismos quienes deben procurar obtener una adecuada información para su autocontrol.

Cuando se tienen que fijar objetivos, el supervisor debe fijarlos de preferencia a través de una discusión amplia con los subordinados inmediatos.

Si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, lo mejor que puede hacer el jefe es llamar a los dos y buscar una solución entre los tres.

Cuando se discuten asuntos importantes, el supervisor no debe permitir al subordinado que manifieste sus diferencias de opiniones, excepto en privado.

Un buen jefe es aquél que puede despedir fácilmente a un subordinado cuando lo crea necesario.

Lo mejor que puede hacer un supervisor al asignar un trabajo es solicitar a subordinado que le ayude a preparar los objetivos.

Nota. Tomado de Test de liderazgo de Kurt Lewin. Adaptado de Zuzama Covas, J. M. (2015).

Liderazgo: estilos de liderazgo según Kurt Lewin y análisis de un caso real.

Apéndice B.**Test de Liderazgo de Kurt Lewin****TEST DE LIDERAZGO (Kurt Lewin)**

Lea los siguientes enunciados. Marque la **A** si está de acuerdo, y la **D** si está en desacuerdo.

1. Un mando que mantiene relaciones amistosas con su personal le cuesta imponer disciplina. A / D
2. Los empleados obedecen mejor los mandos amistosos que a los que no lo son. A / D
3. Los contactos y las comunicaciones personales deben reducirse a un mínimo por parte del jefe. El mando ha de mantener los mínimos contactos y comunicaciones personales con sus subordinados. A / D
4. Un mando debe hacer sentir siempre a su personal que él es el que manda. A / D
5. Un mando debe hacer reuniones para resolver desacuerdos sobre problemas importantes. A / D
6. Un mando no debe implicarse en la solución de diferencias de opiniones entre sus subordinados. A / D
7. Castigar la desobediencia a los reglamentos es una de las formas más eficientes para mantener la disciplina. A / D

8. Es conveniente explicar el porqué de los objetivos y de las políticas de la empresa. A / D
9. Cuando un subordinado no está de acuerdo con la solución que su superior da a un problema, lo mejor es pedir al subordinado que sugiera una mejor alternativa y atenerse a ella. A / D
10. Cuando hay que establecer objetivos, es preferible que el mando lo haga solo. A / D
11. Un mando debe mantener a su personal informado sobre cualquier decisión que le afecte. A / D
12. El mando debe establecer los objetivos, y que sean los subordinados los que se repartan los trabajos y determinen la forma de llevarlos a cabo. A / D
13. Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer ciertas reparaciones. La mayoría de los trabajadores prefiere noviembre. Usted decide que será octubre. A / D
14. Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer las reparaciones en la planta. Un subordinado dice que la mayoría prefiere noviembre. La mejor solución es someter el asunto a votación. A / D

15. Para comunicaciones diarias de rutina, el mando debe alentar a sus subordinados a que se pongan en contacto con él. A / D
16. En grupo rara vez se encuentran soluciones satisfactorias a los problemas. A / D
17. Si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, lo mejor que puede hacer el mando es llamar a los dos a su despacho y buscar una solución entre los tres. A / D
18. Los empleados que demuestren ser competentes no deben ser supervisados. A / D
19. Cuando se discuten asuntos importantes, el supervisor no debe permitir al subordinado que manifieste sus diferencias de opiniones, excepto en privado. A / D
20. Un mando debe supervisar las tareas de cerca, para tener oportunidad de establecer contactos y dirección personal. A / D
21. Si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, el mando debe pedirles que se reúnan para que resuelvan sus diferencias y que le avisen del resultado. A / D
22. Un buen mando es aquél que puede despedir fácilmente aun subordinado cuando lo crea necesario. A / D

23. Lo mejor que puede hacer un supervisor al asignar un trabajo es solicitar a subordinado que le ayude a preparar los objetivos. A / D
24. Un mando no debe preocuparse por las diferencias de opinión que tenga con su personal. Se atiende al buen juicio de sus subordinados. A / D
25. Un subordinado debe lealtad en primer lugar a su mando inmediato. A / D
26. Cuando un subordinado critica a su jefe, lo mejor es discutir dichas diferencias en forma exhaustiva. A / D
27. Al supervisor le basta obtener datos de cada unidad bajo su supervisión para comparar resultados y detectar fácilmente las deficiencias. A / D
28. Cuando se fijan objetivos, un mando no debe confiar mucho en las recomendaciones de sus subordinados. A / D
29. Cuando se tienen que fijar objetivos, el supervisor debe fijarlos de preferencia a través de una discusión amplia con los subordinados inmediatos. A / D
30. Son los subordinados mismos quienes deben procurarse adecuada información para su autocontrol. A / D
31. No conviene promover reuniones de grupo pequeño con el personal. Es preferible

realizar asambleas para comunicar las decisiones importantes. A / D

32. Para ventilar los problemas de trabajo son preferibles los grupos pequeños, coordinados por el mando, a las asambleas. A / D

33. El buen jefe se preocupa sólo de los resultados, sin entrometerse nunca a examinar los métodos y procedimientos que emplea su personal. A / D

Aquí abajo ponga un círculo en las preguntas que contesté "de acuerdo" y sume el número de círculos de cada columna.

ESTILO 1	ESTILO 2	ESTILO 3
1	2	3
4	5	6
7	8	9
10	11	12
13	14	15
16	17	18
19	20	21
22	23	24
25	26	27
28	29	30
31	32	33

El estilo 1 es el "autoritario";

El 2, el "democrático";

El 3, el "laissez faire".

Apéndice C.**Liderazgo según el tipo de pregunta.****Liderazgo Autoritario**

- Pregunta 1** Usted es un gerente que mantiene relaciones amistosas con su personal.
- Pregunta 2** Cuando se discuten asuntos importantes, el supervisor no debe permitir al subordinado que manifieste sus diferencias de opiniones, excepto en privado.
- Pregunta 3** Un buen jefe es aquél que puede despedir fácilmente a un subordinado cuando lo crea necesario.
- Pregunta 4** No conviene promover reuniones de grupo pequeño con el personal. Es preferible realizar asambleas para comunicar las decisiones importantes.

Liderazgo Liberal

- Pregunta 1** Cuando un empleado no está de acuerdo con la solución que su superior da a un problema, lo mejor es pedir al subordinado que sugiera una mejor alternativa y atenerse a ella.
- Pregunta 2** El jefe debe establecer los objetivos, y que sean los subordinados los que se repartan los trabajos y determinen la forma de llevarlos a cabo.
- Pregunta 3** Son los subordinados mismos quienes deben procurar obtener una adecuada información para su autocontrol.

Pregunta 4 El buen jefe se preocupa sólo de los resultados, sin entrometerse a examinar los métodos y procedimientos que emplea su personal.

Liderazgo Democrático

Pregunta 1

El jefe realiza encuentros para fomentar habilidades como el liderazgo entre sus subordinados.

Pregunta 2 Un jefe debe hacer reuniones para resolver desacuerdos sobre problemas importantes.

Pregunta 3 Es conveniente explicar el porqué de los objetivos y de las políticas de la empresa.

Pregunta 4 Frente a problemas, el jefe presenta soluciones y permite la participación de los empleados sometiendo a votación las soluciones.

Pregunta 5 Si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, lo mejor que puede hacer el jefe es llamar a los dos y buscar una solución entre los tres.

Pregunta 6 Lo mejor que puede hacer un supervisor al asignar un trabajo es solicitar a subordinado que le ayude a preparar los objetivos.

Pregunta 7 Cuando se tienen que fijar objetivos, el supervisor debe fijarlos de preferencia a través de una discusión amplia con los subordinados inmediatos.

	1	2	3	4	5	15
Liderazgo Autoritario	No, para nada	De vez en Cuando	Algunas Veces	Frecuentemente	Siempre	Total
Pregunta 1	0	0	1	2	12	15
Pregunta 2	8	4	1	1	1	15
Pregunta 3	6	2	4	0	3	15
Pregunta 4	5	5	2	2	1	15
	19	11	8	5	17	60
Liderazgo Liberal	No, para nada	De vez en Cuando	Algunas Veces	Frecuentemente	Siempre	Total
Pregunta 1	3	1	6	4	1	15
Pregunta 2	6	2	2	3	2	15
Pregunta 3	7	4	2	1	1	15
Pregunta 4	13	0	1	1	0	15
	29	7	11	9	4	
Liderazgo Democrático	No, para nada	De vez en Cuando	Algunas Veces	Frecuentemente	Siempre	Total
Pregunta 1	0	0	4	5	6	15
Pregunta 2	0	0	2	3	10	15
Pregunta 3	0	0	0	2	13	15
Pregunta 4	0	0	3	4	8	15
Pregunta 5	0	1		8	6	15
Pregunta 6	2	2	1	6	4	15
Pregunta 7	1	4	0	7	3	15
	3	7	10	35	50	

Apéndice D.

Asignación de Variables

X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X10	X11	X17
Masculino	2	1	Casado	4	Secundario	Fabricar productos	4	6	Si	19
Masculino	5	3	Unión marital de hecho	3	Terciario	Prestar servicios	3	4	Si	10
Masculino	5	1	Casado	3	Terciario	Prestar servicios	7	30	Si	32
Masculino	4	3	Casado	5	Secundario	Fabricar productos	5	12	Si	20
Femenino	3	1	Casado	2	Terciario	Prestar servicios	3	4	Si	10
Masculino	2	1	Soltero	2	Primario	Fabricar productos	2	5	Si	7
Femenino	4	1	Casado	6	Terciario	Prestar servicios	5	15	Si	19
Femenino	2	1	Casado	4	Terciario	Prestar servicios	4	6	Si	8
Masculino	4	2	Casado	5	Terciario	Prestar servicios	5	17	Si	89
Masculino	3	1	Unión marital de hecho	2	Secundario	Fabricar productos	3	3	Si	4
Masculino	5	2	Casado	4	Terciario	Prestar servicios	4	8	Si	5
Masculino	3	1	Casado	3	Secundario	Fabricar productos	2	1	Si	4
Femenino	3	1	Casado	4	Terciario	Prestar servicios	3	5	Si	5
Femenino	5	3	Casado	5	Terciario	Prestar servicios	5	15	Si	50
Masculino	4	2	Unión marital de hecho	4	Terciario	Prestar servicios	7	60	Si	200

X18	X19	X20	X21	X22	X23	X24	X25	X26	X27	X28	X29	X30	X31	X32	X33
19	5	4	5	4	1	1	3	1	1	1	2	2	2	5	2
4	5	4	4	5	3	3	3	2	1	2	2	4	2	2	2
28	5	3	5	5	3	4	4	1	1	4	5	5	1	1	5
15	5	4	3	5	2	2	3	1	1	2	4	4	1	3	4
10	5	3	3	5	4	1	4	4	1	1	4	4	3	3	4
1	5	5	5	5	4	4	5	3	1	5	4	4	5	1	4
16	5	5	5	5	3	3	5	1	1	1	5	5	1	5	5
5	4	5	5	5	5	1	5	2	1	1	1	5	1	1	1
3	5	4	5	5	1	1	5	1	3	1	4	4	1	1	5
2	5	3	5	5	3	5	5	2	1	3	4	4	2	5	3
3	5	5	5	5	1	1	5	5	1	1	5	5	1	1	1
2	4	3	4	4	3	4	4	2	1	2	2	4	4	2	4
5	5	4	5	5	4	2	5	4	4	2	2	4	2	3	4
15	3	5	5	5	3	1	5	3	1	1	4	5	1	1	5
170	5	5	4	5	4	5	4	2	1	3	4	5	1	3	4

Apéndice E.

Tablas de Contingencia

Estadísticas tabuladas: X6; X19

Filas: X6 Columnas: X19

	3	4	5	Todo
Primario	0	0	1	1
Secundario	0	1	3	4
Terciario	1	1	8	10
Todo	1	2	12	15

Contenido de la celda
Conteo

HOJA DE TRABAJO 1

Estadísticas tabuladas: X1; X19

Filas: X1 Columnas: X19

	3	4	5	Todo
Femenino	1	1	3	5
Masculino	0	1	9	10
Todo	1	2	12	15

Contenido de la celda
Conteo

HOJA DE TRABAJO 1

Estadísticas tabuladas: X2; X19

Filas: X2 Columnas: X19

	3	4	5	Todo
2	0	1	2	3
3	0	1	3	4
4	0	0	4	4
5	1	0	3	4
Todo	1	2	12	15

Contenido de la celda
Conteo

HOJA DE TRABAJO 1

Estadísticas tabuladas: X5; X19

Filas: X5 Columnas: X19

	3	4	5	Todo
2	0	0	3	3
3	0	1	2	3
4	0	1	4	5
5	1	0	2	3
6	0	0	1	1
Todo	1	2	12	15

Contenido de la celda
 Conteo

HOJA DE TRABAJO 1

Estadísticas tabuladas: X3; X19

Filas: X3 Columnas: X19

	3	4	5	Todo
1	0	2	7	9
2	0	0	3	3
3	1	0	2	3
Todo	1	2	12	15

Contenido de la celda
 Conteo

HOJA DE TRABAJO 1

Estadísticas tabuladas: X17 RC; X19

Filas: X17 RC Columnas: X19

	3	4	5	Todo
1	0	2	6	8
2	0	0	3	3
4	1	0	3	4
Todo	1	2	12	15

Contenido de la celda
 Conteo

HOJA DE TRABAJO 1

Estadísticas tabuladas: X1; X24

Filas: X1 Columnas: X24

	1	2	3	4	5	Todo
Femenino	3	1	1	0	0	5
Masculino	3	1	1	3	2	10
Todo	6	2	2	3	2	15

Contenido de *la* *celda*
Conteo

HOJA DE TRABAJO 1

Estadísticas tabuladas: X2; X24

Filas: X2 Columnas: X24

	1	2	3	4	5	Todo
2	2	0	0	1	0	3
3	1	1	0	1	1	4
4	1	1	1	0	1	4
5	2	0	1	1	0	4
Todo	6	2	2	3	2	15

Contenido de *la* *celda*
Conteo

HOJA DE TRABAJO 1

Estadísticas tabuladas: X3; X24

Filas: X3 Columnas: X24

	1	2	3	4	5	Todo
1	3	1	1	3	1	9
2	2	0	0	0	1	3
3	1	1	1	0	0	3
Todo	6	2	2	3	2	15

Contenido de *la* *celda*
Conteo

HOJA DE TRABAJO 1

Estadísticas tabuladas: X5; X24

Filas: X5 Columnas: X24

	1	2	3	4	5	Todo
2	1	0	0	1	1	3
3	0	0	1	2	0	3
4	3	1	0	0	1	5
5	2	1	0	0	0	3
6	0	0	1	0	0	1
Todo	6	2	2	3	2	15

Contenido de la celda
Conteo

HOJA DE TRABAJO 1

Estadísticas tabuladas: X6; X24

Filas: X6 Columnas: X24

	1	2	3	4	5	Todo
Primario	0	0	0	1	0	1
Secundario	1	1	0	1	1	4
Terciario	5	1	2	1	1	10
Todo	6	2	2	3	2	15

Contenido de la celda
Conteo

HOJA DE TRABAJO 1

Estadísticas tabuladas: X17 RC; X24

Filas: X17 RC Columnas: X24

	1	2	3	4	5	Todo
1	3	1	1	2	1	8
2	1	1	1	0	0	3
4	2	0	0	1	1	4
Todo	6	2	2	3	2	15

Contenido de la celda
Conteo

HOJA DE TRABAJO 1

Estadísticas tabuladas: X1; X22

Filas: X1 Columnas: X22

	4	5	Todo
Femenino	0	5	5
Masculino	2	8	10
Todo	2	13	15

Contenido de la celda
Conteo

HOJA DE TRABAJO 1

Estadísticas tabuladas: X2; X22

Filas: X2 Columnas: X22

	4	5	Todo
2	1	2	3
3	1	3	4
4	0	4	4
5	0	4	4
Todo	2	13	15

Contenido de la celda
Conteo

HOJA DE TRABAJO 1

Estadísticas tabuladas: X3; X22

Filas: X3 Columnas: X22

	4	5	Todo
1	2	7	9
2	0	3	3
3	0	3	3
Todo	2	13	15

Contenido de la celda
Conteo

HOJA DE TRABAJO 1

Estadísticas tabuladas: X5; X22

Filas: X5 Columnas: X22

	4	5	Todo
2	0	3	3
3	1	2	3
4	1	4	5
5	0	3	3
6	0	1	1
Todo	2	13	15

Contenido de la celda
Conteo

HOJA DE TRABAJO 1

Estadísticas tabuladas: X6; X22

Filas: X6 Columnas: X22

	4	5	Todo
Primario	0	1	1
Secundario	2	2	4
Terciario	0	10	10
Todo	2	13	15

Contenido de la celda
Conteo

HOJA DE TRABAJO 1

Estadísticas tabuladas: X17 RC; X22

Filas: X17 RC Columnas: X22

	4	5	Todo
1	1	7	8
2	1	2	3
4	0	4	4
Todo	2	13	15

Contenido de la celda
Conteo

Apéndice F.

**Listado de Egresado Empresarios del Programa de Gestión Empresarial de la Universidad
Industrial de Santander, Sede Bucaramanga**

	Nombres	Apellidos	Sector Económico	La empresa se dedica a:	Empresa
1	Arbey	Flórez Peña	Secundario	Fabricar Productos	Ediciones A&P S.A.S
2	Blanca Isabel	Ortíz Camacho	Terciario	Prestar servicios	Buen Hijo
3	Carlos Arturo	Beleño López	Secundario	Fabricar productos	
4	Carlos Manuel	Figueroa Orejarena	Terciario	Prestar servicios	Escuela de Formación Empresarial de las Américas - CEFAM
5	Diana Maritza	Ruíz Mateus	Terciario	Prestar servicios	Torino Hamburguesas
6	Diego Armando	Galvis Rueda	Secundario	Fabricar Productos	Modugal-Espacios Renovados
7	Edwin	Buitrago	Secundario	Fabricar Productos	Grupo Vitalia
8	Fermín	Orejarena	Terciario	Prestar servicios	Funeraria San Pedro
9	Gladis	Pimiento Almeida	Terciario	Prestar servicios	Fundación Amar y Renacer
10	Jairo	Tarazona Mantilla	Terciario	Prestar servicios	Consultor y Asesor Empresarial-Financiero y Energéticos Sostenibles S.A.S
11	Larissa	Barón	Terciario	Prestar servicios	Edepsa Soluciones Ambientales ESP S.A.S.

12	Leidy Katerine	Rincón Sandoval	Terciario	Prestar servicios	Hotel Quédete Aquí Barichara
13	Querubín	Sánchez Martínez	Terciario	Prestar servicios	Diqui's
14	Yemerson	Hernández Martínez	Primario	Fabricar productos	Café Santa Cecilia
15	Yoanny	Herrera	Terciario	Prestar Servicios	Universal de Turismo - Uniturismo