

Factores que influyen en el liderazgo de los gerentes del sector bancario en la ciudad de Cúcuta-Norte de Santander¹

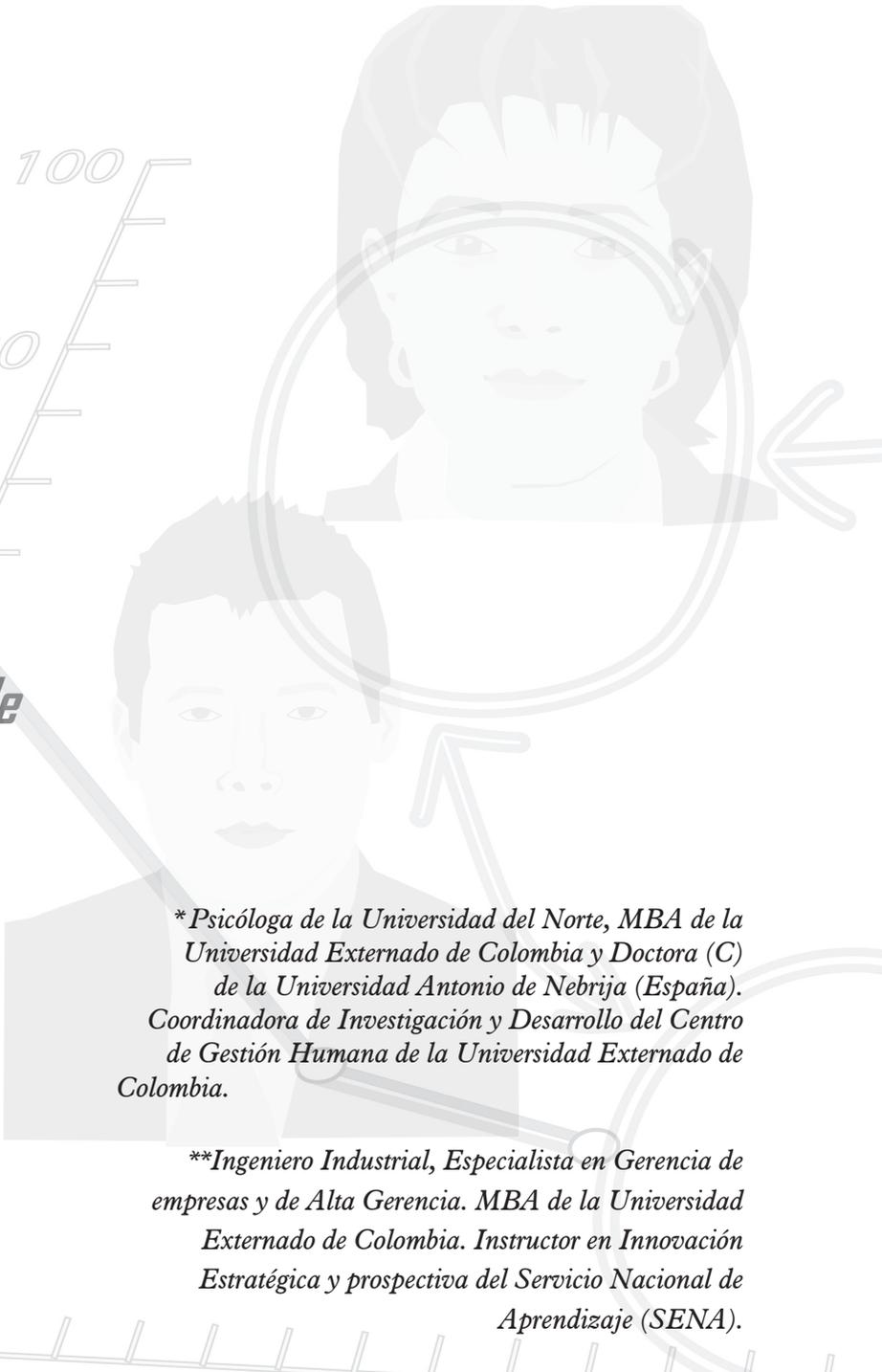
FECHA DE RECEPCIÓN: 9 de agosto
FECHA DE APROBACIÓN: 25 de octubre
Pp. 80-95

Geli Pautt Torres*
Carlos Arturo Contreras M.**

Factors that influence leadership of the financial sector managers in the city of Cucuta, Norte de Santander

Les facteurs qui influencent le leadership des cadres du secteur bancaire dans la ville de Cúcuta - Santander du Nord

Fatores que influem na liderança dos gerentes do setor bancário da cidade de cúcuta - Norte de Santander



*Psicóloga de la Universidad del Norte, MBA de la Universidad Externado de Colombia y Doctora (C) de la Universidad Antonio de Nebrija (España). Coordinadora de Investigación y Desarrollo del Centro de Gestión Humana de la Universidad Externado de Colombia.

**Ingeniero Industrial, Especialista en Gerencia de empresas y de Alta Gerencia. MBA de la Universidad Externado de Colombia. Instructor en Innovación Estratégica y prospectiva del Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA).

RESUMEN

Este artículo presenta los resultados obtenidos en una investigación empírica, cuyo propósito fue identificar la influencia de tres factores en el liderazgo: la personalidad del líder, la percepción de los seguidores y la cultura organizacional, en los gerentes del sector bancario de la ciudad de Cúcuta (Norte de Santander). Se concluyó que los tres factores antes mencionados tienen una fuerte incidencia en el liderazgo de los directivos, en razón a que el análisis de la frecuencia comparativa entre la proporción de colaboradores y gerentes que están de acuerdo y muy de acuerdo, son altas.

ABSTRACT

This paper shows the results of an empirical research, whose purpose is to identify three leadership factors: the leader's personality, the perception of followers, and the organizational culture in managers of the financial sector in the city of Cucuta, Norte de Santander. Finally, those three aspects formerly mentioned have exerted a huge influence upon executive leadership due to the fact that the comparative frequency between the amount of employees and executives that are in agreement is relatively high.

RESUMÉÉ

Cet article présente les résultats d'une investigation empirique dont le but est d'identifier l'influence de trois facteurs-clé sur le leadership: la personnalité du dirigeant, la perception des subordonnés et la culture d'entreprise des cadres du secteur bancaire de la ville de Cúcuta (Santander du Nord). L'investigation conclut que les trois facteurs mentionnés ci-dessus affectent fortement le leadership des cadres, raison pour laquelle l'analyse de la fréquence comparative entre la proportion d'employés et de gestionnaires étant partiellement ou totalement d'accord y est élevée.

RESUMO

Este artigo apresenta os resultados obtidos numa pesquisa empírica, cujo propósito é identificar a influência de três fatores na liderança: a personalidade do líder, a percepção dos seguidores e a cultura organizacional; nos gerentes do setor bancário da cidade de Cúcuta (Norte de Santander). Concluiu-se que os três factores antes mencionados têm uma incidência forte na liderança dos directores, porque a análise de frequência comparativa entre a proporção de colaboradores e gerentes que estão de acordo e muito de acordo, é alta.



Palabras claves

Liderazgo
Gerencia
Cultura organizacional



Key words

Leadership
Management
Organizational



Mots clefs

Premiere
Gerance
Culture organisationnelle



Palavras-chave

Liderança
Gestão
Cultura organizacional

1. INTRODUCCIÓN

Cúcuta, es considerada como el corredor fronterizo más dinámico en el territorio nacional, conjugando desde hace mucho tiempo una dinámica comercial entre dos socios estratégicos comerciales y que han trascendido a lo largo de su historia en las economías, las empresas y estructuras organizativas que allí conviven y que apoyan este dinamismo; hasta el punto de readecuar o adaptar sus comportamientos organizacionales y políticas a la sinergia de la zona.

Hoy esta ciudad posee 17.743 empresas matriculadas legalmente en la Cámara de Comercio; con un tamaño de consumo en el mes de agosto del 2011 de \$599.629.000; de igual forma en su sistema financiero se manejan captaciones en cuentas corrientes por un valor de \$388.542.000, en cuentas de ahorros sus movimientos están en los \$770.998.000 y en CDT'S es de \$221.538.000; en el tema de colocaciones existen \$617.327.000 relacionados a crédito empresarial, \$726.280.000 en crédito de consumo, \$47.899.000 en micro crédito y \$207.900.000 en crédito hipotecario. Sobra decir lo importante que es el sector bancario, no sólo para la economía regional y como activador constante de la misma; también es significativo en otro aspecto, ya que funciona como un ente que genera dinámica empresarial de manera transversal en todos los sectores económicos de la ciudad y que se extiende a toda la región, traspasando algunas veces hasta el vecino país (Cámara de Comercio de Cúcuta -Septiembre 2011).

En la actualidad se encuentran en la ciudad las entidades bancarias más importantes, que van desde las nacionales hasta las extranjeras, llegando a sumar entre principales y sucursales 42 entidades en total, gerenciadas en su mayoría por mujeres. De tal manera que se nota un liderazgo que ha generado buenos resultados ante el sector y la sociedad.

El liderazgo es un tema que ha apasionado a muchas generaciones de académicos en diferentes partes del mundo, teniendo como patrones de estudio a diferentes eruditos anglosajones y algunos de habla hispana que han dedicado sus vidas a descifrar una serie de incógnitas que se traslapan y esconden en diferentes culturas, organizaciones y corporaciones empresariales.

Diferentes autores como Bennis y Naus (1985), Horner (1997), Peris (1998), Pérez (2006) y Mendoza (2005), Zenger y Folkman (2008), Suárez-Zuloaga (2000), Badaracco (2007), y Burns (1978) y Gardner citados por Zenger y Folkman (2008), confirman que no existe una única definición en este tema de estudio, sino que hay muchas y que como ya se dijo, son pertinentes a situaciones o áreas de interés.

Los autores Bennis y Nanus (2008), expresan que el liderazgo es la capacidad de influir y organizar a los miembros de una organización, es un acuerdo entre los líderes y los seguidores; Northouse (2007), plantea su percepción sobre el tema, como un proceso de influencia entre el líder y el grupo para alcanzar un objetivo común entre las partes, lo cual

lleva a una compenetración entre los bandos para cumplir objetivos.

Por su parte, Bass y Stogdill (1990), categorizan el liderazgo como: un proceso, un individuo, un arte, un controlador de los demás, un modo específico de persuasión, una expresión de determinadas conductas de los sujetos que dirige, un instrumento para la consecución de metas, un proceso de influencia, una interacción grupal y una diferenciación de rol. A causa del líder, los seguidores actúan o sienten en forma diferente de lo que ocurriría sin él" (H Gerth y C.W. Mills citado por Páez y Yepes, 2004).

Finalmente, el planteamiento de Bennis y Nanus (1985), confirman que los líderes transfieren un poder a las organizaciones para generar ambientes confiables para sus seguidores, los cuales al tener esta sensación de plenitud desarrollan mejor sus labores o tareas encomendadas; igualmente, afirman que: "un liderazgo eficaz llega a impulsar a las organizaciones de estados presentes a futuros, crear visiones de oportunidades potenciales para las organizaciones e inculcar en los empleados compromisos para el cambio, nuevas culturas y estrategias que movilicen y concentren la energía y los recursos" (Sepúlveda, 2009).

1.1 Factores que influyen en el liderazgo

1.1.1 Personalidad

Judge, et al (2002), realizaron una investigación sobre los rasgos que identifican al líder, utilizando como instrumento el test de los cinco factores. En el análisis de los resultados se halló que la extroversión, es la más coherente correlación de liderazgo.



p.225

Investigaciones realizadas por Goleman, Boyatzis y Mckee, (2002), demuestran que la mayoría de rasgos con los que se asocian a los líderes, están

relacionados directamente con la inteligencia emocional e interpersonal o social (Chamorro, 2005).

1.1.2 Percepción de los seguidores

Dos de las teorías que enfatizan en el rol de los seguidores son: la Teoría del Intercambio Social de Hollander (1978), y la Teoría del Intercambio líder miembro de Graen y Scandura, (1987) (citado por Terroni, 2002).

La primera, identifica que el líder de un grupo, es el individuo que posee la mayor autoridad (Homan (1961), Hollander y Julian (1969,1970)); lo que identifica a los líderes es que ellos pueden influenciar a otros, más de lo que ellos mismos son influenciados (Terroni, 2002).

Hollander (1978) denominó a este intercambio, Teoría de la aproximación transaccional del liderazgo, la cual sugiere que la relación líder-seguidor, se construye a partir de un intercambio de beneficios, ya que los líderes dan algo a sus seguidores y ellos a su vez dan algo a cambio.

La segunda teoría, sugiere que la calidad de la relación entre líderes y seguidores depende de la satisfacción y del desempeño del empleado. El modelo plantea, que existen dos tipos de grupos de seguidores, los que están dentro del grupo, y los que están fuera del grupo. El primer grupo, hace parte de los seguidores más cercanos al líder y tienen relaciones positivas de alta calidad, caracterizadas por mayores niveles de confianza y buenas relaciones interpersonales (Graen, 1976). En consecuencia, el líder les dedica más tiempo, valora más sus aportes y les asigna mayores recursos. Ellos a su vez asumen mayores responsabilidades y se convierten en un gran apoyo al líder (Dienesch y Liden, (1986) citado por Salgado et al, 2002). Por el contrario, los que están fuera del grupo, mantienen una relación de baja calidad con el líder, y tienen menor acceso a él, suministra menores recursos y restricciones en términos de relaciones y de información laboral.

Las percepciones del liderazgo pueden formarse según dos procesos alternativos. En primer lugar, reconociendo a un líder cuándo existe un ajuste entre las características de las personas y las ideas implícitas de los perceptores y en segundo lugar, a partir de los éxitos y fracasos que haya tenido el líder y su efectividad en el rol emprendido (López Zafra, 1998, citado por Castro, 2006). Los líderes cuentan con ciertas representaciones sobre sus seguidores que modelan la relación que establecen con ellos y las posibles acciones en el ejercicio de su rol (Dwek, Chiu y Hong, 1995; Gervy, Chiu, Hong y Dweck, 1999; Castro, 2006).

1.1.3 Cultura organizacional

Teniendo en cuenta una visión sistémica del liderazgo, algunos autores incluyen la cultura como un factor influyente en las conductas del líder. Adler y Redding (1986); Child y Tayeb (1983); Levitt (1983);

Yavas (1995) consideran que la cultura no afecta la conducta del líder, ya que sus atributos le permiten trascender el contexto en el que se encuentra (Castro y Lupano, 2005), y además son capaces inclusive de transformarla si es necesario. En contraposición, Triandis (1993) (citado por Castro y Lupano, 2005) afirma que es necesario tener en cuenta teorías que aborden las variables contextuales, para saber cuáles son las variables del líder que funcionan y cuáles no, en culturas con características diferentes.

Hofstede (1991) define la cultura como la programación colectiva de la mente que distingue a un grupo de personas, de otras (Molero, 2002).

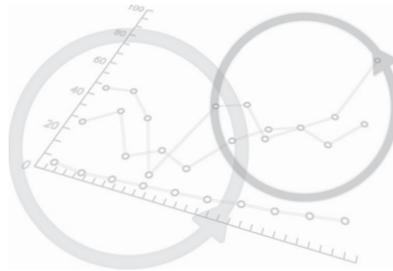
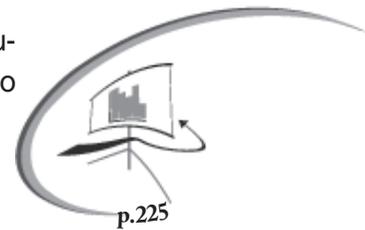
Schein (1982) manifiesta que un “buen” liderazgo no sólo refleja los conceptos inherentes a la naturaleza humana, sino que también, están influenciados por el contexto político y socioeconómico bajo las cuales se genera ese comportamiento.



2. METODOLOGÍA

Se realizó una revisión bibliográfica sobre el tema de liderazgo relacionado con los rasgos de personalidad, el grupo de seguidores y la cultura organizacional. Posteriormente se aplicaron dos encuestas de 45 preguntas elaboradas previamente con base en la teoría revisada (ver anexo 1), a la población de bancos de la ciudad de Cúcuta, 42 en total. Una encuesta iba enfocada en los directivos o jefes (ver anexo 1.1), con una Alfa de Cronbach de 0,768 y otra encuesta con las mismas preguntas pero

orientada a los seguidores (ver anexo 1.2), cuyo Alfa de Cronbach fue de 0,807. Finalmente se procedió a la tabulación de los resultados por medio del *Software* estadístico SPSS, cuyo análisis de datos se realizó a través de técnicas de Correspondencia Múltiple entre jefes y colaboradores; Análisis Comparativo de las Frecuencias entre colaboradores y jefes y Análisis Estadístico Multivariado.



3. RESULTADOS

3.1 Análisis comparativo de las frecuencias entre colaboradores y jefes



Este análisis se hace con el fin de verificar comparaciones entre las poblaciones de los empleados (Colaboradores) y los jefes (líderes).

Para colaboradores y líderes, la proporción de mujeres es mayor que de hombres, con un 80,95% para colaboradores y un 75% para los directivos encuestados.

La frecuencia comparativa de las profesiones están dada de la siguiente manera: la proporción de colaboradores que más se repiten es de las carreras de Ingeniería con un 28.2% y para los líderes la proporción es en administración de empresas con un 33.3%. De igual manera, para los colaboradores, administración de empresas, correspondiente al 23.9% y contaduría 17.4%, son las profesiones más frecuentes después de administración. Para líderes son ingeniería, con 23.5% y otras profesiones 23.5%. Es importante señalar que el porcentaje de colaboradores técnicos, 64.29% y tecnólogos, 4.76%, es mucho mayor que la de los líderes, 1.64% y 3.28%, respectivamente.

La encuesta arrojó las siguientes frecuencias:

3.1.1 Factor rasgos de personalidad

En este factor se encuentran las siguientes preguntas: P1, P2, P4, P5, P6, P7, P8, P9, P10, P12, P13, P20, P26, P31, P33, P34.

En cuanto a las preguntas 1,2,4,5,6,7,9,10,12,13,20,31 y 33, la proporción de colaboradores y líderes que están de acuerdo y muy de acuerdo, son altas, lo cual sugiere que la incidencia frente a estos ítem son muy similares, siendo la proporción más baja, para la pregunta 9, con un 85.52% para los colaboradores y un 92.86% para los líderes; y la frecuencia más alta para las pregunta 4 y 5 con un 100%, tanto para líderes como para los colaboradores.

En cuanto a la P8, la proporción de colaboradores y líderes que están de acuerdo y muy de acuerdo es, relativamente similar (42.62% y 23.81%); y en desacuerdo y muy en desacuerdo es relativamente similar también (42.62% y 57.14%), sin embargo los colaboradores opinan con mayor frecuencia que sus líderes son temperamentales.

Con respecto a la P26, la proporción de colaboradores y líderes que están de acuerdo y muy de acuerdo, es bastante baja, 27.87% y 9.52%, para ambos protagonistas, lo cual sugiere que la incidencia frente a este ítem es relativamente similar en estas dos categorías. Para las categorías en desacuerdo y muy en desacuerdo, los porcentajes acumulan 63.93% para colaboradores y 83.34% para líderes, siendo este porcentaje mucho mayor e indicando incidencia fuerte. De interés particular, el porcentaje de diferencia entre seguidores y líderes para los dos últimos ítems (en desacuerdo y muy en desacuerdo) es del 18.35% a favor de los líderes.

La P34, arrojó que la proporción de colaboradores y líderes que están de acuerdo y muy de acuerdo, es medianamente alta para colaboradores y baja para los líderes, lo cual sugiere que la incidencia frente a

este ítem es relativamente ambigua, pues acumulan 62.3% y 28.58%, respectivamente.

3.1.2 Factor percepción de los seguidores

En este factor se encuentran las siguientes preguntas: P3, P11, P14, P15, P16, P17, P18, P19, P21, P22, P23, P24, P25, P27, P28, P29, P30, P32.

En cuanto a las preguntas 3,11,14,15,16,17,18,21,22,24,25,27,28,30 y 32 la proporción de colaboradores y líderes que están de acuerdo y muy de acuerdo, son altas, lo cual sugiere que la incidencia frente a estos ítem son muy similares, siendo la proporción más baja, para la pregunta 22, con un 70.8% para los colaboradores y un 88.2% para los líderes. De interés particular, el porcentaje de diferencia entre seguidores y líderes para los dos últimos ítems (en desacuerdo y muy en desacuerdo) es del 17.2% a favor de los líderes. La frecuencia más alta es para las preguntas 15 y 16, con los siguientes puntajes: 100% colaboradores y 95.24% líderes para la primera pregunta y 98,36 colaboradores y 97,62% líderes, para la segunda pregunta.

Con respecto a la P19, la proporción de colaboradores y líderes que están de acuerdo y muy de acuerdo, es medianamente baja, 34.42% y 19.05%, respectivamente, para ambos protagonistas; para los ítems en desacuerdo y muy en desacuerdo, 55.74% y 54.76%, la incidencia es relativamente similar. De interés particular, el porcentaje de diferencia entre seguidores y líderes para los dos últimos ítems es del 15.37% a favor de los líderes.

Teniendo en cuenta la P23, las proporciones de los colaboradores y los líderes que están de acuerdo y muy de acuerdo son 27.87% y 21.43%; siendo esto porcentajes muy bajos de incidencia para estas dos categorías. En contraposición, las categorías en desacuerdo y muy en desacuerdo tienen proporciones de 68.85% y 64.29%; señalando una mayor incidencia en estas categorías.

En la P.29, la proporción de colaboradores y líderes que están en de acuerdo y muy de acuerdo, es baja para ambos protagonistas, 32.78% y 16.66% respectivamente. Por el contrario, para las categorías en desacuerdo y muy en desacuerdo, el 59.02% corresponde para los colaboradores y 76.19 para los líderes. De interés particular, el porcentaje de diferencia entre seguidores y líderes para los dos últimos ítems es del 17,17% a favor de los líderes.

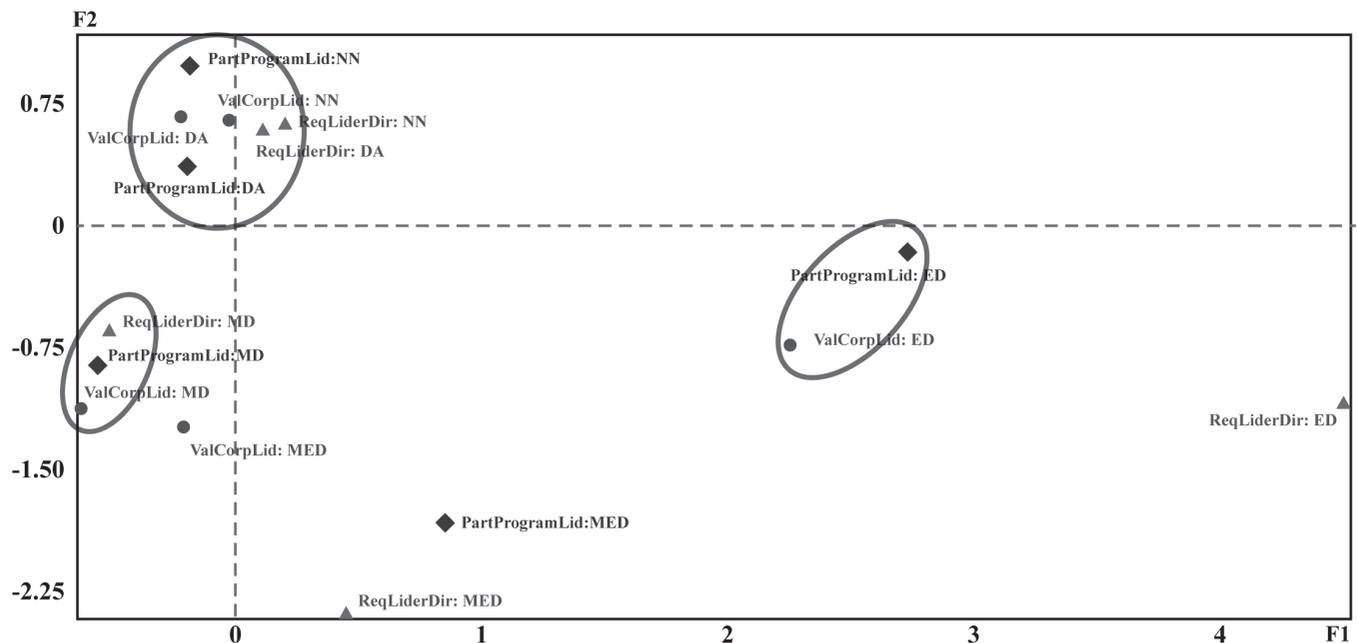
3.1.3 Factor cultura organizacional

En este factor se encuentran las siguientes preguntas: P35, P36, P37, P38, P39, P40, P41, P42, P43, P44 y P45.

En cuanto a las preguntas 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41 y 42, la proporción de colaboradores y líderes que están de acuerdo y muy de acuerdo, son altas, lo cual sugiere que la incidencia frente a estos ítems son muy similares, siendo la proporción más baja, para la pregunta 42, ya que, la proporción de colaboradores y líderes que están de acuerdo y muy de acuerdo, es de 67.22% y 76.19%, respectivamente. La frecuencia más alta es para la P39, la proporción de colaboradores y líderes que están de acuerdo y muy de acuerdo, es muy alta para ambos protagonistas, lo cual sugiere que la incidencia frente a este ítem es relativamente similar, pues acumulan 98.36% y 97.62%, respectivamente.

3.2 Análisis estadístico multivariado

Figura 1. Mapa de correspondencias múltiples del factor cultura (líderes)



Fuente. Elaboración propia.

Del anterior mapa de correspondencias múltiples para el factor cultura en los líderes, se puede observar que los valores corporativos y/o las competencias organizacionales (según los líderes) a nivel “Ni en acuerdo ni en desacuerdo”, y de acuerdo, están altamente asociados con participación de programas

en los mismos niveles; además, los anteriores están altamente asociados a requisitos de liderazgos a nivel de acuerdo y NN; la anterior asociación fue la más frecuente presentada en la muestra de líderes analizada. Con menor frecuencia y con igual importancia, se puede observar una alta asociación

entre requerimiento de liderazgo, participación de programas y valores corporativos a nivel muy de acuerdo. Una fuerte asociación, aunque no muy

frecuente, se presentó en la participación de programas y valor corporativo, en desacuerdo.

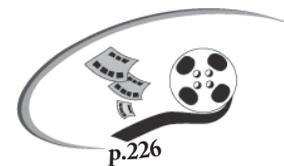
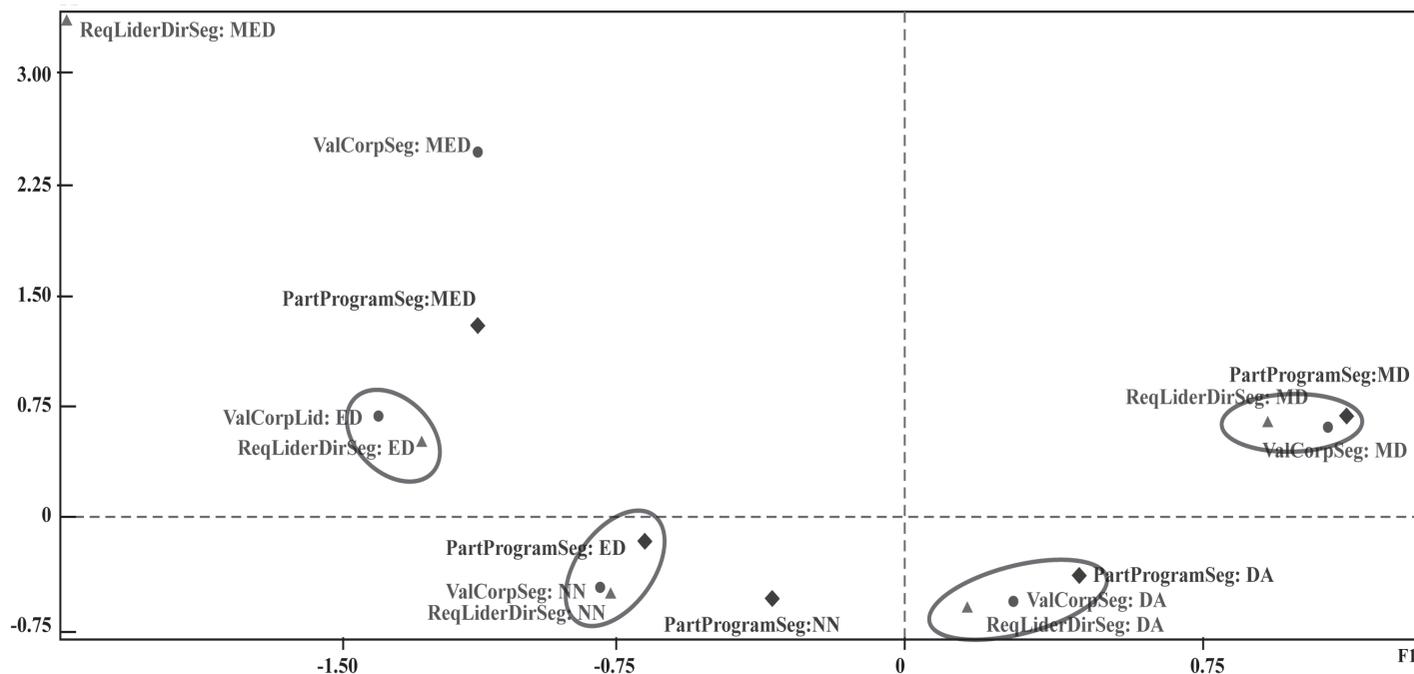


Figura 2. Mapa perceptual de correspondencias del factor cultura (seguidores)



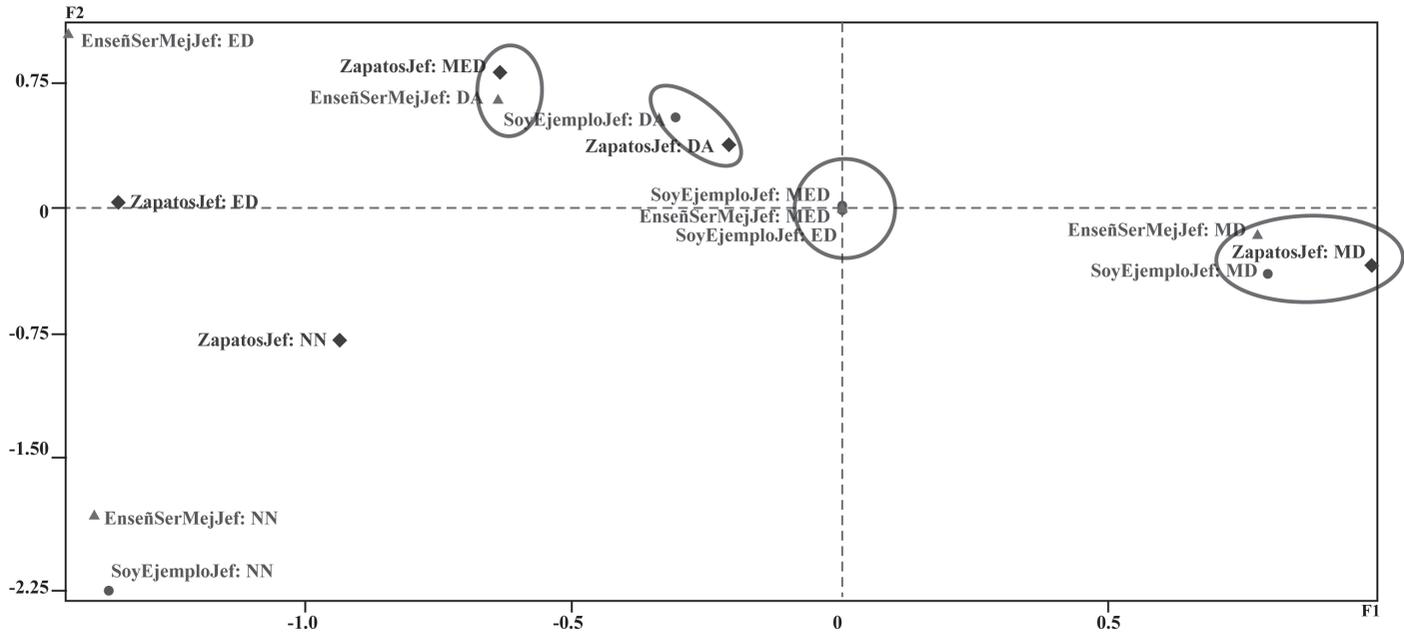
Fuente. Elaboración propia.

Del anterior mapa de correspondencias múltiples para el factor cultura en los seguidores, se puede observar que la participación en los programas, Los valores corporativos y los requisitos de liderazgo a niveles de acuerdo están altamente asociados y fueron los más frecuentes entre los seguidores. Por otro lado valor corporativo y requisitos de liderazgo a nivel NN está fuertemente asociado a participación de programa a

nivel en desacuerdo. Una fuerte asociación, aunque menos frecuente, se presenta entre los requisitos de liderazgo, participación en los programas y valor corporativo bajo el nivel muy de acuerdo. De igual manera se presenta una fuerte asociación aunque muy poco frecuente, entre valor corporativo y requisitos de liderazgo en los niveles en desacuerdo.



Figura 3. Mapa perceptual de correspondencias múltiples del factor personalidad (líderes)

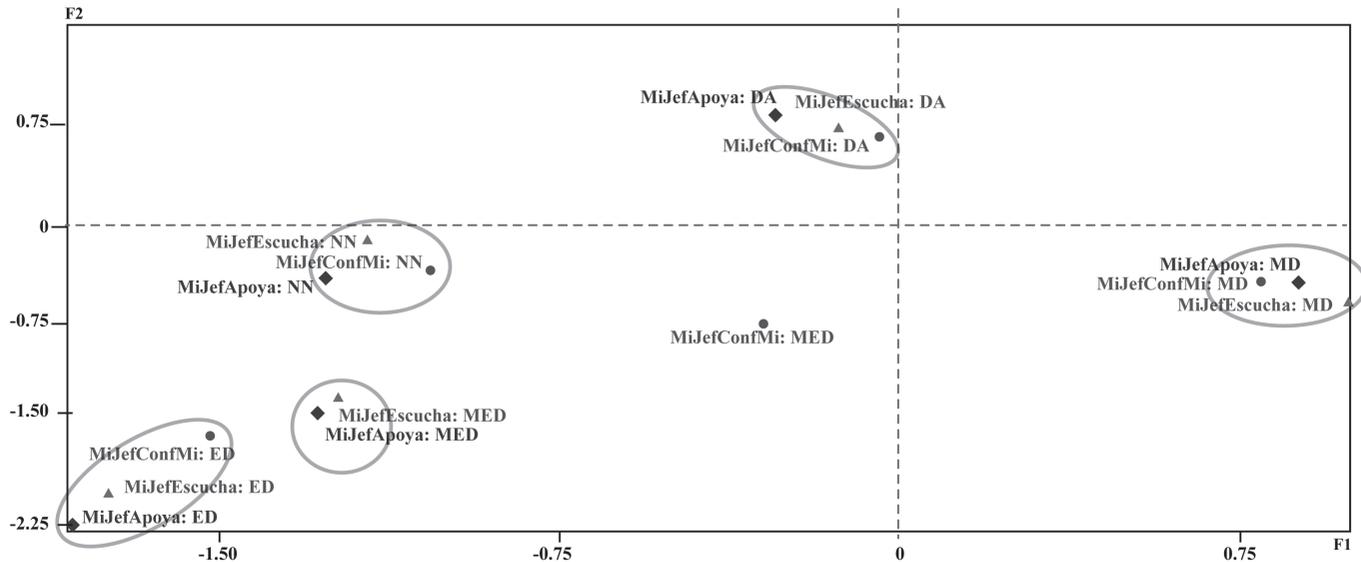


Fuente. Elaboración propia.

Del anterior mapa de correspondencias múltiples para el factor personalidad (líderes), se puede observar que existe una alta asociación entre las categorías Muy En Desacuerdo de Soy Ejemplo y Enseño a Ser Mejor Jefe. De igual manera aunque con menor frecuencia a la anterior asociación, se observa una

alta asociación entre Soy Ejemplo y Me Pongo en Los Zapatos, a nivel De Acuerdo. De interés particular se puede observar que hay una alta asociación entre Enseña a Ser Mejor Jefe en su nivel De Acuerdo y Se Pone en mis Zapatos a nivel Muy En Desacuerdo.

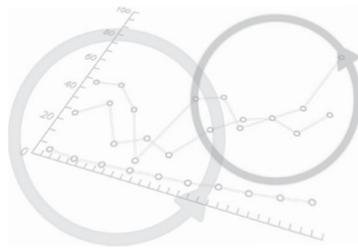
Figura 4. Mapa perceptual de correspondencias múltiples del factor seguidores



Fuente. Elaboración propia.

Del anterior mapa de correspondencias múltiples para el factor Seguidores, se puede observar que existe una alta asociación entre las categorías De Acuerdo de Mi Jefe me Apoya, Mi Jefe me Escucha y Mi Jefe Confía en mí; siendo lo anterior lo más frecuente. También se encuentra una alta asociación, aunque menos

frecuente, de las mismas variables en el nivel Muy De Acuerdo. Con menor frecuencia se encuentran asociadas las mismas variables en su categoría NN, Las Categorías En Desacuerdo para las tres variables de análisis están fuertemente asociadas aunque su frecuencia fue mínima.



4. CONCLUSIONES

En la investigación se halló que la gran mayoría de preguntas para líderes y seguidores, mantienen una correlación muy estrecha entre lo que piensa el líder y lo que siente el seguidor ante su direccionamiento.

Se puede denotar desde los resultados del análisis estadístico descriptivo, que tanto para colaboradores como para líderes, la razón de mujeres es mayor que la de hombres. Esta conducta puede implicar, comportamientos tendenciales dados por el género. Esto cobra trascendental importancia, dado que ellas implementan un liderazgo más participativo y transformacional (Nowack, 2010), así mismo se hallan características donde la mujer líder mantiene contacto permanente con sus subordinados y esto permite ampliar el espectro de entendimiento y estímulo de los mismos.

Se observó en el estudio que los rasgos de personalidad, son un factor que influye en el liderazgo de modo fuerte, considerados por los seguidores de manera positiva y coherente. Aunque existen particularidades precisas frente al temperamento del líder y su humor cambiante, el ser ofensivos, y la

tendencia al control ante la toma de decisiones de sus colaboradores.

Con respecto a la percepción de los seguidores frente a los líderes, se puede considerar que es alta en un formato de aceptabilidad favorable; esto se podría ver reflejado en las respuestas en que los seguidores se sienten apoyados por sus jefes, escuchados, porque les enseñan y dan instrucciones claras, les generan confianza, entre otras; pero también existen proporciones de la población de seguidores que no se sienten dentro del grupo, tema que afecta su percepción, como la preferencia por algunos de sus compañeros; el temor a sus jefes y la tendencia de sus jefes a enfocarse en los errores y defectos de sus empleados.

El factor Cultura Organizacional, también arrojó una alta influencia en el liderazgo de los directivos del sector bancario de Cúcuta. Se encontró que los líderes mantienen un mayor número de capacitaciones en el tema de liderazgo, aunque la participación de los seguidores no esté correspondida de igual forma, es necesario aclarar que poseen capacitaciones en temas relacionados.

5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bass & Stogdill's (1990). *Handbook of Leadership. Theory, Research, & Managerial Applications*. New York: Bernard Bass
- Bennis, W. y Nanus, B. (2008). *Líderes. Estrategias para un liderazgo eficaz*. Barcelona: Paidós.
- Cámara de Comercio de Cúcuta – Septiembre 2011
- Castro, A. (2006). Teorías implícitas del liderazgo, contexto y capacidad de conducción. *Boletín de Psicología*, 22 (1), 89 – 97.
- Castro, A. y Lupano, M. (2005). Diferencias individuales en las teorías implícitas del liderazgo y la cultura organizacional percibida. *Boletín de Psicología*, 1 (85), 89 – 109.
- Castro, A. y Lupano, M. (2007). Teorías implícitas del liderazgo y calidad de la relación entre líder y seguidor. *Boletín de psicología*, 1 (89), 7 – 28.
- Chamorro, D. (2005). Factores determinantes del estilo de liderazgo del director – a. Tesis Doctoral no publicada.
- Hollander, E. (1978). *Leadership Dynamics: A Practical Guide to Effective Relationship*. New York.
- Judge, T. Ilies, R. Bono, J. y Gerhardt, M. (2002). *Personality and Leadership: A qualitative and quantitative review*. *Journal of Applied psychology*, 87 (4), 765 – 780.
- Molero, F. (2002). Cultura y liderazgo. Una relación multifacética. *Boletín de Psicología*, 76, 53 – 75.
- Northouse, P. (2007). *Theory and Practice*. United States of America: Western Michigan University.
- Páez, I. y Yepes, G. (2004). *Liderazgo: evolución y conceptualización*. Bogotá, Colombia: Ediciones Universidad Externado de Colombia.
- Salgado, E. Molina, C. Orjuela, R. y Pérez, C. (2002). ¿Tiene algún efecto la “rosca”? Efectos del liderazgo intercambio líder – miembro en la organización. *Revista Latinoamericana de administración*, Cladea, 28, 27 – 50.
- Sepúlveda, L. (2009). Caracterizar las variables del liderazgo transformacional que perciben los seguidores de las organizaciones no gubernamentales ONG. Tesis doctoral. Bogotá, Colombia: Universidad de Medellín.
- Schein, E. (1982). *Como iniciar su propio negocio. El perfil del empresario*. Bogotá: Escuela de Administración de negocios.
- Terroni, N. (2002). El liderazgo en grupos y organizaciones. Una revisión teórica. *Revista Idea*, 16 (37), 75 – 84.
- Zenger, J and Folkman, J. (2008). *The Extraordinary Leader: Turning Good Managers into Great Leaders*. McGrawHill: United States of America.

Anexo 1. Cuestionarios

Anexo 1.1. Cuestionario para directivos.

ENCUESTA LIDERAZGO DIRECTIVO PARA JEFES

Cargo _____

Años de trabajo en esta empresa: _____

Edad: _____ Sexo: _____ Número de personas directas a cargo: _____

Estudios: Universitarios ___ Posgrado ___ Maestría ___ Técnico ___

Tecnológico ___ Bachillerato ___ Primaria ___

Profesión: _____

Las siguientes afirmaciones se refieren a la percepción que usted tiene sobre sí mismo como directivo (gerente, subgerente, líder, jefe, supervisor) en su quehacer diario dentro de la empresa para la cual labora. No hay respuestas correctas ni incorrectas, seleccione el número que lo identifique en cada afirmación, de acuerdo a la frecuencia en la que realiza esa conducta. Usted debe indicar en qué grado está de acuerdo con cada declaración utilizando la siguiente escala:

Muy de acuerdo

De acuerdo

Ni en acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

Muy en desacuerdo

No.	Preguntas	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
1	Soy extrovertido y sociable	5	4	3	2	1
2	Irradio entusiasmo y soy positivo	5	4	3	2	1
3	Le doy confianza a mis empleados	5	4	3	2	1
4	Soy honesto	5	4	3	2	1
5	Tengo una visión clara en mi vida	5	4	3	2	1
6	Soy inteligente	5	4	3	2	1
7	Expreso lo que siento y pienso, sin ofender	5	4	3	2	1
8	Soy temperamental, de humor cambiante	5	4	3	2	1
9	Mantengo la calma en situaciones difíciles	5	4	3	2	1
10	Se me facilita hacer cambios	5	4	3	2	1
11	Se escuchar	5	4	3	2	1
12	Entiendo las emociones de los demás	5	4	3	2	1
13	He hecho cambios positivos e importantes en esta empresa	5	4	3	2	1
14	Soy un ejemplo a seguir como jefe	5	4	3	2	1
15	Apoyo a mis empleados en el trabajo	5	4	3	2	1
16	Escucho con atención a mis empleados	5	4	3	2	1
17	Me gusta enseñar a mis empleados para que sean una mejor persona	5	4	3	2	1
18	Todos mis empleados están cercanos a mí como jefe	5	4	3	2	1

19	Prefiero a algunos de mis empleados antes que a otros	5	4	3	2	1
20	Me pongo en los zapatos de mis empleados cuando tienen un problema	5	4	3	2	1
21	Mis empleados me preguntan cuando no saben, para que les enseñe	5	4	3	2	1
22	Sé entusiasmar a mis empleados para que hagan el trabajo con gusto	5	4	3	2	1
23	Mis empleados me tienen miedo	5	4	3	2	1
24	Hablo a mis empleados sobre lo importante de alcanzar una visión en el futuro.	5	4	3	2	1
25	Doy instrucciones claras a mis empleados	5	4	3	2	1
26	Ofendo a mis empleados cuando se equivocan	5	4	3	2	1
27	Mis empleados pueden hablar conmigo en cualquier momento	5	4	3	2	1
28	Reconozco a mis empleados (felicitándolos o incrementando su sueldo o con capacitación) cuando hacen un buen trabajo	5	4	3	2	1
29	Estoy más enfocado en los errores y en los defectos de mis empleados	5	4	3	2	1
30	Confío en mis empleados	5	4	3	2	1
31	Estimulo a mis empleados para que hagan las cosas de manera diferente	5	4	3	2	1
32	Mis empleados confían en mí	5	4	3	2	1
33	Puedo ejecutar ideas innovadoras en mi trabajo	5	4	3	2	1
34	Antes que mis empleados tomen una decisión, por pequeña que sea, deben de consultarme	5	4	3	2	1
35	Los Valores Corporativos y/o las Competencias organizacionales de esta empresa mencionan sobre la importancia del liderazgo en sus empleados	5	4	3	2	1
36	Un requisito importante para las personas que ingresan a ocupar cargos directivos (jefes, supervisores, gerentes) a esta empresa es que tengan competencias de liderazgo.	5	4	3	2	1
37	Un requisito importante para las personas que ingresan a ocupar cargos operativos a esta empresa es que tengan competencias de liderazgo.	5	4	3	2	1
38	A través de esta empresa he participado en programas o actividades para desarrollar mis competencias de liderazgo	5	4	3	2	1
39	El ambiente de trabajo de esta empresa es agradable	5	4	3	2	1
40	La empresa le da oportunidad de ascenso a mis colaboradores	5	4	3	2	1
41	En esta empresa se pueden generar cambios rápidos	5	4	3	2	1
42	En esta empresa las normas y reglas se deben seguir al pie de la letra	5	4	3	2	1

Responda con una X las preguntas 43, justificando por qué, 44 y 46.

43. ¿Cuántas veces ha sido ascendido en esta compañía?

Nunca _____ 1 vez _____ 2 veces _____ 3 veces o más _____

44. La frecuencia con la que he participado en programas o actividades para desarrollar mis competencias de liderazgo es: _____

Nunca _____ 1 vez al año _____ 2 veces al año _____ 3 veces al año _____ 4 veces o más _____

Si no ha participado en actividades o programas para el desarrollo de competencias de liderazgo, continúe con la pregunta No 46.

45. Mencione los dos últimos programas o actividades en los que ha participado:

Anexo 1.2. Cuestionario para seguidores

ENCUESTA LIDERAZGO DIRECTIVO PARA COLABORADORES

Años de trabajo en esta empresa: _____

Edad: _____ Sexo: _____ Estudios: Universitarios _____ Posgrado _____ Maestría _____ Técnico _____ Tecnológico _____ Bachillerato _____ Primaria _____

Profesión: _____

Las siguientes afirmaciones se refieren a la percepción que usted tiene sobre su jefe como directivo en su quehacer diario dentro de la empresa para la cual labora. No hay respuestas correctas ni incorrectas, seleccione el número que lo identifique en cada afirmación, de acuerdo a la frecuencia en la que su jefe realiza esa conducta. Usted debe indicar en qué grado está de acuerdo con cada declaración utilizando la siguiente escala:

Muy de acuerdo

De acuerdo

Ni en acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

Muy en desacuerdo

No.	Preguntas	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
1	Mi jefe es extrovertido y sociable	5	4	3	2	1
2	Mi jefe irradia entusiasmo y es positivo	5	4	3	2	1
3	Mi jefe me da confianza	5	4	3	2	1
4	Mi jefe es honesto	5	4	3	2	1
5	Mi jefe tiene una visión clara en su vida	5	4	3	2	1
6	Mi jefe es inteligente	5	4	3	2	1
7	Mi jefe expresa lo que siente y piensa, sin ofender	5	4	3	2	1
8	Mi jefe es temperamental, de humor cambiante	5	4	3	2	1
9	Mi jefe mantiene la calma en situaciones difíciles	5	4	3	2	1
10	A mi jefe se le facilita hacer cambios	5	4	3	2	1
11	Mi jefe sabe escuchar	5	4	3	2	1
12	Mi jefe entiende las emociones de los demás	5	4	3	2	1
13	Mi jefe ha hecho cambios positivos e importantes en esta empresa	5	4	3	2	1
14	Mi jefe es un ejemplo a seguir	5	4	3	2	1
15	Mi jefe me apoya en el trabajo.	5	4	3	2	1
16	Mi jefe me escucha con atención.	5	4	3	2	1
17	A mi jefe le gusta enseñarme para que yo sea una mejor persona	5	4	3	2	1
18	Mis compañeros y yo somos igual de cercanos a mi jefe.	5	4	3	2	1
19	Mi jefe prefiere a algunos de mis compañeros antes que a mí.	5	4	3	2	1
20	Mi jefe se pone en mis zapatos cuando tengo algún problema.	5	4	3	2	1
21	Pregunto a mi jefe cuando no sé, para que me enseñe	5	4	3	2	1
22	Mi jefe nos entusiasma para que hagamos el trabajo con gusto.	5	4	3	2	1
23	Le tengo miedo a mi jefe.	5	4	3	2	1

