

# MARCOS DE LIDERAZGO EN LAS EMPRESAS: CASO BUCARAMANGA Y SU AREA METROPOLITANA <sup>1</sup>

FRAMES OF LEADERSHIP INTO THE COMPANIES: THE CASE OF THE CITY OF BUCARAMANGA (COLOMBIA) AND ITS SURROUNDED AREA

MARCOS DA LIDERANÇA EM EMPRESAS: O CASO DA CIDADE DE BUCARAMANGA (COLÔMBIA) E SUA ÁREA METROPOLITANA

Orlando E. Contreras Pacheco <sup>2</sup>

Adriana C. Vesga Morales<sup>3</sup>

Alejandra E. Barbosa Calderón<sup>4</sup>

## FORMA DE CITACIÓN

Contreras, O. E., Vesga, A.C. & Barbosa, A.E. (2016). Marcos de liderazgo en las empresas: caso Bucaramanga y su Área Metropolitana. *Dimensión Empresarial*, 14(1), 39 - 55

**JEL:** D23, M12, D24, L14, L25, L83.

**DOI:** <http://dx.doi.org/10.15665/rde.v14i1.461>

## RESUMEN

El presente trabajo constituye el consolidado de los resultados de investigación correspondientes a un estudio exploratorio conducente a la identificación de los estilos de liderazgo predominantes en los dirigentes de las empresas de la ciudad de Bucaramanga, Colombia y su Area Metropolitana (AMB). Para tal fin, a partir de un muestreo representativo, se aplicó un instrumento de evaluación basado en el modelo de los cuatro marcos del liderazgo sobre 329 gerentes y se realizó el subsecuente análisis estadístico de los resultados. De acuerdo con lo anterior, se concluye que los gerentes del AMB, en general, tienden frecuentemente hacia prácticas como la definición de objetivos, procedimientos, normas claras, dirección a través del análisis y el diseño de planes ampliamente aceptados; y, en menor medida hacia prácticas como el estímulo al desarrollo de sus colaboradores, la competencia interna, la resolución de conflictos y la conformación de una base de poder para ejercer su liderazgo. Adicionalmente, se señalan las relaciones existentes entre cada uno de

1. Artículo resultado de investigación adelantado en la Universidad Industrial de Santander, Bucaramanga, Colombia. Grupo de investigación F&M, adscrito a la Escuela de Estudios Industriales de la UIS, [www.uis.edu.co](http://www.uis.edu.co). Los autores agradecen el trabajo realizado por Fausto Darío Acero V. y Edinson Javier Pico M., cuyo proyecto de grado fue fundamental para el desarrollo del presente documento. Fecha de recepción 17/09/2015. Fecha de aceptación 20/12/2015.
2. MBA y Estudiante de Ph.D. in Management. Profesor Asociado de la Universidad Industrial de Santander, Bucaramanga. E-mail: [ocontrer@uis.edu.co](mailto:contreras@uis.edu.co) Trabajos relevantes: Contreras, O.E., Muñoz, J.A., y Hernández, J.P. (2015). CREZCAMOS ¿Un paso adelante hacia el crecimiento? Revista TEC Empresarial. Vol. 9 (3): 39-49; Contreras, O.E., Stein, R. & Vecino, C.E. (2015). Estrategia de inversión optimizando la relación rentabilidad-riesgo: Evidencia en el mercado accionario colombiano. Revista Estudios Gerenciales 31(2015) 383-392; Contreras, O.E., Pedraza, A.C. & Herrera, C. (2015) La inclusión social de la fuerza laboral en Colombia ¿En contravía de lo sostenible?. Apuntes del CENES. Vol. 34(60). Julio - Diciembre 2015. 131-152.
3. Ingeniera Industrial, Universidad Industrial de Santander (Bucaramanga, Colombia). E-mail: [acvesgam@uis.edu.co](mailto:acvesgam@uis.edu.co)
4. Estudiante de Ingeniería Industrial, Universidad Industrial de Santander (Bucaramanga, Colombia). E-mail: [alejandra.barbosa@correo.uis.edu.co](mailto:alejandra.barbosa@correo.uis.edu.co) Contreras, O.E., González, C. y Barbosa, A.E. (2015). Estado del arte de las metodologías para la evaluación ambiental en proyectos de inversión. Revista SINAPSIS (7), 20-42.

los estilos definidos y algunas variables sociodemográficas como la edad, el sexo y el sector económico de desempeño.

**Palabras Clave:** Liderazgo, gerencia, organización, estilos de liderazgo.

## ABSTRACT

This paper aims to present the result of a research concerning an exploratory study, conducted to identify the predominant leadership styles in business managers of the city of Bucaramanga and its surrounded area in Colombia. To this end, after a representative sampling-process definition, an assessment tool based on the model of four frames of leadership and its subsequent statistical analysis of the results was applied over 329 top managers. Considering the above, we found, in general, that managers in the AMB tend to apply practices such as defining objectives, procedures, and clear rules, and their way of direction is mainly through the analysis and designing of widely accepted plans; and in lesser extent to practices such as employee development, encouraging internal competition, conflict resolution and a conformation of a power base to lead others. Moreover, statistical links among the founded styles and some socio-demographic variables are presented as additional contributions.

**Keywords:** Leadership, management, organization, leadership styles.

## RESUMO:

Este trabalho tem como objetivo apresentar o resultado de uma pesquisa que leva em conta um estudo exploratório, conduzido para identificar os estilos de liderança predominantes na gerência de negócios da cidade de Bucaramanga e em sua área metropolitana localizadas na Colômbia. Para este fim, após feita a definição do processo de amostragem representativa, uma ferramenta de avaliação baseada no modelo de quatro quadros de liderança e sua posterior análise estatística dos resultados foi aplicado com 329 gestores de alto cargo. De acordo com o exposto, conclui-se que os gerentes da AMB, em geral, muitas vezes tendem a práticas como a definição dos objetivos, procedimentos, regras claras, de direção através da análise e concepção de planos amplamente aceitas; e, em menor extensão em práticas como o incentivo ao desenvolvimento de seus funcionários, a concorrência interna, resolução de conflitos e estabelecimento de uma base de poder para exercer sua liderança. Além disso, as ligações estatísticas entre os estilos fundados e algumas variáveis sócio-demográficas são apresentadas como contribuições adicionais.

**Palavras Chave:** Liderança, gestão, organização, estilos de liderança.

## 1. INTRODUCCIÓN

Desde sus inicios, el liderazgo ha sido un tema abordado por diversos autores que han propuesto diferentes enfoques y teorías, y que lo han convertido en un tópico bastante tratado y controvertido al mismo tiempo (Judge & Kammeyer-Mueller, 2012). Es de esta forma como, desde muy temprano lo apuntaba O'Reilly (1991), en aras de lograr su mejor entendimiento, numerosos autores han llegado al planteamiento de una serie de modelos de categorización que tienen por objetivo caracterizar, describir y clasificar los comportamientos, conductas y prácticas

que se presentan en los líderes bajo diferentes circunstancias y dependiendo en la organización donde se encuentran.

Así mismo, la mayoría de estos autores ha demostrado que el desempeño de la organización se ve influenciado por la cultura organizativa y que, a su vez, el tipo de cultura es influenciada por el estilo de liderazgo (Pedraja & Rodríguez, 2004), siendo éste necesario para guiar los recursos humanos hacia los objetivos estratégicos (Lupano & Castro, 2008).

Por otro lado, el liderazgo puede describirse más fácilmente a partir de la creación de categorías que permitan analizarlo

eficientemente y medirlo; pues, tal como lo señalan Ugarte & Díaz (1998), citando a los profesores Lee Bolman & Terrence Deal, la realidad puede ser mejor entendida a través de un conjunto de perspectivas que por medio de una sola. Es de allí que el liderazgo en las organizaciones (es decir, desde el punto de vista práctico) sea estudiado, casi exclusivamente a través de los diversos modelos de estilos de liderazgo existentes en la literatura, que se basan en propuestas de categorías coherentes y diferenciadoras que determinan las características presentes en el liderazgo de una persona.

En el campo organizacional, muchas han sido las características de los gerentes a las que se les ha atribuido la eficacia del líder. Algunas de las cuales como inteligencia, astucia, don de gentes se consideraron rasgos propios de los líderes. Por otra parte, no solamente los rasgos personales sino también el comportamiento que posea el líder, afecta los resultados propios y de su entorno. Es así, como en el presente estudio, asumimos el concepto de los Estilos de Liderazgo como un factor de medición válido sobre la población de Gerentes Generales existente en una zona o región particular.

Se conduce por tanto un estudio exploratorio con alta validez externa (es decir, con potencial de generalización a la población) sobre una muestra representativa de gerentes de las empresas de la ciudad de Bucaramanga y su Área Metropolitana (de ahora en adelante AMB) en aras de entender sus características predominantes, soportados en un modelo teórico, que a su vez también posee altas dosis de validez conceptual interna.

Este artículo está compuesto por cuatro secciones: una primera que a través de un marco de referencia relaciona los conceptos básicos y generales para el entendimiento clave del texto mediante una revisión literaria selectiva de algunos modelos de categorización de estilos de liderazgo, con un enfoque claro en el Modelo de los 4 Marcos, junto con la revisión de antecedentes en el contexto abordado; un segundo apartado donde se muestra la aplicación del modelo en las empresas del AMB a través de la descripción de la metodología utilizada; seguidamente se hace presentación de los resultados

respectivos; y por último la relación de las conclusiones del estudio en donde se interpretan dichos resultados y se ofrecen lineamientos para futuros desarrollos.

## 2. MARCO TEÓRICO Y DE REFERENCIA

### 2.1 Modelos de categorización de estilos de liderazgo

El término liderazgo es relacionado en la literatura con tres elementos fundamentales: características del líder, características de los seguidores y características de la situación (Judge, Piccolo & Ilies, 2004). Asimismo se ha definido como la interrelación de las capacidades, necesidades y cualidades del líder, las expectativas que éste tenga del grupo y las exigencias que demanda el entorno (Boluda & Avilés-Valenzuela, 2011), denotando así que dada una situación, los requerimientos del dirigente cambiarán, convirtiéndose en un proceso dinámico en el que interactúan líderes y seguidores en un ambiente particular.

Como toda temática susceptible de profundización investigativa, el liderazgo ha sido también sujeto de numerosos análisis taxonómicos de diferente tipo a lo largo del tiempo, y fruto de esto es la aparición de los modelos de categorización y de los estilos que lo describen. Se habla por tanto de los estilos de liderazgo, que se definen puntualmente como la mezcla de rasgos, destrezas y comportamientos que los dirigentes usan cuando interactúan con sus seguidores (Lussier & Achua, 2005).

Sin embargo, una situación que se da a partir de esta lógica es la proliferación de modelos de categorización desarrollados que hacen un tanto difícil y engorroso el trabajo teórico de selección (Bjugstad, et al., 2006). En la Tabla 1 se presentan aquellos modelos más representativos e importantes a través de la historia con una pequeña descripción de cada uno de ellos.

Aunque no hay acuerdo entre los diversos autores respecto a la clasificación de los estilos de liderazgo, los estudios realizados si pueden ser clasificados según hagan énfasis en las características del líder, comportamientos y actitudes situacionales que éstos adopten en las organizaciones, todo ello desarrollado a partir de

Tabla 1. Modelos de liderazgo más representativos

Nombre	Autor (es) y Año	# Categorías	Lógica
Modelo DISC	Marston (1929)	4 Dominio Influencia Sumisión Conformidad con normas	Clasifica estilos sociales del individuo de acuerdo a su impulsividad y emotividad
Dimensiones del Comportamiento	Ohio State University (basado en Stodgill, 1948); Katz, Maccoby & Morse (1950)	4 Consideración elevada y Estructura elevada Consideración elevada y Estructura baja Consideración baja y Estructura baja Consideración baja y Estructura elevada	Clasifica el liderazgo dependiendo de la situación conducta del líder en diferentes escenarios organizacionales
Teorías X y Y	McGregor (1960)	2 Estilo Autoritario Estilo Igualitario	Clasifica al líder de acuerdo a su percepción sobre sus subalternos
Sistemas de Administración	Likert (1961)	4 Autoritario Coercitivo Autoritario Benevolente Consultivo Participativo	Genera niveles de categorización ( <i>continuum</i> ), del menos eficaz al más eficaz
Rejilla del Liderazgo	Blake & Mouton (1964)	5 Administración del club campestre Administración de equipo organizacional Administración Empobrecida Administración de autoridad y obediencia	Clasifica los niveles de interés y de emociones que el líder genera sobre la producción y sobre la gente

Nombre	Autor (es) y Año	# Categorías	Lógica
Estilos Básicos del Comportamiento	Hersey & Blanchard (1977)	4 Estilo Directivo Estilo Persuasivo Estilo Participativo Estilo Delegador	También denominado Modelo del Liderazgo Situacional. Es de tipo prescriptivo, en donde el líder debe adaptarse a diferentes “situaciones”
Estilos Decisionales	Vromm & Yetton (1976)	5 Tipo Autocrático 1 (AI) Tipo Autocrático 2 (AII) Tipo Consultivo 1 (CI) Tipo Consultivo 2 (CII) Tipo Basado en Grupos (GII)	Prescriptivo. Crea categorías dependiendo de la implicación de la decisión a tomar.
Enfoque Transformacional	Bass (1981)	4 Influencia Idealizada (II) Motivación Inspirada (IM) Consideración Individualizada (IC) Estimulación Individual (ES)	Describe al líder como aquel que es capaz de generar un impacto sin recurrir a un escenario de autoritarismo o de interés.
Modelo de los 4 Marcos	Bolman & Deal (1991, 2010)	4 Estilo de liderazgo Estructural Estilo de liderazgo Simbólico Estilo de liderazgo de Recursos Humanos Estilo de liderazgo Político	Modelo integrador. Incluye comportamientos y prácticas usuales que crean las categorías.
Liderazgo que obtiene resultados	Goleman (1998)	6 Líderes Orientativos Líderes Coercitivos Líderes Orientativos Líderes Democráticos Líderes Ejemplares Líderes Formativos	Es una clasificación por niveles, en donde la adquisición de las aptitudes propias de la Inteligencia Emocional determina la capacidad del líder

Fuente: Elaboración propia.

experiencias, cultura y condiciones naturales (Lupano & Castro, 2008).

## 2.2 Los 4 marcos del liderazgo

El Modelo de los 4 Marcos (también conocido como el Modelo de Bolman y Deal) se basa en la búsqueda continua de sentido, identidad y significado en el ambiente organizacional y define el liderazgo desde 4 perspectivas diferentes. Asimismo funciona como medio de interpretación de las organizaciones (Bolman & Deal, 1991; Bolman & Deal, 2010) en donde se nota tangiblemente la influencia del líder y su influencia sobre la cultura. En otras palabras, es utilizado de tal forma que se puede realizar un análisis de la organización en términos conceptuales a partir de los cuatro marcos señalados: estructural, de recursos humanos, simbólico y político (Casillas, 2006).

Basados en esta aproximación, los líderes pueden evaluar sus acciones y determinar la forma en que quiere cambiar para mejorar su estilo de liderazgo. En este sentido Bolman considera que “la efectividad se deteriora drásticamente cuando los administradores y/o líderes no tienen la capacidad de cambiar el “marco de referencia existente” y que debido a ello “no saben qué hacer o hacen únicamente lo que conocen” (Bolman & Deal, 2010; Tripp & Cuevas, 2008).

Por su parte, Thompson (2000) argumenta que el trabajo de Bolman y Deal relaciona todos los factores nombrados en la investigación del liderazgo, reconociendo las variables cuantificables en la efectividad del liderazgo y que prescriben un enfoque multidimensional en la comprensión de las características personales, estilo de liderazgo y el contexto situacional de la conducta de liderazgo.

De la misma forma se encuentra que algunas investigaciones realizadas sobre los planteamientos de Bolman y Deal encuentran patrones en el uso de uno o dos marcos y se afirma que necesitan contar con los cuatro marcos para ser completamente eficaces como gerentes y líderes, estos planteamientos surgen en el año 1984. (Bolman & Deal, 1991; Bolman & Deal, 2010; Cummings et al. 2010; Thompson, 2000). Cabe resaltar que dicha lógica

hacen parte de la interpretación de los resultados obtenidos en el presente estudio, lo que quiere decir que apoyados en el modelo teórico en mención, el líder verdaderamente eficaz, debe poseer características equilibradas de los cuatro marcos. A continuación se describen:

### 2.2.1 Estilo de Liderazgo Estructural

El primer marco o estilo de liderazgo denominado estructural define a los líderes como planeadores y atentos en los detalles. Adicionalmente, el líder se caracteriza por tener habilidades analíticas. Específicamente esta perspectiva ve a los líderes como quienes definen objetivos, procedimientos, políticas y normas claras, sistemas de gestión bien desarrollados, prestan atención a la instrucción, dirigen a través del análisis y el diseño de planes ampliamente aceptados y relacionados a la estructura de la empresa, enfatizan en las metas, delimitan roles específicos para las personas, definen la organización como un sistema racional y jerárquico.

### 2.2.2 Estilo de Liderazgo Recursos Humanos

El segundo estilo de liderazgo ve al líder como un humanista. En este sentido son aquellos orientados en las relaciones interpersonales, es decir, líderes enfatizados en la importancia de las personas, la participación, la motivación y el trabajo en equipo. Se basa en la idea de desarrollar un buen ajuste entre las personas y las organizaciones.

### 2.2.3 Estilo de Liderazgo Simbólico

El tercero de los estilos ve al líder como un visionario, aquel que a través de la inspiración encuentra la herramienta para mover a sus seguidores. Se basa en el carisma personal y en la motivación de la gente a través del entusiasmo con el fin de que se comprometan con la organización, utilizando símbolos y experiencias de manera que logre comunicar una visión.

### 2.2.4 Estilo de Liderazgo Político

En este caso, los líderes se suponen en un escenario de continuo conflicto y escasez de recursos, un ambiente de

constante conflicto y solución de diferencias. Por lo tanto son líderes que enfatizan en la negociación de compromisos y construcción de una base de poder: Aliados, redes y coaliciones (con grupos destacados); poseen habilidades de negociación y resolución de conflictos. Valoran lo práctico y no lo ideal. Mueven sus influencias para impactar sobre la organización. Adicionalmente, son sensibles a factores externos que puedan influir las políticas y decisiones internas.

### 2.3 CONTEXTO Y ANTECEDENTES

Para referir el pasado de los estudios en liderazgo sobre los gerentes del AMB, se habla entonces de aquellos análisis precedentes, que permitieron revelar aquellas características sociales y culturales relacionadas con el liderazgo de los gerentes de hace algunas décadas.

Sin embargo, el único y más destacado estudio (teniendo en cuenta los aspectos de interés mencionados), es el realizado en la década del noventa por la firma consultora MONITOR Company; el cual contó con la participación de 80 líderes empresarios y cuyo fin estaba determinado por el análisis del ambiente competitivo de la región. Dicho estudio asegura que Bucaramanga es una ciudad marcada por su herencia colonial e historia y caracterizada por la introspección y el individualismo (Alcocer, 2013).

El informe MONITOR, como así fue conocido, se basó en las teorías de competitividad de Michael Porter, y explicó en su informe que el crecimiento aunque pequeño pero continuo de la economía de la época había sido consecuencia de la cultura ahorradora de los habitantes de la región. Este estudio también resaltó que los líderes bumanguenses se caracterizaban por:

- Tener un pensamiento fatalista, lo que en parte explica el poco interés en la innovación.
- Querer que todo esté constantemente controlado, lo que revela una resistencia al cambio.
- Percibir los riesgos y la incertidumbre con desagrado, lo cual explica los bajos niveles de inversión.

- Presentar un comportamiento individualista que dificulta cooperación entre empresas lo que conlleva a la poca creación de estrategias conjuntas que le permitan a los sectores negociar, producir, promocionar y en general competir de mejor manera.

Asimismo, a manera de antecedentes, es necesario partir del trabajo global de tipo comparativo sobre algunos países de Latinoamérica que se desprende de los estudios del liderazgo de Globe Academia (Ogliastri, et al. 2010). También, de manera particular, en el territorio colombiano se han realizado investigaciones enfocadas en la caracterización de estilos de liderazgo en rubros económicos específicos como el de las confecciones (Duque et al., 2006), molinería y llantas (Sanchez Manchola, 2008), servicios sociales y salud (Contreras, et al., 2010), o hacia las empresas más rentables (Olaya y Guerrero, 2010). También existen algunas contribuciones más centradas en regiones como la realizada en los departamentos de Boyacá, por parte de Melo & Fonseca (2014) y del Quindío por parte de Chamorro, Ceballos & Hernández (2015). Sin embargo, muy a pesar del trabajo de Plata, Pedraza & Ortiz (2013) que determina la relación entre el liderazgo transformacional con los resultados empresariales. En el contexto del AMB no se ha realizado aún un estudio exploratorio enfocado hacia la identificación y descripción de los estilos de liderazgo en los tres sectores económicos. Lo cual conforma el objetivo principal de esta investigación.

### 3. METODOLOGÍA

El plan de trabajo partió del diseño del estudio y se procedió a realizar el trabajo de campo de manera presencial por un periodo de 2 meses, logrando una tasa de respuesta del 94%. Por último los resultados obtenidos fueron tabulados e interpretados. A continuación los aspectos más relevantes:

#### 3.1 SELECCIÓN DEL MODELO TEÓRICO

Tal como fue mencionado anteriormente, debido a la amplia variedad de propuestas teóricas que se pueden encontrar en la

literatura así como los instrumentos empleados para la evaluación de estilos de liderazgo, se diseñó una matriz de ponderación de factores empleada para seleccionar el planteamiento teórico e instrumento que se fuera a aplicar. Los factores empleados para tal fin, las ponderaciones y los niveles de cada factor fueron revisados por un panel de expertos, especialistas en temas de administración y liderazgo. Ellos dieron concepto de aprobación respecto de la matriz y el veredicto confirmatorio para el uso del Modelo de los 4 Marcos.

### 3.2 Instrumento

Se empleó un formulario que agrupa a los gerentes en cuatro perspectivas del liderazgo, y cuya versión en español fue provista directamente por el profesor Lee G. Bolman, conforme a leyes de derechos de autor. El instrumento se compone de 24 ítems presentados en 6 grupos de 4 comportamientos cada uno, que miden qué tanto se identifica el líder o gerente con estos, basado en Escalas de Likert. De esta forma, el encuestado debía asignar el número 4 al ítem que mejor lo describiera como líder o gerente y en forma descendente hasta el número 1 para aquel que menos lo describiera, es decir, jerarquizarlos. Los ítems de cada pregunta corresponden a las perspectivas planteadas en el modelo de los autores.

El estilo de liderazgo de cada encuestado está representado por la perspectiva en la que haya obtenido el mayor puntaje.

El puntaje mínimo posible sería seis (6) y el máximo sería veinticuatro (24). En los casos en los que era posible una igualdad en el puntaje de dos o tres perspectivas se interpretó como una composición de estilos, es decir, que el encuestado posee características de uno y de otro estilo.

Así mismo, se agregaron variables sociodemográficas como género, estado civil, escolaridad, edad; experiencia laboral, en el sector y en la empresa como características diferenciadoras o de comparación, sin embargo, se estudia la influencia que poseen sobre el estilo de liderazgo de cada encuestado.

Las categorías de cada variable sociodemográfica siguen los lineamientos utilizados en las encuestas realizadas por el DANE (Departamento Administrativo Nacional de Estadística). En este sentido, por ejemplo las categorías de estado civil son: divorciado(a), casado(a), soltero(a), viudo(a), no está casado pero vive en pareja hace menos de dos años y no está casado pero vive en pareja hace dos años o más; las de los tres tipos de experiencia, expresadas en años, incluyen menos de cinco, entre cinco y diez, entre diez y quince, entre quince y veinte y más de 20.

### 3.3 Población

Gerentes de empresas existentes en el AMB registradas en la cámara de comercio teniendo en cuenta el sector económico al

**Tabla 2.** Empresas registradas en la CCB\* a 30 de junio del 2012

Total de empresas (N)	Cantidad de empresas por cada sector			
	Primario ()	Secundario ()	Terciario ()	
			Comercio	Servicio
16428	275	3008	7086	5159

\*CCB: Cámara de Comercio de Bucaramanga

Fuente: *Elaboración propia.*

**Tabla 3.** Cálculo del muestreo aleatorio estratificado

Muestra total (n)	Muestras para cada sector			
	Primario()	Secundario()	Terciario	
			Comercio	Servicios
329	8	76	160	85

*Fuente: Elaboración propia.*

que pertenecen y cumpliendo los siguientes requisitos: empresas creadas desde el año 1910 hasta el 30 de Junio 2012, empresas que hayan renovado su registro mercantil en los años 2008 a 2012 y empresas que reporten cifras financieras superiores a COP\$1.000.000 (un millón de pesos colombianos). Esto con el fin de asegurar la continuidad de la empresa. En la tabla 2 se observa la distribución de las empresas. La diferenciación entre los tres sectores está dada por el tipo de actividad definida en el código industrial internacional uniforme (CIU).

### 3.4 Muestra

En aras de lograr validez externa del estudio y tener la posibilidad de concluir sobre la población estudiada, se realizó un muestreo aleatorio estratificado con valores de p (probabilidad de que el instrumento logre establecer el estilo de liderazgo) y q (probabilidad de que no se cumpla p) de 0,5. El error de estimación es de 5,3% y el nivel de confianza de 94,7%. El resultado del muestreo se observa en la tabla 3.

En la muestra del sector primario, las empresas que participaron fueron las agrícolas. En la muestra del sector secundario se puede hallar, entre otras, empresas dedicadas a la construcción, confecciones y producción de harina. En la muestra del sector comercio se contó con empresas como ferreterías, comercializadoras internacionales, distribuidoras, entre otras. Finalmente, la muestra de empresas del sector servicios que participaron fueron las dedicadas a la consultoría, desarrollo de software, educación, entre otras. Los gerentes generales de cada empresa fueron los que frecuentemente completaron el instrumento, con la característica de que en

algunos casos eran los dueños y fundadores.

#### 3.4.1 Distribución de la muestra

La muestra de gerentes del sector primario se diferencia de los otros sectores por componerse en su totalidad de hombres, con edad significativa entre los 30 a 40 y 40 a 50 años (25% y 37,5%, cada segmento); con experiencia laboral en su mayoría de 15 a 20 y más de 20 años (37,5% respectivamente), experiencia en el sector de 15 a 20 años (37,5%) y experiencia en la empresa donde se sitúan entre 5 a 10 y más de 20 años (25% cada segmento). Adicionalmente, tienen estado civil casados (75%) con niveles de escolaridad universitario, tecnólogo y posgrado (50 y 25% respectivamente).

La muestra de gerentes del sector secundario consiste del 71,1% del género masculino y el porcentaje restante (28,9%) del femenino, con edad de 40 a 50 años (44,7%); caracterizados por haber adquirido experiencia laboral, en el sector y en la empresa de mínimo 20 años (59,3, 44,7 y 27,6% respectivamente). Además, la mayoría tienen estado civil casado (84,2%) y alcanzan el nivel de escolaridad universitario (38,2%).

La muestra de gerentes del sector comercio se identifica por el 36,9% de mujeres y el 63,1% de hombres, con edades que van de menos de 30 años hasta más de 60 años, siendo el segmento de 40 a 50 años el de mayor concentración de gerentes (40,6%); la experiencia laboral, en el sector y en la empresa reúne el mayor número de gerentes en el intervalo de más de 20 años (57,5, 38,8 y 25% respectivamente). Así mismo, aquellos con estado civil casado constituyen la mayor parte (71,9%) y el nivel de

escolaridad universitario reúne el máximo de gerentes (42,5%).

La muestra de gerentes del sector servicios se identifica por el 29,4% de mujeres y el 70,6% de hombres, con edades que van de menos de 30 años hasta más de 60 años, siendo el segmento de 40 a 50 años el de mayor concentración de gerentes (36,4%); la experiencia laboral y en el sector reúne el mayor número de gerentes en el intervalo de más de 20 años (55,3 y 31,8% respectivamente); la experiencia en la empresa reúne el mayor número de gerentes en el intervalo de 5 a 10 años (25%). Así mismo, aquellos con estado civil casado constituyen la mayor parte (70,6%) y el nivel de escolaridad universitario reúne el máximo de gerentes (45,9%).

#### **4. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

A continuación se presenta el análisis de correspondencia simple entre las variables sociodemográficas consideradas en el estudio y los estilos de liderazgo de los gerentes encuestados.

##### **4.1 Análisis de correspondencia simple**

Con el objetivo de conocer si los estilos de liderazgo que poseen los gerentes de las empresas del sector primario, secundario y terciario del AMB, tienen relación dependiente con cada una de las variables sociodemográficas consideradas en el estudio (edad, experiencia laboral, experiencia en el sector, experiencia en la empresa, estado civil, género, nivel de escolaridad y sector económico al que pertenece la empresa), se realizó un Análisis de Correspondencia Simple mediante la proposición de hipótesis de independencia entre cada una de las variables mencionadas en relación con cada uno de los estilos de liderazgo que fueran susceptibles de rechazo o validación en conformidad con el nivel de confianza, error de estimación y estadístico de independencia del estudio y que permitió poner de relieve la relación dependiente exclusiva entre el estilo de liderazgo con el sector económico al que pertenece la empresa (ver Tabla 4).

Tomando en consideración lo anterior, a continuación se presentan los resultados correspondientes a la variable

sociodemográfica de sector económico cuya relación con el estilo de liderazgo es dependiente y variables sociodemográficas de experiencia laboral, experiencia en el sector y género que a pesar de tener relación independiente con el estilo de liderazgo, la variabilidad que presenta su referente estadístico de prueba con el estadístico de independencia no es significativa con respecto al resto de variables con relación independiente y cuyos resultados no se evidencian en el presente análisis de resultados debido a que no tienen influencia sobre el estilo de liderazgo de los gerentes en el AMB.

##### **4.2 Sector económico de la empresa**

La Tabla 5 relaciona el estilo de liderazgo con el sector económico al que pertenece la empresa.

Se observa que existe una tendencia por parte de los gerentes de los sectores agrícola (50%), comercio (33,8%) y servicios (38,8%) a poseer estilo de liderazgo estructural.

A diferencia de lo anterior, los gerentes del sector industrial poseen en mayor concentración (34,2%) el estilo de liderazgo simbólico.

En el sector agrícola la proporción de gerentes con equilibrio en dos estilos representa el 12,5%; en el sector industrial el 7,9%; en el sector comercio 8,8% y en el sector servicios 12,9%.

Los sectores servicios e industrial son los únicos que presentaron gerentes con equilibrio en tres estilos de liderazgo.

Cabe resaltar que esta variable sociodemográfica tiene influencia exclusiva sobre el estilo de liderazgo que posee cada uno de los gerentes considerados en la muestra del estudio.

##### **4.3 Experiencia laboral**

En este sentido, la relación entre experiencia laboral del gerente y los estilos de liderazgo, resulta en lo siguiente (ver Tabla 6):

Es para destacar que una gran concentración (50%) de gerentes, con experiencia laboral menor a cinco años, se encuentra con estilo de liderazgo estructural.

**Tabla 4.** Relación Estilo de Liderazgo vs. Variables Sociodemográficas

VARIABLES CATEGÓRICAS	ESTILO DE LIDERAZGO			
	Criterio de Dependencia	X <sup>2</sup>	Xo <sup>2</sup>	Relación
Edad	Xo <sup>2</sup> > X <sup>2</sup>	39,997	16,16	Independencia
Experiencia Laboral	Xo <sup>2</sup> > X <sup>2</sup>	39,997	22,99	Independencia
Experiencia en el Sector	Xo <sup>2</sup> > X <sup>2</sup>	39,997	23,96	Independencia
Experiencia en la Empresa	Xo <sup>2</sup> > X <sup>2</sup>	39,997	18,64	Independencia
Estado Civil	Xo <sup>2</sup> > X <sup>2</sup>	46,928	28,83	Independencia
Género	Xo <sup>2</sup> > X <sup>2</sup>	16,75	4,78	Independencia
Nivel de Escolaridad	Xo <sup>2</sup> > X <sup>2</sup>	39,997	17,59	Independencia
Sector Económico	Xo <sup>2</sup> > X <sup>2</sup>	32,801	34,78	Dependencia

Fuente: *Elaboración Propia*

**Tabla 5.** Sector económico vs Estilo de liderazgo

ESTILOS DE LIDERAZGO	SECTORES ECONÓMICOS			
	Agrícola	Industrial	Comercio	Servicios
	%	%	%	%
Estructural	50,0	26,3	33,8	38,8
Recursos Humanos	25,0	22,4	31,9	24,7
Simbólico	12,5	34,2	20,6	17,6
Político		7,9	5,0	3,5
Equilibrio en dos estilos	12,5	7,9	8,8	12,9
Equilibrio en tres estilos		1,3		2,4
Total	100	100	100	100

Fuente: *Elaboración Propia*

En el mismo segmento de experiencia, el estilo recurso humano y aquellos con equilibrio en dos estilos reúnen una concentración proporcional (25%).

Los gerentes con estilo de liderazgo estructural alcanzan los mayores porcentajes en todas las categorías de experiencia con excepción de aquellos con al menos 20 años de experiencia.

Para los gerentes con 15 a 20 años de experiencia se observa que los estilos estructural y simbólico presentan la mayor concentración (39,2 y 25,5% respectivamente).

Se observa que en aquellos gerentes con experiencia laboral superior a 20 años se presenta en la mayoría (34,1%) de casos que poseen estilo de liderazgo de recursos humanos.

Aquellos gerentes con puntajes altos en dos estilos de liderazgo alcanzan con mayor frecuencia (25%) menos de 5 años de experiencia, a diferencia de los que se evalúan con puntajes altos en tres estilos que se reúnen la mayoría de los casos (3,1%) en el segmento de 15 a 20 años de experiencia.

A partir de lo anterior, es posible que los gerentes con menor experiencia laboral se identifiquen con características propias del estilo de liderazgo estructural a diferencia de los más expertos quienes se orientan hacia un estilo simbólico o de recursos humanos.

#### 4.4 Experiencia en el sector

En la Tabla 7 se relacionan los estilos de liderazgo con la experiencia en el sector. En esta se puede observar:

Se destaca el estilo de liderazgo estructural al acumular las mayores concentraciones para cuatro de los cinco segmentos de experiencia.

En relación con la afirmación anterior, los gerentes con experiencia en el sector de 15 a 20 años en la mayoría de casos (32,43%) poseen estilo de liderazgo simbólico.

Para los gerentes que tienen menos de cinco años de experiencia, el estilo de recursos humanos obtiene la siguiente mayor concentración (33,3%).

**Tabla 6.** Experiencia laboral vs Estilos de liderazgo

ESTILOS DE LIDERAZGO	EXPERIENCIA LABORAL				
	(años)				
	< 5	5-10	10-15	15-20	20 <
	%	%	%	%	%
Estructural	50,0	46,7	39,2	30,8	30,7
Recursos humanos	25,0	23,3	13,7	23,1	34,1
Simbólico		13,3	25,5	30,8	21,2
Político		6,7	9,8	4,6	3,9
Equilibrio en dos estilos	25,0	10,0	11,8	7,7	9,5
Equilibrio en tres estilos				3,0	0,6
Total	100	100	100	100	100

Fuente: *Elaboración Propia*

**Tabla 7.** Experiencia en el sector vs Estilos de liderazgo

ESTILOS DE LIDERAZGO	EXPERIENCIA EN EL SECTOR				
	(años)				
	< 5 %	5-10 %	10-15 %	15-20 %	20 < %
Estructural	50,0	44,90	31,9	28,4	32,0
Recursos humanos	33,3	26,5	21,7	27,0	31,2
Simbólico		12,2	24,6	32,4	22,4
Político		8,2	5,8	4,1	4,8
Equilibrio en dos estilos	16,7	8,2	15,9	5,4	8,8
Equilibrio en tres estilos				2,7	0,8
Total	100	100	100	100	100

*Fuente: Elaboración Propia*

**Tabla 8.** Género vs Estilos de liderazgo

ESTILOS DE LIDERAZGO	GÉNERO	
	Hombre	Mujer
	%	%
Estructural	31,84	37,74
Recursos Humanos	26,01	31,13
Simbólico	25,11	17,92
Político	5,38	4,72
Equilibrio en dos estilos	10,31	8,49
Equilibrio en tres estilos	1,35	
Total	100	100

*Fuente: Elaboración Propia*

Particularmente para los gerentes que han adquirido más de 20 años de experiencia se ubican en estilos estructural y recursos humanos (32,0 y 31,2%, respectivamente).

El mayor porcentaje (91,9%) de gerentes que obtiene puntajes altos en un estilo de liderazgo se ubica en el segmento de 15 a 20 años de experiencia en el sector, este se obtiene de sumar los porcentajes por columnas para las cuatro primeras filas.

Cabe resaltar que la mayor concentración (15,95%) de gerentes con puntajes altos en dos estilos de liderazgo se sitúan en el intervalo de menos de 5 años de experiencia, mientras que los que obtuvieron puntajes altos en tres estilos de liderazgo se encuentran con mayor frecuencia (2,7%) entre 15 a 20 años de experiencia.

#### 4.5 Género

La Tabla 8 relaciona la información de la distribución del género con los distintos estilos de liderazgo.

Los gerentes hombres representan el 67,78% del total de la muestra, los cuales poseen en mayor proporción (31,84 y 26,01%) el estilo de liderazgo estructural y de recursos humanos.

Con tan solo el 32.22% de gerentes mujeres en representación del total de la muestra, es de resaltar que aquellas con estilo de liderazgo estructural y de recursos humanos reúnen la mayor concentración (37,74 y 31,13%, respectivamente) de la muestra.

Los hombres obtienen puntajes altos con mayor frecuencia (25,11 y 5,38%) en los estilos simbólico y político a diferencia de las mujeres que obtienen los menores puntajes (17,92 y 4,72%) en el mismo estilo.

Se observa que los gerentes hombres con equilibrio en dos estilos y tres estilos representan una mayor concentración de la muestra (10,31 y 1,35%, respectivamente).

Cabe resaltar que los gerentes hombres y las gerentes mujeres poseen en mayor proporción estilos de liderazgo estructural y de recursos humanos, destacando que son las gerentes mujeres quienes los poseen en mayor proporción.

## 5. CONCLUSIONES

Son muchos los aportes constituidos y fundamentados que establecen cuáles son las características de un líder eficaz, cuál debe ser su comportamiento en relación con la situación y

**Tabla 8.** Género vs Estilos de liderazgo

ESTILOS DE LIDERAZGO	GÉNERO	
	Hombre	Mujer
	%	%
Estructural	31,84	37,74
Recursos Humanos	26,01	31,13
Simbólico	25,11	17,92
Político	5,38	4,72
Equilibrio en dos estilos	10,31	8,49
Equilibrio en tres estilos	1,35	
Total	100	100

Fuente: Elaboración Propia

el entorno y qué tipo de estilo debe adoptar dependiendo de las capacidades de los seguidores. Considerando lo anterior, se determina que un líder no necesariamente debe poseer o buscar acoplarse a un estilo de liderazgo, debido a que éste principalmente puede poseer más de un estilo y en segundo lugar, las características y capacidades de los seguidores divergen con relación a su experiencia, motivación, comportamiento e independencia.

Ahora pues, considerando a Bernard Bass como el precursor de la perspectiva más influyente y en lo que respecta a las investigaciones realizadas en el entorno científico de las ciencias sociales, su aporte es el más utilizado. Sin embargo, se puede considerar que no la constituye como una única teoría a razón del origen de nuevos enfoques, ya que se realizan investigaciones a partir y con base en las ideas que componen las teorías anteriores, tales como el modelo de Bolman y Deal, en el cual, un número importante de autores consideran que dichas ideas relacionan todos los factores nombrados en la investigación del liderazgo.

En el análisis de los resultados del estudio desarrollado se evidencia que los gerentes de la muestra, se identifican con cada uno de los estilos de liderazgo en algún grado. Entre los de mayor concentración se encuentran los estilos de liderazgo estructural y de recursos humanos. Es importante señalar que aunque no existe un estilo de liderazgo adecuado o inadecuado, resulta contraproducente la falta de habilidades relacionadas con los demás estilos. Para detallar mejor esta tendencia, se observan algunas variables sociodemográficas y su relación con los estilos de liderazgo. En esta línea, el sector económico es la variable sociodemográfica que tiene influencia sobre los estilos de liderazgo de los gerentes de la muestra, siendo el estilo de liderazgo estructural el que poseen los gerentes en mayor concentración, con tendencia hacia características como definir objetivos, procedimientos, normas claras, dirección a través del análisis y el diseño de planes ampliamente aceptados. Dentro de las variables sociodemográficas tomadas en consideración en el estudio (género, experiencia laboral, experiencia en el sector), los estilos de liderazgo que poseen los gerentes en mayor

concentración son los estilos estructural y de recursos humanos y en menor concentración los estilos simbólico y político respectivamente. Se tiene en cuenta que la mayoría de gerentes de la muestra son hombres, tienen experiencia laboral y en el sector predominante de 15 a 20 años y edades entre 40 a 50 años. Los casos en los que el estilo simbólico muestra mayores concentraciones de gerentes en las variables sociodemográficas de experiencia laboral y en el sector es en el segmento entre 15 y 20 años; frecuentemente hombres. Por su parte, el estilo con el que menos se identifican los gerentes de la muestra, es el político hacia prácticas como el estímulo a la competencia interna, la resolución de conflictos y la conformación de una base de poder.

Posiblemente, como se menciona en otro estudio, sea la falta de “tropicalizar” el instrumento, o una tergiversación de la perspectiva política entendida de otra manera en el contexto norteamericano, a lo que se le puede atribuir los bajos resultados en este estilo; no se puede olvidar la falta de características como la solución de conflictos, la consolidación de alianzas y la negociación. Propias de la dinámica empresarial. En detalle, los pocos gerentes de la muestra que se identifican con este estilo se diferencian por haber adquirido en su mayoría entre 10 a 15 años de experiencia laboral y 5 y 10 años de experiencia en el sector; frecuentemente hombres. Así mismo, la variable género presenta algunas luces de lo que generalmente se encuentra en la literatura relacionada con este tema. Pues se evidencia una concentración de gerentes del género femenino en el estilo de recursos humanos. Esto puede estar acorde a estudios en los que se comenta la relación que tiene el liderazgo de las mujeres con características interpersonales y de participación equilibrada entre supervisor y supervisado. Una contraparte se encuentra agrupada de manera frecuente en el estilo estructural, lo que, si completamos con información de las demás variables, podemos observar que este estilo de liderazgo agrupa en mayoría gerentes con máximo 10 años de experiencia laboral y en el sector.

Aunque la relación es independiente entre las variables sociodemográficas de experiencia laboral y en el sector del gerente y los estilos de liderazgo, se puede evidenciar que el

segmento de menos de 5 años de experiencia, agrupa algunos gerentes con puntajes equilibrados en dos estilos de liderazgo. Es importante señalar que en la literatura se menciona el beneficio que tiene para los resultados de la organización, tener un amplio manejo de diferentes perspectivas de liderazgo.

Teniendo en cuenta que hechos como los tratados comerciales, la alta competitividad, escenarios inciertos y cambios constantes son una realidad, es necesario contar con un adecuado nivel de habilidades de liderazgo que permitan responder eficazmente a estos escenarios.

## REFERENCIAS

- Alcocer, J. A. (2013). Competitividad en el sector turístico: una revisión de la literatura. *Revista Lebre* (5), 271-291
- Bass, B. M. (1981). *Stodgill's handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press.
- Bjugstad, K., Thach, E.C., Thompson, K.J. & Morris, A. (2006). A Fresh Look at Followership: A Model for Matching Followership and Leadership Styles. *Journal of Behavioral and Applied Management* 7(3), 304-311, 313-319.
- Blake, R. & Mouton, J. S. (1964). *Managerial grid*. Houston, TX: Gulf.
- Bolman, L., & Deal, T. (1991). Leadership and management effectiveness: a multi-frame, multi-sector análisis. *Human Resource Management*. Recuperado el 15 de junio de 2012 de <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/hrm.3930300406/abstract>
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2003). *Reframing organizations: Artistry, choice, and leadership* (4 ed). NY: John Wiley & Sons.
- Boluda, I. K., & Avilés-Valenzuela, M. E. (2011). El estilo de liderazgo y la orientación al mercado: su repercusión en la satisfacción en el trabajo del docente universitario. *Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, 5(3), 64-80.
- Casillas S. J. C. (2006). Aportaciones de la teoría de la autopoiesis al análisis de las instituciones de educación superior. *Perfiles educativos*. Recuperado el agosto de 1 de 2012, de <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/132/13211405.pdf>
- Chamorro, E. T., Ceballos, H. O., & Hernández, R. P. (2015). Liderazgo situacional de los gerentes de las empresas aseguradoras del departamento del Quindío (Colombia). *Sinapsis-Revista de Investigación de la Escuela de Administración y Mercadotecnia del Quindío EAM*, 7(7), 202-217. Ver en: <http://www.eam.edu.co/ojs-2.4.2/index.php/prueba/article/view/133>
- Contreras, F., Juárez, F., Barbosa, D., & Uribe, A. F. (2010). Estilos de Liderazgo, Riesgo Psicosocial y Clima Organizacional en un Grupo de Empresas. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 18(2), 7-17.
- Cummings, G. G., MacGregor, T., Davey, M., Wong, C. A., Lo, E., Muise, M., & Stafford, E. (2010). Leadership styles and outcome patterns for the nursing workforce and work environment: a systematic review. *International journal of nursing studies*, 47(3), 363-385.
- Duque, Á. M. L., Bañol, J. A. O., & Rengifo, R. E. P. (2006). Diagnóstico de los estilos gerenciales vigentes del sector confecciones del área metropolitana del centro occidente y propuestas de estrategias gerenciales administrativas de formación. *Scientia et Technica*, 3(32), 319-324. Recuperado el 15 de Marzo de 2012, de <http://www.utp.edu.co/php/revistas/ScientiaEtTechnica/docsFTP/18333319-324.pdf>
- Goleman, D. (1998) What makes a Leader?, *Harvard Business Review*, 76 (6): 93-102.
- Judge, T.A., Piccolo, R.F. & Ilies, R. (2004). "The Forgotten Ones? The Validity of Consideration and Initiating Structure in Leadership Research" *Journal of Applied Psychology*. 89(1) 36-51
- Judge, T.A., & Kammeyer-Mueller, J. D. (2012). *Job Attitudes*.

Annual review of psychology, 63, 341-367. Ver en: <http://doi.org/10.1146/annurev-psych-120710-100511>

Katz, D., Maccoby, N., & Morse, N. (1950). Productivity, Supervision, and Morale in an Office Situation. Ann Arbor, MI: Institute for Social Research.

Likert, R. (1961). New Patterns of Management. McGraw-Hill, New York, NY.

Lupano, M., & Castro, A. (2008). Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación. Psicología, Cultura y Sociedad, 11(6), 108. Ver en <https://dspace.palermo.edu:8443/dspace/bitstream/handle/10226/415/6Psico%2008.pdf?sequence=>

Lussier, R. & Achua, C. (2008). Liderazgo, teoría, aplicación, y desarrollo de habilidades. Editorial Cengage Learning, México.

Marston, W. M. (1929). Bodily symptoms of elementary emotions (Abstract). Psychology Bulletin, 1929, XXVI, 158-159.

McGregor, D. (1960). The Human Side of Enterprise, New York, Bull., 1929, xxvi, 158-159. McGrawHill. Patience, H. (1973). Organizational Behavior, Financial Times.

Melo, L. I., & Fonseca, D. E. (2014). Descripción y análisis de la gerencia en Mipymes agroindustriales del departamento de Boyacá, Colombia. Acta Agronómica, 63(4), 297-310.

Ogliastri, E., McMillen, C., Altschul, C., Arias, M. E., Dávila, C. & Martínez, S. (2010). Cultura y Liderazgo Organizacional en 10 países de América Latina. El Estudio Globe Academia. Revista Latinoamericana de Administración. Sem. 1 (#22). 29-57.

Olaya, M., & Guerrero, A. (2010). Estilos gerenciales predominantes en las empresas santandereanas más rentables

en cada sector productivo con mayores ventas en el año 2008. Universidad Santo Tomás. Bucaramanga, CO.

O'Reilly, C. (1991). Organizational Behavior: Where we've been, where were going. Annual Review of Psychology, 42(1), 427-458.

Pedraja, L., & Rodríguez, E. (2004). Efectos del estilo de liderazgo sobre la eficacia de las organizaciones públicas. Revista facultad de ingeniería-Universidad de Tarapacá. 12 (2), 63-73.

Plata, D.M., Pedraza, A.C., & Ortíz, N.R. (2013). El Liderazgo Transformacional de los Gerentes del Área Metropolitana de Bucaramanga. Una relación con el Desempeño Financiero. Civilizar de Empresa y Economía, 4(7), 89-104.

Sanchez Manchola, I.D. (2008). Los estilos de dirección y liderazgo: Propuesta de un modelo de caracterización y análisis. Pensamiento y Gestión, (25) 1-39.

Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. The Journal of psychology, 25(1), 35-71.

Thomson, M. D. (2000). Gender, leadership orientation, and effectiveness: Testing the theoretical models of Bolman & Deal and Quinn. Sex Roles, 42(11/12).

Tripp y Cuevas, G. (2008). Educación a distancia en un programa semi escolarizado de la UABC: auto evaluación bajo una visión sistémica. Universidad Autónoma de Baja California. Ensenada, MX.

Ugarte, A., & Díaz, M. (Septiembre de 1998). Estudio de la distribución de los Estilos de Liderazgo en una muestra de gerentes del área metropolitana de Caracas: modelo de Bolman y Deal. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas, VE.