

VALIDACIÓN DE UN MODELO DE LIDERAZGO CONDUCTUAL APLICADO A
UNA EMPRESA DE ALIMENTOS COLOMBIANA

Alejandro Gómez Quintero

Jesús Bolívar Muñoz Guzmán

Trabajo de grado para optar por el título de
Magister en Administración y Master of Management

Director del trabajo de Grado:

Hernando Murillo Gómez

Universidad Icesi

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

Santiago de Cali, Abril del 2011

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCION	1
1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	4
1.1. Antecedentes del Problema	4
1.2. Alcance (Limite de Espacio y Tiempo)	5
1.3. Planteamiento del Problema	6
1.4. Formulación del Problema	8
1.5. Objetivos	9
1.5.1. Objetivo General	9
1.5.2. Objetivos Específicos	9
1.6. Justificación	9
2. MARCO DE REFERENCIA	11
2.1. Definición de Liderazgo	11
2.2. Teorías del Liderazgo	12
2.2.1. Teoría de Rasgos	12
2.2.2. Teoría Conductual	13
2.2.3. Teoría Situacional	15
2.2.4. Teoría Transformacional	19

2.2.5. Teorías de Liderazgo Motivacional	20
2.2.6. Teorías Modernas del Liderazgo	22
2.3. Estudios de Liderazgo en Colombia	24
3. METODOLOGÍA	29
4. RESULTADOS Y ANÁLISIS	31
CONCLUSIONES	56
RECOMENDACIONES	58
REFERENCIAS	59
ANEXO 1. DISEÑO ENCUESTA PERCEPCIÓN DE LIDERAZGO	66
ANEXO 2. TABLA DE PERCEPCIONES A CALIFICAR	67
ANEXO 3. ESTRUCTURA ORGÁNICA ÁREA DE LA EMPRESA	68
ANEXO 4. PUNTOS MODELO ENRIQUE OGLIASTRI	69
ANEXO 5. CORRELACIÓN DE LAS PERCEPCIONES EVALUADAS EN LA ENCUESTA FRENTE A LOS PUNTOS DEL MODELO DE ENRIQUE OGLIASTRI	71

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Resultado Percepciones de Colaboradores hacia Líderes Nivel 2	32
Tabla 2. Resultado Percepciones de Líderes Nivel 2 hacia Líder Nivel 1	35
Tabla 3. Escala Likert	42
Tabla 4. Resultados con Aplicación de Escala de Likert	43
Tabla 5. Clasificación de Liderazgo	48
Tabla 6. Comparativo Resultados Líderes Nivel 1 vs Líder Nivel 2	51

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Comportamiento del Desempleo vs Inflación: 1984-2000	7
Figura 2. Exportaciones vs Importaciones: 1980-2010	8
Figura 3. Comparativo Percepciones Líderes Nivel 2 vs Líder Nivel 1	31
Figura 4. Consolidado en Porcentajes Percepciones Líderes Nivel 2	40
Figura 5. Consolidado percepciones Líder Nivel 1	40
Figura 6. Valoración Líderes Nivel 2 vs Líder Nivel 1	47
Figura 7. Calificación Consolidada por Puntos del Modelo Líderes Nivel 2	49
Figura 8. Calificación por Puntos del Modelo Líder Nivel 1	49
Figura 9. Calificaciones Totales Líderes	50
Figura 10. Perfiles de Liderazgo Modelo Completo por Líderes	55

RESUMEN

El presente trabajo titulado “**VALIDACIÓN DE UN MODELO DE LIDERAZGO CONDUCTUAL APLICADO A UNA EMPRESA DE ALIMENTOS COLOMBIANA**” se genera a partir de la necesidad de las organizaciones en Colombia de mejorar su competitividad para afrontar un escenario de globalización, a través del desarrollo del liderazgo. Como punto de partida es indispensable realizar un diagnóstico del nivel de liderazgo de los jefes y gerentes de la organización. Para ello, se plantea la aplicación de un modelo que tenga presente los factores claves de éxito de los líderes en el mundo. La revisión de la bibliografía existente sobre el tema de liderazgo, pone de manifiesto un sin número de publicaciones y estudios de investigación. De estos estudios, se encontró los realizados por el Dr. Enrique Ogliastri, donde se sintetiza los comportamientos y valores ideales de los líderes en Latinoamérica en 11 factores claves. A través del diseño y aplicación de una encuesta de percepciones, asociadas a esos 11 factores en una empresa de alimentos en Colombia fue posible hacer el diagnóstico inicial de liderazgo de sus dirigentes en el área de manufactura. Para finalizar se concluye que los resultados son positivos y coinciden con el planteamiento del modelo del Dr. Enrique Ogliastri y puede aplicarse a múltiples empresas en Colombia.

PALABRAS CLAVES

Liderazgo, liderazgo conductual, desarrollo de liderazgo, competitividad.

ABSTRACT

This work "VALIDATION OF A MODEL OF LEADERSHIP BEHAVIOR APPLIED TO A COLOMBIAN FOOD COMPANY" is originated from the necessity of the organizations in Colombia to improve their competitiveness to face globalization, through the development of leadership.

First of all it was important to make a diagnosis of the level of leadership of the heads and managers of the organization. For this reason, it was necessary to make a revision of the existing bibliography on the leadership subject. In these studies and publications, there is one written by Dr. Enrique Ogliastri which summarizes the behaviors and ideal values of the leaders in Latin America in 11 key factors. By the application of a survey, associated to those 11 factors in a food company in Colombia, it was possible to make the initial diagnosis of leadership of its leaders in the manufacture area.

Finally, the results of the survey agree with the approach of Dr Enrique Ogliastri model and can be applied to other Colombian companies.

KEY WORDS

Leadership, behavioral leadership, leadership development competitiveness.

INTRODUCCIÓN

Los diferentes cambios que ha tenido Colombia durante estas dos últimas décadas causados por la entrada en vigencia de la apertura económica y la ratificación constante de tratados de libre comercio con diferentes países del mundo, han hecho que nuestro país se acople al escenario mundial de la globalización (Ocampo, 2001).

Aunque para hacer frente a la acelerada globalización se han realizado actividades para mejorar la competitividad del aparato productivo nacional, las inversiones realizadas se han hecho en el mejoramiento de tecnologías y no en el desarrollo de la principal ventaja competitiva de las organizaciones, la gente (Mosquera, 2004).

Cuando se habla de la inversión en el desarrollo de la gente, específicamente en el mejoramiento de las competencias laborales para incrementar la rentabilidad, una de las principales, sino la más importante corresponde a la competencia del liderazgo (González, 2005). Existe en las organizaciones la necesidad de conocer cuál es el nivel de liderazgo que los jefes y gerentes tienen, como reflejo del liderazgo organizacional, para adoptar un programa de desarrollo que se traduzca en un diferencial de competitividad (Cardona y García-Lombardía, 2005).

Los referenciales encontrados acerca de liderazgo y medición de liderazgo son amplios y variados, desde los conceptos teóricos de las diferentes corrientes de liderazgo, pasando por los estudios empíricos aplicados a líderes de compañías, hasta la promoción de cursos y consultorías a disposición de las empresas (Ver capítulo dos). En busca de un modelo que permita realizar un diagnóstico preliminar de los niveles de liderazgo de las organizaciones en Colombia, se encontraron varios estudios realizados por el Dr Enrique Ogliastrí (1997), (1999), (2008), (2009), quién resume en 11 factores claves, el éxito de los Gerentes y Directores en Latinoamérica. Basados en esta información se elaboró una encuesta de percepciones, para reflejar las conductas que los jefes muestran a sus colaboradores y que están correlacionados con los 11 factores claves de éxito. Los niveles de aceptación de las percepciones que fueron adoptados fueron: Totalmente en Desacuerdo, Parcialmente en Desacuerdo, Ni en Desacuerdo ni en Acuerdo, Parcialmente de Acuerdo y Totalmente de Acuerdo.

La encuesta fue aplicada en una empresa Colombiana dedicada a la producción de alimentos, en el área de manufactura con dos niveles de mando. El número de líderes evaluados fue de siete; seis de nivel dos y uno del nivel uno, los cuáles, conforman una unidad de trabajo propia para la toma de decisiones y para el cumplimiento de las metas estratégicas de la organización a la cual pertenecen.

Los resultados obtenidos presentan la necesidad de crear una escala de ponderación que permita traducir de una manera más consolidada las percepciones evaluadas por los colaboradores, para lo cual se adopta una escala

de Likert (1932) y se presentan los resultados para cada uno de los líderes por cada uno de los factores claves del modelo.

Se establecen rangos para la calificación del nivel de liderazgo en una escala que tiene: Liderazgo Bajo, Liderazgo Medio Bajo, Liderazgo Medio Alto y Liderazgo Alto.

Los resultados consolidados tanto para los líderes de nivel 2 como para el líder de nivel 1 muestran una tendencia a un nivel de liderazgo medio alto y liderazgo alto respectivamente. Al contrastar estos resultados con los factores de éxito planteados en los modelos del Dr Enrique Ogliastri se observa que el modelo es válido para las condiciones evaluadas en esta compañía y que puede ser utilizado en otra empresa Colombiana.

Al final se pone de manifiesto la necesidad de extender las encuestas siguiendo la misma metodología que se utiliza en una evaluación de 360°, pudiendo enfrentar las percepciones del jefe, las propias del líder evaluado, la de los líderes compañeros y la de los colaboradores. Igualmente se sugiere validar el modelo en una empresa cuyos resultados operacionales y financieros no sean tan exitosos.

1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

El tema de la globalización ha entrado a ser parte del mercado objetivo de las industrias colombianas, actualmente el mercado local ya dejó de ser el único atractivo y ahora las empresas buscan estrategias que les permitan ser competitivos en un ambiente más amplio y global (Ocampo, 2001). El fortalecimiento del liderazgo de jefes y gerentes es un factor clave para mejorar la competitividad de las organizaciones en Colombia. El primer paso para lograr este mejoramiento es hacer un diagnóstico inicial del nivel de liderazgo de jefes y gerentes que permita identificar fortalezas y debilidades. Un segundo paso es el aprovechamiento al máximo de las fortalezas y el manejo adecuado de las debilidades (Perdomo y Prieto, 2009; Zenger y Folkman, 2008).

1.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Con los tratados de libre comercio con Estados Unidos, Canadá y la Unión Europea, las organizaciones Colombianas corren el riesgo de perder su competitividad y salir del mercado (Mosquera, 2004).

Aunque las empresas locales han implementado modelos de gestión en áreas como finanzas, mercadeo, operaciones, comercio exterior, etc., en el área de recursos humanos las estrategias implementadas no cuentan con la efectividad necesaria para el logro de las metas organizacionales (Urdaneta, 1997).

La creatividad y la innovación son factores claves para lograr los objetivos y metas a mediano y largo plazo, son el punto central para lograr la sostenibilidad de la empresa a través del tiempo (Drucker, 2002).

Las empresas deben fortalecer el departamento de talento humano, concentrar sus esfuerzos en generar más y mejores líderes. Pero, para ello deben partir de un diagnóstico inicial que les permita conocer el estilo de liderazgo de su cultura organizacional y reconocer las competencias que necesita el personal directivo para alcanzar las metas organizacionales (Cardona y García-Lombardía, 2005).

Las empresas líderes son capaces de generar nuevas percepciones de la realidad, lo que permite descubrir nuevos mercados y diferentes formas de generar valor para la organización. “Las empresas líderes convierten a sus trabajadores en sujetos de cambio y logran también liderar el cambio en las comunidades y entornos en los que intervienen” (Dinero.com, 2008).

1.2. ALCANCE (LÍMITE DE ESPACIO Y TIEMPO)

El modelo que se está validando puede ser aplicado en cualquier tipo de empresa colombiana y de cualquier tamaño, local o global.

En el año 1990, en Colombia se da inicio a una nueva política económica ejecutada durante el gobierno de Cesar Gaviria: La apertura económica. A raíz de este cambio económico, las empresas locales han afrontado un cambio cultural que les ha permitido ir más allá de las fronteras nacionales e inspeccionar los

mercados de otras regiones del mundo. Igualmente y de manera conjunta para hacer frente a esta economía de competencia abierta han implementado el uso de un sin número de herramientas administrativas a fin de mejorar la competitividad, uno de los principales temas ha sido el incremento del liderazgo del personal directivo (González, 2005).

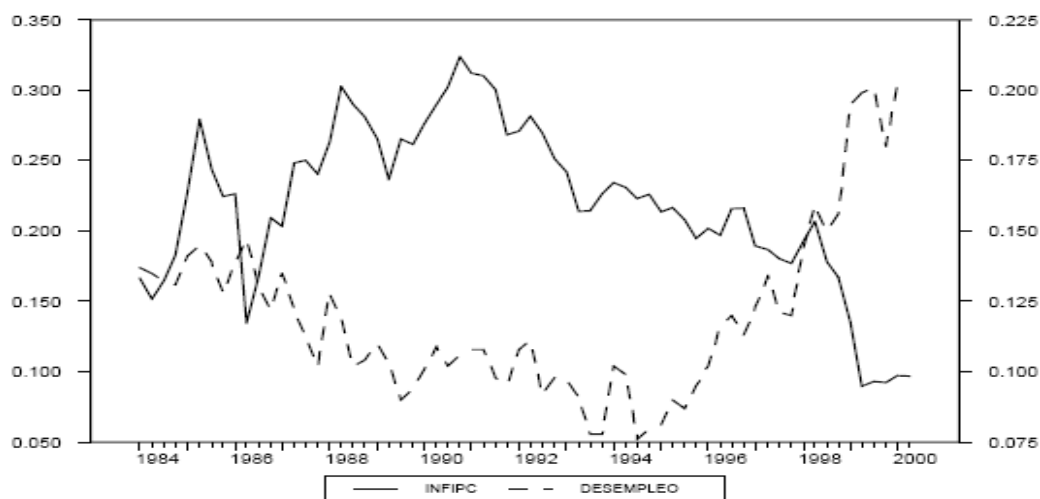
Las conclusiones de la validación del modelo seleccionado permitirán a las empresas tener un referencial de aplicación, como primer paso para cuantificar las percepciones de los subalternos frente a las conductas de los jefes o gerentes.

1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La apertura económica ha sido una de las reformas estructurales más grande que tuvo Colombia durante el siglo XX (Bonilla, 2006). Con su célebre frase “Bienvenidos al Futuro” el gobierno de Cesar Gaviria empezó el declive del modelo proteccionista de la economía Colombiana abriendo las puertas al mercado mundial (Najar, 2006). Para el año 1991 el proceso de apertura se había acelerado y el país estaba inmerso en la economía global. La mano invisible de la economía hizo que los precios de bienes consumibles bajaran, producto de la variedad y cantidad de mercancías que ingresaban sin impuestos a Colombia. Algunos productores locales no alcanzaron a reaccionar y prefirieron importar productos terminados de la competencia externa que mejorar su aparato productivo para disminuir costos que le permitieran competir en el nuevo escenario global (Ahumada, 1996; González, 1998).

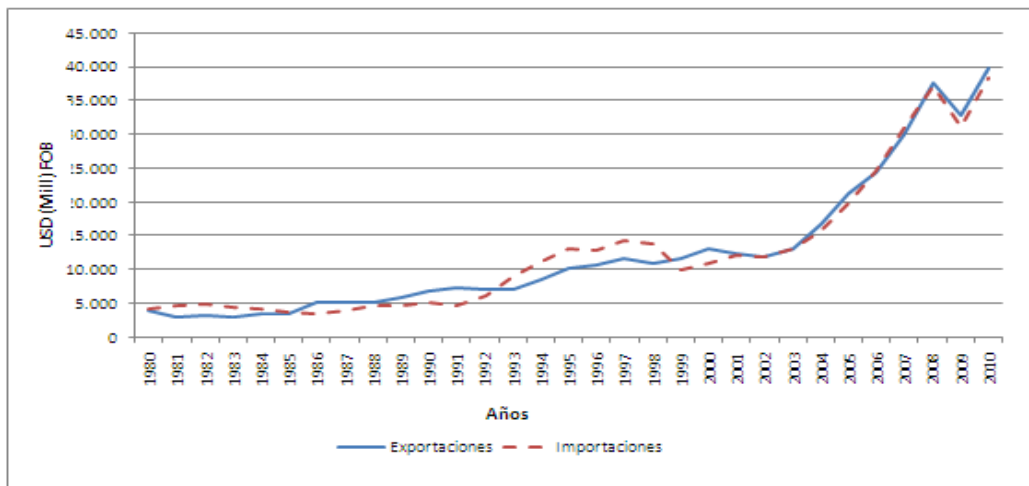
El cierre de estas empresas hizo que una gran cantidad de personas vinculadas al mercado laboral pasaran a engrosar las estadísticas de desempleo en Colombia, solo en 11 años la tasa de desempleo se duplicó alcanzando un valor por encima del 20 %, en contraste con esta cifra, el indicador de inflación había bajado de 32,3 % a 7,65 % para el año 2001. En relación con el comercio exterior se incrementaron las importaciones y exportaciones de bienes por encima de un 100% para el año 2001 y de un 800% para el año 2010 (Najar, 2006). Este panorama hizo que se presentaran problemas como la revaluación de la moneda colombiana frente al dólar, pero definitivamente le imprimió dinamismo a las transacciones internacionales y puso a jugar a Colombia como protagonistas en la Economía Mundial (Arango y Posada, s.f.).

Figura 1. Comportamiento del Desempleo vs Inflación: 1984-2000



Fuente: Banco de la República. Arango T. Luis Eduardo y Posada P. Carlos Esteban. El Desempleo en Colombia.

Figura 2. Exportaciones vs Importaciones: 1980-2010.



Fuente: DIAN, DANE

1.4. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuál podría ser un modelo de liderazgo que permita hacer un diagnóstico inicial de los perfiles de liderazgo de los jefes y gerentes de las empresas Colombianas, que sirva de punto de partida para plantear planes de desarrollo que incrementen el liderazgo de la organización para afrontar un escenario de competitividad global?

1.5. OBJETIVOS

1.5.1. Objetivo General

- Validar los estudios de liderazgo planteados por el Dr Enrique Ogliastri para personal de dirección en Latinoamérica, a través de la validación de un modelo conductual aplicándolo a una empresa de alimentos en Colombia.

1.5.2 Objetivos Específicos

- Construir una escala conductual con base en los factores claves identificados por el Dr Enrique Ogliastri como un indicador de liderazgo.
- Con base en la escala diseñada, realizar el diagnóstico inicial en la empresa seleccionada.
- Analizar los resultados obtenidos para cada factor evaluado.
- Realizar el contraste del modelo del Dr. Ogliastri frente a los resultados obtenidos.
- Tomando como base los resultados obtenidos, plantear una pauta que permita extrapolar la validez del modelo a otra empresa del sector.

1.6. JUSTIFICACIÓN

La globalización ha hecho que el entorno organizacional cambie constantemente y que las ventajas competitivas del pasado desaparezcan. En el corto, mediano y largo plazo sólo las empresas que hayan fortalecido el liderazgo

de sus empleados podrán alcanzar las metas estratégicas y tener una ventaja competitiva frente a sus competidores (Mosquera, 2004).

Las empresas están virando todos sus esfuerzos para lograr que el recurso humano se convierta realmente en talento humano. Las estrategias que las compañías hoy en día plantean tienen como variable el desarrollo de liderazgo como motor para la ejecución efectiva de los planes estratégicos.

El éxito sostenido de una empresa depende de la adaptación a los cambios del entorno. Empresas que no se adapten a estas condiciones de cambio probablemente no tendrán viabilidad en el futuro (Siliceo, 1999).

2. MARCO DE REFERENCIA

Para la Validación de un Modelo Conductual de Liderazgo Colombiana vamos a partir de un marco teórico y conceptual.

2.1. DEFINICIÓN DE LIDERAZGO

Según Rodríguez (1991) “Liderazgo viene de la palabra en inglés “to lead”, que significa guiar” (p.22). Según la real academia de la lengua española, “Leader” significa en su carácter verbal y en términos generales guiar por un camino, servir como indicador de ruta y ser un canal o conductor para algo (Real Academia Española, 2001).

Para el término líder y liderazgo existen múltiples definiciones, sin embargo todas las consultadas por los autores conducen a una característica común, resaltada por Drucker (2006) en la siguiente expresión: “es alguien que tiene seguidores” (p.12). Según Northouse (2010), líder es un individuo que influencia a grupos de individuos a alcanzar un objetivo común. En la Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 9004 se expresa: “Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Crean un ambiente interno en el cual las personas puedan llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización” (ICONTEC, 2000, p. 11). Para Kotter (2004), el líder es la persona que empieza fijando una orientación continúa con la coordinación de las

personas y a través de la motivación e inspiración consigue alcanzar la visión y sobre todo hacer frente al cambio. Chiavenato (2000) dice, el liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos.

Ayuqui (1998), define liderazgo empresarial como la función ejercida normalmente por dirigentes empresariales que tienen intereses de influir, no sólo en sus propias empresas, sino en el desarrollo y crecimiento social, político y de negocio más amplio en la sociedad, por ejemplo a través de agrupaciones industriales, cámaras u organizaciones representativas ante el sector gobierno.

Con base en estas definiciones, con la revisión y ordenamiento cronológico de los modelos teóricos existentes y de los estudios sobre liderazgo realizados en Colombia, se quiere poner de manifiesto la importancia del liderazgo en las organizaciones y van a servir de soporte científico para la validación del modelo seleccionado.

2.2. TEORÍAS DEL LIDERAZGO

2.2.1. Teoría de Rasgos

Desde finales de la Primera Guerra Mundial y hasta después de la Segunda, la investigación de los rasgos predominó en el análisis del liderazgo. Estudios con enfoque en los rasgos constituyeron de soporte al entendimiento del liderazgo, entre ellos, Stodgill Ralph M., Ghiselli, Jennis Helen H. y la Universidad

de Minnesota entre otros, proponen ya una lista de rasgos universales (Hersey y Blanchard, 1994).

El prototipo de líder de nuestra sociedad, por lo general busca una persona que cumpla con ciertas cualidades, tales como: determinación, fuerza, carisma, inteligencia, valores, confianza en sí mismo, decisión, integridad, etc. En pocas palabras es una persona especial, que se diferencia del resto de la población. Generalizar las características de los líderes no es tan sencillo, estudios han demostrado que es casi imposible determinar quien es líder o no lo es, basándose solo en factores físicos, sociales, de personalidad, intelectuales, etc. Igualmente complejo es basarse en el modelo de rasgos para clasificar un líder exitoso de uno ineficiente (Bower, 1995).

Posterior a la segunda guerra mundial los estudios se basan en características comunes en las conductas de los líderes exitosos.

2.2.2 Teoría Conductual

Esta teoría estudia las conductas propias de los líderes y pretende detectar las determinantes conductuales del liderazgo; lo que distingue a los líderes de los que no lo son, son sus conductas.

Las primeras investigaciones fueron realizadas en la Universidad Estatal de Ohio e identificaron dos categorías determinantes del éxito de un líder (Kirkpatrick y Locke, 1991):

- Iniciación de estructura: Grado en que el líder define su papel y el de los subordinados en el intento de conseguir las metas
- Consideración: Grado en que el líder se preocupa por las ideas y sentimientos de sus empleados, creando cierta confianza mutua

Entonces el líder ideal en este modelo se enfoca tanto en el cumplimiento de los objetivos previamente planteados, como en el interés de las personas que conforman su equipo de trabajo.

Como las conductas se pueden modificar, el modelo conductual defiende el entrenamiento como herramienta para formar líderes. A diferencia de la teoría de los rasgos, la cual dice que los líderes son innatos, esta teoría establece que es posible enseñar el liderazgo a personas que manifiesten ciertas aptitudes o patrones de comportamiento (Kirkpatrick y Locke, 1991).

Las investigaciones de la Universidad de Michigan también plantearon dos dimensiones fundamentales en la conducta de los líderes (Robbins, 2004):

- Los líderes orientados a los empleados: se interesan por las necesidades de éstos y sus circunstancias particulares.
- Los líderes orientados a las tareas: se inclinan más por los aspectos técnicos del trabajo.

Los líderes que estaban orientados a los empleados eran descritos como personas que se enfatizaban en las relaciones interpersonales; mostraban un interés personal en las necesidades de sus subordinados y aceptaban las

diferencias individuales entre los miembros. Por el contrario la orientación a la tarea o a la producción, consideraba a los miembros del grupo como medios para alcanzar un fin y por tanto el líder se enfatizaba en los aspectos técnicos y competencias laborales. La orientación hacia los empleados era asociada a un alto desempeño, contrario a lo que ocurría cuando había una excesiva orientación a las tareas (Robbins, 2004).

Bales y Slater (1955), de la Universidad de Harvard, trabajaron en el estudio del comportamiento de grupos pequeños. Las pruebas experimentales fueron ejecutadas en su mayoría a grupos de estudiantes y no a gerentes, lo cual hace que la aplicación de los hallazgos encontrados sea limitada a un entorno educativo. Sin embargo, los estudios arrojaron resultados muy similares a los de las Universidades de Ohio y Michigan. Se encontró que emergen dos tipos muy diferentes de líderes, a uno lo nombraron como el “líder de tarea”, caracterizado por aquellos que hablan más y proponen sugerencias, y al otro lo llamaron “líder socioemotivo”, representado por quienes facilitan que otros participen y que ofrecen apoyo psicológico. Todo integrante de un equipo se inclina más hacia una de las dos características; nunca a ambas.

2.2.3 Teoría Situacional (o de Contingencia)

En este estilo de liderazgo, el líder es quien se adapta al colaborador o al grupo de colaboradores, para cumplir con las expectativas según el nivel de exigencia. No hay un lineamiento correcto como tal, ya que el líder debe ser

dinámico y versátil para ajustarse y responder ante cualquier situación (Hersey, Blanchard y Johnson, 2001).

Como debilidades de este modelo, se presenta la dificultad de diferenciar entre liderazgo y gerencia, ya que este tipo de liderazgo es realmente un estilo de gestión. El fuerte de este tipo de liderazgo no es la toma de decisiones, sino más bien la capacidad de inspirar a los colaboradores a cumplir con los objetivos propuestos (Hersey *et al.*, 2001).

En este modelo se presentan dos variables de importancia; en primer lugar el objetivo o tarea a desarrollar, constituye una variable fundamental (tipo del proyecto, complejidad, tamaño, etc.). Como segunda variable están los factores situacionales externos: disponibilidad de tiempo, normas del grupo, controles, amenazas, clima organizacional, estrés y estilo de liderazgo de la compañía (Bower, 1995).

Debido a que este modelo depende de la variable situacional, es difícil definirlo bajo una sola corriente, por tal razón se nombran a continuación las variables más importantes:

Modelo de Fiedler: Fred Fiedler nacido en 1922, fue uno de los investigadores en psicología organizacional e industrial más reconocidos del siglo XX. El modelo de Fiedler parte de la relación entre el líder y su grupo de colaboradores y el nivel de control e influencia del líder sobre este grupo. Fiedler diseñó una herramienta de trabajo que llamó cuestionario del compañero menos preferido, con lo que se

puede diagnosticar si los empleados están más orientados al desempeño de sus labores o a las relaciones con los demás compañeros (Bower, 1995).

Fiedler profundiza más aun en este tema al determinar la eficacia del liderazgo con base en la relación de la personalidad del líder y las situaciones puntuales que le rodean, para dicha tarea el autor clasifica tres criterios situacionales, relación del líder y sus colaboradores, estructura de los objetivos y poder del líder (Bower, 1995).

Modelo Autocrático-Democrático: como su nombre lo indica, este modelo parte de un líder que toma sus decisiones, las ordena a sus colaboradores y espera los resultados. En el otro extremo, el líder comparte la toma de las decisiones con los colaboradores de su equipo, haciéndolos participes en igual medida. Dentro de estos dos extremos aislados es posible encontrar puntos intermedios, los cuales dependen en gran medida de la situación en la que se encuentre el grupo de trabajo, el grupo *per se* y las fuerzas que rodean al líder (Bower, 1995).

Teoría Situacional de Hersey – Blanchard: Este modelo de liderazgo es uno de los de mayor uso. Su fundamento se centra en los colaboradores y su madurez, el primer es importante porque son los colaboradores quienes dan la aceptación o el rechazo al líder, más que a sus propias acciones. Por lo cual su calificación depende de los logros obtenidos por su equipo. Por otra parte, la madurez según Hersey *et al.* (2001), indica el deseo y la capacidad de las personas de asumir la responsabilidad de dirigir su propio comportamiento. Consta de dos componentes: madurez para el trabajo y madurez psicológica. La madurez para el trabajo

abarca los conocimientos y destrezas, por lo cual, quien posee esta característica cuenta con la capacidad, experiencia y conocimiento para ejecutar un trabajo sin la dirección de otra persona. La madurez psicológica expresa la motivación o disposición para realizar algo, quienes cuentan con esta madurez no dependen de un impulso externo para ejecutar una labor.

Blanchard (2006), en su libro *Liderazgo al más alto nivel*, argumenta que el cumplimiento de las metas de una organización tiene que tener una motivación más allá del simple logro de los objetivos planteados, el propósito debe ser más alto, un logro que se relacione con todos los interesados. Cuando el liderazgo alcanza este nivel, se tiene la filosofía de desarrollo de las personas, cuyo valor tiene el mismo peso que los resultados económicos. En consecuencia el liderazgo se concentra en los resultados a largo plazo y en la satisfacción humana. Para alcanzar el éxito, el líder deberá contar con habilidades que le permitan actuar de manera apropiada utilizando de la mejor manera los elementos claves en la conducción del personal.

El líder cuyo foco son las personas, se preocupa más por el aspecto humano de las necesidades del personal y por la conformación de equipos de trabajo con metas elevadas, definiendo objetivos claros, comunicándolos y dando facilidad para la ejecución de los mismos. Los líderes responsables deben desde su formación psicológica y filosófica mantener la valoración y el respeto por todas las personas que hacen parte de una organización. El verdadero logro no es sólo producir más para ganar más; es también producir mejor y ser mejor (Blanchard, 2006).

Blanchard (2006), señala que el liderazgo eficaz comienza desde adentro. Los líderes eficaces tienen claridad sobre el liderazgo y están dispuestos a compartir con otros sus habilidades para dirigir y motivar a otras personas.

Modelo de la Participación del Líder: Los padres de este modelo son Victor Vroom y Phillip Yetton, su fundamento parte de la relación del comportamiento y la participación del liderazgo en la toma de decisiones. Los investigadores plantean que cada tarea a realizar tiene diferentes exigencias tanto en actividades usuales como inusuales. De aquí en adelante la conducta del líder debe adaptarse al tipo de tarea a desarrollar. Para cada situación específica, este modelo proporciona un conjunto de normas que deben seguirse para determinar la forma y el grado de participación en la toma de decisiones (Vroom, 2002).

Teoría del Camino Meta: Desarrollada por Robert House (Universidad Estatal de Ohio) en 1971, esta teoría se basa en pretender que el líder ayude a sus colaboradores a lograr sus objetivos propuestos mediante un apoyo consistente y un direccionamiento alineado con los objetivos globales de la organización. El nombre de esta teoría se refiere al acompañamiento que el líder brinda a su equipo de trabajo para recorrer el “camino” con menos dificultades, minimizando errores y desviaciones (House, 1996).

2.2.4. Teoría Transformacional

Según estudios realizados por Leithwood y Jantzi (2000), este modelo es el más indicado para el liderazgo en instituciones educativas por el hecho de

favorecer objetivos comunes en un grupo de trabajo y a su vez por contar constantemente con retroalimentación que sirve para guiar o en algunos casos corregir el rumbo del líder y su alineación con los objetivos propuestos. Es un modelo flexible y democrático, se centra en ejercer el liderazgo mediante significados (cultura, visión, compromiso) de una forma abierta, compartiendo con el resto de los miembros de la organización. El líder transformacional se concentra en promover a sus colaboradores y se orienta en transformar cualidades, creencias y emociones de los mismos. No se queda en simples cambios estructurales dentro de la compañía, sino que busca influir en la cultura misma de la organización.

2.2.5. Teorías Liderazgo Motivacional

McClelland (1987), plantea la teoría de las tres necesidades. Establece que una vez que el individuo ha logrado satisfacer sus necesidades básicas o primarias, equivalentes a las necesidades fisiológicas y de seguridad en la jerarquía de Maslow, la conducta del individuo pasa a estar dominada por tres tipos de necesidades:

- La necesidad de logro, es el grado al cual una persona desea realizar tareas difíciles y desafiantes en un de alto nivel.
- La necesidad de afiliación, significa que la gente busca buenas relaciones interpersonales con otras.

- La tercera necesidad corresponde a la necesidad de poder, es típica en la gente que le gusta estar a cargo como responsable. Esta gente se agrupa en dos tipos: poder personal y poder institucional.

Generalmente, las tres necesidades están presentes en cada individuo. Son formadas y adquiridas con el tiempo por la vivencia cultural del individuo y su experiencia de vida. Se puede entrenar a las personas para modificar un perfil de necesidad. Sin embargo, dependiendo de cada personalidad, una de las necesidades es la dominante (McClelland, 1987).

Chris Argyris citado por Guevara (2008), sociólogo de la universidad de Yale, propone cómo se podrían volver a rediseñar las organizaciones para utilizar –más completamente de cuanto ha sido factible, hasta la actualidad las energías y capacidades que los seres humanos pueden ofrecer.

Argyris (1976) profundiza en el área de las relaciones humanas y cómo éstas a su vez interactúan con las organizaciones. Las condiciones de liderazgo autoritario son incompatibles con las necesidades humanas de seguridad en sí mismos, autoexpresión y logro. Los miembros de la organización especialmente aquellos de niveles inferiores, sentirán insatisfacción y frustración. El resultado, según él, no sólo será la infelicidad del individuo dentro de la organización, sino que traerá graves problemas para el alcance de los objetivos organizacionales, con fenómenos como la rotación de personal, mala calidad y el ausentismo que aumentan los costos de producción.

2.2.6. Teorías Modernas del Liderazgo

En los tiempos modernos ha surgido la corriente impulsada por Peter Drucker (2006), quien afirma que “el único rasgo de personalidad que compartían los líderes con que me he encontrado era algo que no tenían: tenían poco o ningún carisma” (p.12). Para Drucker (1969) los líderes vienen en todo tipo de formas, colores y razas, el liderazgo habitualmente surge de un compromiso de servir a los demás en vez de a uno mismo. Teniendo como base su sólido modelo de administración, su orientación a la responsabilidad de las organizaciones en el desarrollo de las personas como pieza clave del éxito, cimenta las bases para entender los planteamientos modernos del liderazgo en las organizaciones.

Drucker citado por Hass (2007) señala con respecto a la administración: “La administración es liderazgo” (p.17), ya que “trata de seres humanos. Su tarea es hacer a la gente capaz de un desempeño conjunto, hacer sus fortalezas efectivas y sus debilidades irrelevantes” (p.157).

Drucker (1967) haciendo mención al líder enfatiza que unos individuos son pensadores; otros profetas. Ambos papeles son importantes y muy necesarios, pero sin seguidores no puede haber líderes. Líder eficaz no es alguien a quien se le quiera o se le admire, es alguien a quien sus seguidores hacen lo que es debido.

Los líderes son muy visibles, establecen ejemplos, independientemente de su personalidad, estilo, aptitudes e intereses. Drucker (2006) afirma: “los líderes

eficaces que yo he conocido y con los que he trabajado se comportan de modo muy parecido” (p.12).

En las organizaciones de economía global, interdependientes y descentralizadas, es fundamental el desarrollo del liderazgo de las personas para lograr la transformación de trabajadores manuales a trabajadores del conocimiento. En esta sociedad del conocimiento es el trabajador quien gobierna, por lo que el liderazgo se vuelve algo fundamental. Por otro lado, la organización tiene que crear un entorno exigente que demande de los trabajadores más que nuevas formas de hacer las cosas, una nueva forma de comprender las metas de la organización (Drucker, 1969).

Al hacer la diferencia entre trabajadores manuales y del conocimiento, Drucker citado por Haas (2007), destaca los conceptos claves del liderazgo de: Eficiencia y eficacia. Define que los trabajadores manuales se deben centrar en la eficiencia (hacer mejor lo que hacen), mientras que los trabajadores del conocimiento deben hacerlo en la eficacia (hacer lo correcto, lo que hay que hacer). De estos conceptos se desprende la insistencia de crear una visión y la misión organizativa, que no son más que centrarse en lo que tiene que hacer y no simplemente en ser más eficiente. Al ejecutivo se le paga por ser eficaz, por tomar las decisiones acertadas y llevar a la organización a hacer lo que tiene que hacer y no simplemente a mejorar lo que se está haciendo. La eficacia (la visión, la misión) es el centro de la actividad organizativa moderna y del liderazgo

La teoría moderna de liderazgo trae un elemento importante: adaptación al cambio y aunque el cambio no se puede gestionar, si se puede predecir, por tanto hay forma de beneficiarse de él. Los procesos de cambio siempre van a repercutir en mayor o menor grado en el desempeño de las personas sin embargo no es el cambio en sí lo que genera miedo en las personas sino la incertidumbre de los resultados esperados (Haas, 2007).

Al finalizar la revisión de la bibliografía consultada, nos encontramos por un lado a un líder con características y comportamientos muy similares entre sí, con pequeñas diferencias o agrupaciones de atributos (Liderazgo de rasgos y Liderazgo conductual) (Velasquez, 1995; Robbins, 2004; Drucker, 2006) y a la misma vez, a un líder que interactúa con personas, que se ve enfrentado a un sin número de situaciones, que toma las decisiones correctas, que motiva a sus seguidores (Liderazgo situacional y Liderazgo transformacional) (Hersey y Blanchard, 1994; Leithwood y Jantzi, 2000), pero sobre todo a un líder que se anticipa a los cambios futuros (Liderazgo Moderno) (Drucker, 2006; Yukl, 2009).

2.3. ESTUDIOS DE LIDERAZGO EN COLOMBIA

En la actualidad el liderazgo es un área poco explorada en Latinoamérica. A nivel mundial, las investigaciones en liderazgo empezaron el siglo pasado (Yukl, 2009).

Uno de los trabajos más importante en materia de estudios sobre el liderazgo en Colombia, ha sido hasta el momento el proyecto GLOBE, el cual es

un proyecto multinacional que estudia la relación entre la cultura social, la cultura organizacional y el liderazgo en diferentes países alrededor del mundo. Iniciado en 1993 y dirigido por Robert House de la escuela Warton en la Universidad de Pensilvania. Esta investigación ha involucrado a 170 investigadores de 64 países (Chhokar, Brodbeck y House, 2008).

Cuando se menciona acerca del liderazgo en Colombia, es el Dr Enrique Ogliastri (2008) el encargado de llevar a cabo la investigación y la aplicación del modelo global planteado en el libro antes mencionado. En su estudio muestra inicialmente la historia social, política y geográfica de Colombia, continúa con el concepto de liderazgo en Colombia y el desarrollo del mismo en las diferentes organizaciones y finaliza con la explicación de la metodología y alcance de la aplicación de las encuestas que soportan el estudio. Las organizaciones objeto de estudio eran de 3 tipos: Financieras, telecomunicaciones y las industrias procesadoras de alimentos.

Los estudios arrojaron tres elementos esenciales del liderazgo sobresaliente en Colombia, las relaciones humanas, la visión del futuro y el estilo gerencial, complementados por tres elementos secundarios: la integridad personal, la capacidad innovadora ante las crisis y el trabajo por objetivos (Ogliastri, 1999).

Cuando se hace la segregación del estudio uniéndolo sólo los resultados de los países de Latinoamérica, Ogliastri (2009), resume los resultados de 1.400

gerentes latinoamericanos, quienes expresaron sus preferencias sobre los factores de éxito y valores ideales de un gerente. Estas preferencias fueron:

1. Consiga un impacto en su país, en su entorno, trabaje responsablemente para que su comunidad mejore como resultado de su actuación.
2. Piense positivamente en la gente, apoye a quienes trabajan con usted, organícelos en equipos.
3. No sea elitista, no establezca muchas diferencias entre las personas y grupos en la organización, reduzca las distancias y privilegios (cafetería, parqueaderos, baños iguales para todos), dele oportunidades de acceso a todos, apoye a la gente para que haga su trabajo, no desconfíe ni la controle al detalle, no sea autoritario.
4. Oriéntese a resultados, al mejor desempeño posible, establezca objetivos precisos y enfatice criterios de evaluación según los resultados obtenidos y no por preferencias personales o políticas.
5. Sea claro y transparente, diga siempre la verdad, no intente manipular ni se enrede creyéndose más astuto o vivo que el resto del mundo.
6. Sea magnánimo, generoso, no deje para después un reconocimiento público a quien lo merezca.
7. Piense a largo plazo, tenga una visión clara de lo que conviene en una perspectiva amplia de futuro, y comunique esta perspectiva para orientar el trabajo integrado de todos.
8. Estructure el trabajo para que no haya continuas emergencias y situaciones imprevistas, evite tantas incertidumbres y anticipése a los resultados.

9. Sea justo con el trabajo de las mujeres, págueles lo mismo que a los hombres, promuévalas si su desempeño es mejor, tenga en cuenta que hoy en día están mejor educadas y son más responsables y efectivas en su trabajo que la población masculina, induzca un clima tan respetuoso en la empresa como el que le gustaría que rodeara a su hermana o hija.
10. Proteja a la gente que trabaja con usted, y propicie valores humanitarios en su empresa, la sociedad está llena de grupos vulnerables que necesitan apoyo.
11. Sea un buen ejemplo motivador, nunca pida a los demás lo que usted mismo no haga, inspire con sus actuaciones los valores que quiera tener en la empresa.

Estos factores de éxito corresponden a las características de liderazgo evaluadas a través de las encuestas de una parte del estudio GLOBE (Chhokar *et al.*, 2008).

El Colegio de Estudios Superiores de Administración (CESA) menciona que le corresponde a los investigadores encontrar cuáles son las dimensiones que afectan o influyen en el liderazgo y sus determinantes de efectividad en América Latina, y en especial en Colombia, centrándose en el liderazgo organizacional (Rodríguez, 2008).

La investigación de esta área en el CESA, se centra en el liderazgo y la gestión humana, estos dos factores están íntimamente relacionados y son dependientes entre sí y generan el soporte vital para que las organizaciones

puedan sostenerse y desarrollarse en un mundo presionado por la globalización (Rodríguez, 2008).

Giraldo (2008), en la investigación sobre liderazgo empresarial dice: “el liderazgo empresarial está directamente relacionado con el desarrollo sustentable de un país. En otras palabras, el desarrollo sustentable es una consecuencia de la gestión o ejercicio del liderazgo empresarial de los dirigentes empresariales” Las conclusiones fueron basadas en una encuesta realizada por CESA en el año 2008 (Rodríguez, 2008).

La Universidad Externado de Colombia viene adelantando desde el año 2002 un proyecto concerniente a la identificación de las competencias asociadas con el liderazgo en el desempeño gerencial Colombiano. Este proyecto forma parte de uno de los principales objetivos de la Facultad de Administración, que es el de reconocer y desarrollar las competencias que propician el surgimiento del liderazgo en los directivos empresariales (Páez, 2005). Una de las principales conclusiones que presenta Páez (2005), es que “Las competencias, al igual que los perfiles, no son únicas ni mágicas, es decir no deben generalizarse como factor de éxito, pero el modelo indica lo mínimo esperado para un resultado deseable dentro del concepto de liderazgo gerencial” (p.19).

3. METODOLOGÍA

La revisión del marco teórico pone de manifiesto una abundancia y variedad de literatura que explica los diferentes atributos que debe tener un líder y a su vez expresa claramente la importancia de desarrollar habilidades de liderazgo en las personas que dirigen las organizaciones. De allí se desprende la afirmación de que la única ventaja competitiva sostenible en el largo plazo es el talento de las personas en la organización (Kotter, 2004).

Para poder delimitar las acciones a ejecutar en las organizaciones Colombianas, que den solución al problema planteado y confrontando la bibliografía revisada en el tema de liderazgo encontramos que un modelo que se ajusta a un modelo conductual, que tenga presente el liderazgo de las organizaciones y la idiosincrasia de la cultura Colombiana, es el obtenido de los estudios de liderazgo realizados por el Dr Ogliastri (2009), resumido en los factores de éxito y valores que deben tener los gerentes latinoamericanos como líderes de las organizaciones.

Con cada uno de estos factores claves se ha diseñado una encuesta unificada con treinta y tres afirmaciones; tres por cada punto, para evaluar la percepción que tienen los colaboradores de las conductas de su jefe directo. La encuesta tiene cinco opciones de selección: Totalmente en Desacuerdo,

Parcialmente en Desacuerdo, Ni en Desacuerdo ni en Acuerdo, Parcialmente de Acuerdo y Totalmente de Acuerdo, Ver Anexos 1, 2 y 3.

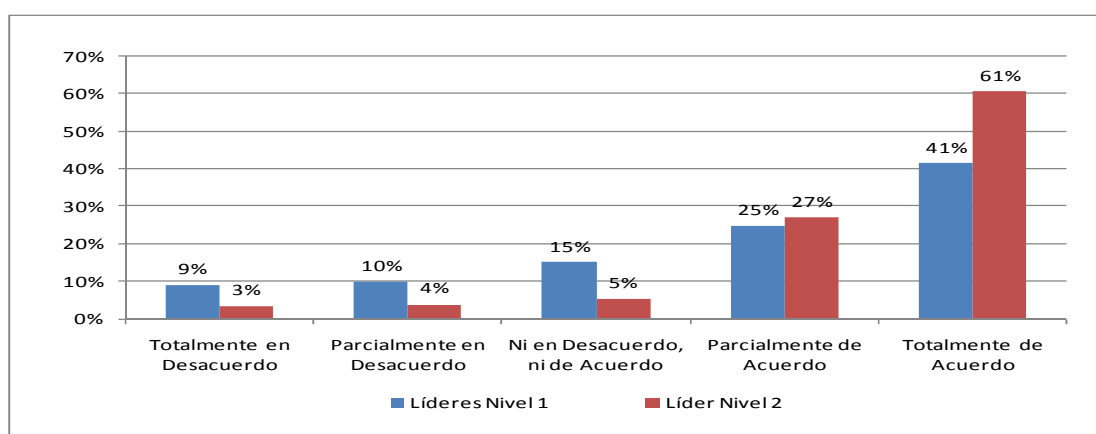
La encuesta fue aplicada al área de manufactura de una empresa de Alimentos en Colombia. En total se aplicaron 31 encuestas que permitieron evaluar siete Jefes; uno de nivel uno (Gerente) y seis de nivel dos (Directores de Departamento), ver Anexo 4.

Con las respuestas obtenidas se realizará un gráfico de frecuencia para los líderes de Nivel 2 y para el líder de Nivel 1. Posteriormente se discrimina estas frecuencias para cada uno de los factores de éxito evaluados. Utilizando una escala continua se pondera cada una de las respuestas obtenidas a fin de considerar en el resultado cualquier percepción por pequeña que sea. Finalmente y dependiendo de la ponderación realizada se califica el Nivel de liderazgo obtenido para cada factor y para cada líder.

4. RESULTADOS Y ANÁLISIS

El consolidado de la evaluación de las treinta y tres percepciones de la encuesta por parte de los colaboradores acerca de las conductas de sus jefes se presenta en las Tablas 1 y 2 respectivamente. Se revisaron estudios anteriores sobre la manera de asociar e interpretar los resultados como base para hacer el análisis de los datos (Ogliastri, 1999; Mendoza, 2005; Gandossy y Guarnieri, 2008; Lena, Mockaitis y Harzing, 2010). El comparativo de los resultados de las frecuencias totales de las respuestas de las percepciones de los colaboradores hacia los líderes nivel 2 frente a las obtenidas por el líder nivel 1, se muestra en la Figura 3.

Figura 3. Comparativo Percepciones Líderes Nivel 2 vs Líder Nivel 1



Fuente: Elaborado con los Datos de los Autores

Tabla 1. Resultados Percepciones de Colaboradores hacia Líderes Nivel 2

Puntos Modelo Enrique Ogliastri	Totalmente en Desacuerdo	Parcialmente en Desacuerdo	Ni en		Totalmente de Acuerdo
			Desacuerdo, ni de Acuerdo	Parcialmente de Acuerdo	
1. Consiga un impacto en su país, en su entorno, trabaje responsablemente para que su comunidad mejore como resultado de su actuación.	14	8	21	9	17
2. Piense positivamente en la gente, apoye a quienes trabajan con usted, organícelos en equipos.	8	4	4	27	26
3. No sea elitista, no establezca muchas diferencias entre las personas y grupos en la organización, reduzca las distancias y privilegios, dele oportunidades de acceso a todos, apoye a la gente para que haga su trabajo, no desconfíe ni la controle al detalle, no sea autoritario.	7	6	3	10	43

Tabla 1. Resultados Percepciones de Colaboradores hacia Líderes Nivel 2 (Continuación)

Puntos Modelo Enrique Ogliastri	Ni en				
	Totalmente en Desacuerdo	Parcialmente en Desacuerdo	Desacuerdo, ni de Acuerdo	Parcialmente de Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
4. Oriéntese a resultados, al mejor desempeño posible, establezca objetivos precisos y enfatice criterios de evaluación según los resultados obtenidos y no por preferencias personales o políticas.	1	15	8	13	32
5. Sea claro y transparente, diga siempre la verdad, no intente manipular ni se enrede creyéndose más astuto o vivo que el resto del mundo.	6	5	5	13	40
6. Sea magnánimo, generoso, no deje para después un reconocimiento público a quien lo merezca.	2	10	10	28	19

Tabla 1. Resultados Percepciones de Colaboradores hacia Líderes Nivel 2 (Continuación)

Puntos Modelo Enrique Ogliastri	Ni en				
	Totalmente en Desacuerdo	Parcialmente en Desacuerdo	Desacuerdo, ni de Acuerdo	Parcialmente de Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
7. Piense a largo plazo, tenga una visión clara de lo que conviene en una perspectiva amplia de futuro y comunique esta perspectiva para orientar el trabajo integrado de todos.	8	12	7	22	20
8. Estructure el trabajo para que no haya continuas emergencias y situaciones imprevistas, evite tantas incertidumbres y anticipése a los resultados.	3	6	11	19	30
9. Sea justo con el trabajo de las mujeres, págueles lo mismo que a los hombres, promuévalas si su desempeño es mejor.	3	1	29	8	28
10. Proteja a la gente que trabaja con usted, y propicie valores humanitarios en su empresa, la sociedad está	13	5	10	16	25

llena de grupos vulnerables que necesitan apoyo.

11. Sea un buen ejemplo motivador, nunca pida a los demás lo que usted mismo no haga, inspire con sus actuaciones los valores que quiera tener en la empresa.	3	3	6	23	34
Total Percepciones Señaladas	68	75	114	188	314
Número de Percepciones Señaladas/Total de Percepciones Encuestas (%)	9%	10%	15%	25%	41%

Fuente: Elaboración con los Datos de los Autores.

Tabla 2. Resultados Percepciones de Lideres Nivel 2 hacia Líder Nivel 1

Puntos Modelo Enrique Ogliastri	Ni en				
	Totalmente en Desacuerdo	Parcialmente en Desacuerdo	ni de Acuerdo	Parcialmente de Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
1. Consiga un impacto en su país, en su entorno, trabaje responsablemente para que su comunidad mejore como resultado de su actuación.	1	0	3	11	9

2. Piense positivamente en la gente, apoye a quienes trabajan con usted, organícelos en equipos.	0	1	0	5	18
3. No sea elitista, no establezca muchas diferencias entre las personas y grupos en la organización, reduzca las distancias y privilegios, dele oportunidades de acceso a todos, apoye a la gente para que haga su trabajo, no desconfíe ni la controle al detalle, no sea autoritario.	1	2	0	9	12
4. Oriéntese a resultados, al mejor desempeño posible, establezca objetivos precisos y enfatice criterios de evaluación según los resultados obtenidos y no por preferencias personales o políticas.	0	0	2	3	19
5. Sea claro y transparente, diga siempre la verdad, no intente manipular ni se enrede creyéndose más astuto o vivo que el resto del mundo.	3	1	2	3	15
6. Sea magnánimo, generoso, no deje para después un reconocimiento público a quien lo merezca.	0	2	0	3	19

 Tabla 2. Resultados Percepciones de Líderes Nivel 2 hacia Líder Nivel 1 (Continuación)

Puntos Modelo Enrique Ogliastri	Ni en				
	Totalmente en Desacuerdo	Parcialmente en Desacuerdo	Desacuerdo, ni de Acuerdo	Parcialmente de Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
7. Piense a largo plazo, tenga una visión clara de lo que conviene en una perspectiva amplia de futuro, y comunique esta perspectiva para orientar el trabajo integrado de todos.	0	1	0	8	15
8. Estructure el trabajo para que no haya continuas emergencias y situaciones imprevistas, evite tantas incertidumbres y anticipese a los resultados.	0	2	3	6	13
9. Sea justo con el trabajo de las mujeres, páguelas lo mismo que a los hombres, promuévalas si su desempeño es mejor.	1	0	2	5	16
10. Proteja a la gente que trabaja con usted, y propicie valores humanitarios en su empresa, la sociedad está llena de grupos	3	1	1	7	12

vulnerables que necesitan apoyo.

11. Sea un buen ejemplo motivador, nunca pida a los demás

lo que usted mismo no haga, inspire con sus actuaciones los

valores que quiera tener en la empresa.

	0	0	1	11	12
Total Percepciones Señaladas	9	10	14	71	160
Número de Percepciones Señaladas/Total de Percepciones Encuestas (%)	3%	4%	5%	27%	61%

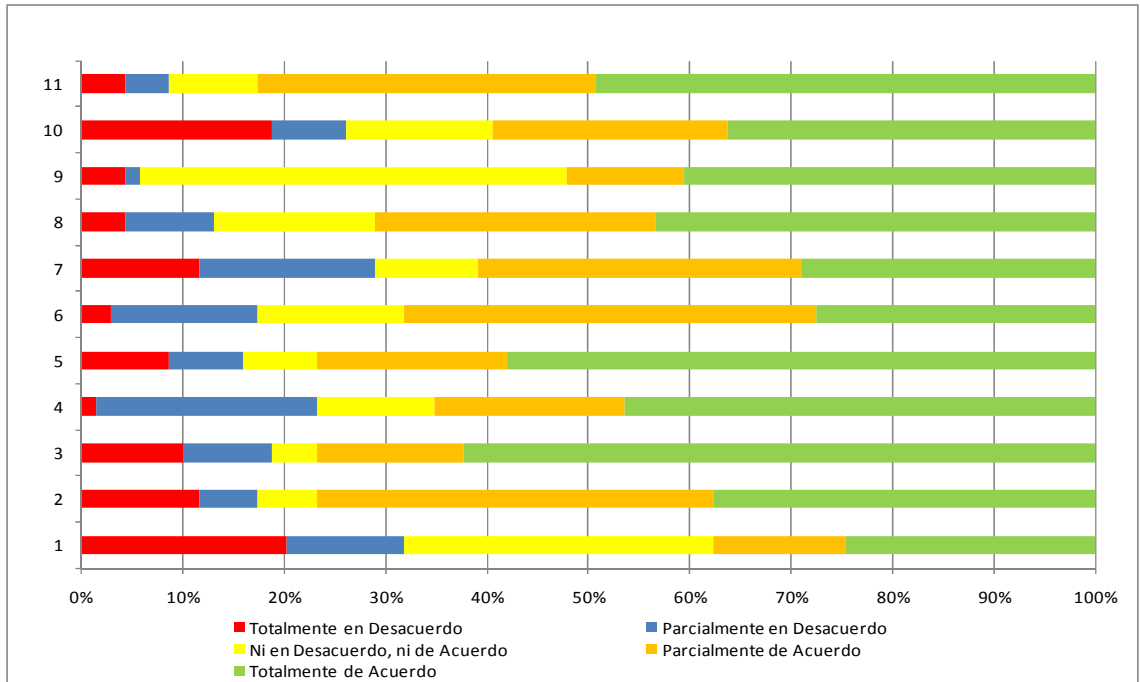
Fuente: Elaboración con los datos de los Autores.

Partiendo de la base que la percepción más positiva hacia el liderazgo es la marcación de: “Totalmente de Acuerdo” hay un resultados de 41 % para los líderes de nivel 2 frente a un 61 % para el líder de nivel 1. Dado que se partió de las percepciones de los colaboradores que conforman una misma área, se ve una mejor percepción hacia las conductas de liderazgo del líder de nivel 1 que hacia las conductas de los líderes de nivel 2. Cuando se cambia la base y se amplía la percepción positiva como la suma de los resultados obtenidos de la marcación como “Totalmente de Acuerdo” y “Parcialmente de Acuerdo” se alcanza un resultado de 66 % para el consolidado de los líderes de nivel 2 frente a un 88 % del líder de nivel 1.

Para tener un análisis más detallado, se ha graficado los resultados discriminados por cada punto del modelo, tanto para los líderes de nivel 2 como para el líder de nivel 1, ver Figuras 4 y 5. Si se utiliza la misma premisa de percepción positiva como la suma de los resultados “Parcialmente de Acuerdo” y “Totalmente de Acuerdo” se encuentra que sólo en el punto 5, “Sea claro y transparente” la percepción de las conductas de los líderes de nivel 2 es mejor que la del líder de nivel 1. Al hacer el mismo análisis tomando como una percepción positiva hacia las conductas de liderazgo, solamente los resultados con “Totalmente de Acuerdo” se aprecia que sólo en el punto 3, “No sea elitista” la percepción es mejor para los líderes de nivel 2.

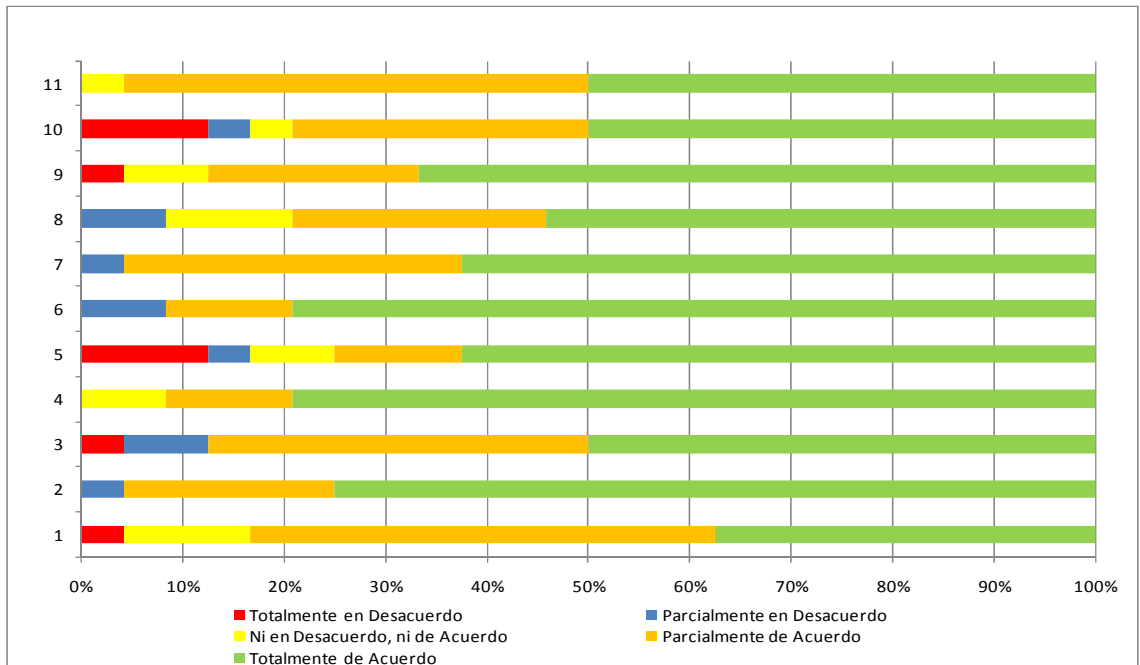
Por otra parte si se interpreta como una percepción negativa los puntos marcados como “Totalmente en Desacuerdo” los resultados muestran que sólo en el punto 3, “No se elitista”, la percepción negativa es más alta para el líder de nivel 1, que para el consolidado de los líderes de nivel 2. Esto coincide con el análisis realizado en el párrafo anterior.

Figura 4. Consolidado en Porcentajes Percepciones Líderes Nivel 2



Fuente: Elaboración con los datos de los Autores

Figura 5. Consolidado percepciones Líder Nivel 1



Fuente: Elaboración con los datos de los Autores

Al revisar la información de los gráficos, los valores obtenidos para cada selección y por cada uno de los puntos claves, se encuentra que la mayoría tiene la inclinación hacia las percepciones de: “Totalmente de Acuerdo” y “Parcialmente de Acuerdo”, sin embargo vale la pena mencionar que hay dos puntos con una tendencia alta a: “Ni en Desacuerdo ni de Acuerdo” correspondiente al punto 1: Haga Algo Significativo por su Comunidad y punto 9: Trate igual a hombres y mujeres. El resultado en el caso del punto 1, se explica debido a que las organizaciones hoy en día centralizan todas las actividades de Responsabilidad Social Empresarial en un departamento especializado. Para el caso del punto 9, la distribución de las encuestas por género, ver Anexo 3, nos muestra una diferencia muy grande en la participación de hombres versus mujeres, un 83 % de hombres, frente a un 17 % de mujeres.

Al interpretar de manera independiente los resultados para cada nivel y por cada uno de los 11 puntos del modelo se encuentra que para los líderes de nivel 2 el de mayor percepción positiva es: “No sea elitista” y para el líder de nivel 1 es: “Sea magnánimo, sea generoso”. Por otra parte los de mayor percepción negativa corresponden a: “Haga algo Significativo por su Comunidad” para los líderes de nivel 2 y “Sea Claro y Transparente” para el líder de Nivel 1.

Para poder tener una medida cuantificable de las percepciones de cada uno de los encuestados y evitar dualidad de calificaciones o interpretaciones se ha adoptado una escala de Likert (1932), para ponderar los resultados obtenidos, ver Tabla 3.

Tabla 3. Escala Likert

Escala	Ponderación
Totalmente en desacuerdo	1
Parcialmente en desacuerdo	2
Ni en desacuerdo, ni de acuerdo	3
Parcialmente de acuerdo	4
Totalmente de acuerdo	5

Fuente: Likert (1932)

Los resultados obtenidos al aplicar estas ponderaciones a los datos de las Tablas 1 y 2 se presentan en la Tabla 4. Para poder ser comparables las 2 series de datos (para líderes nivel 2 y para líder nivel 1), se ha calculado el porcentaje con respecto a la máxima calificación posible. Para el caso del líder nivel 1, la máxima calificación posible corresponde a la marcación de los 8 encuestados con “Totalmente de Acuerdo” que tiene un valor de 120 para cada uno de los puntos. Para el caso de los líderes del nivel 2 el resultado con 23 encuestas tiene un valor de 345. Con esta nueva valoración los puntos 11, “Sea un Buen Ejemplo Motivador” y 4, “Orientación a Resultados” son los de percepción más alta para los líderes del nivel 2 y líder del nivel 1 respectivamente y los de percepción más baja son el 1, “Haga Algo Positivo por su Comunidad” y 10, “Proteja a la Gente que Trabaja con Usted”. Ver Figura 6.

Tabla 4. Resultados con Aplicación de Escala de Likert.

Puntos Modelo Enrique Ogliastri	Calificación	% Referido a	Calificación	% Referido a la
	Ponderada	la Máxima	Ponderada	Máxima
	Líderes Nivel	Calificación	Líder Nivel	Calificación
	2	Posible	1	Posible
1. Consiga un impacto en su país, en su entorno, trabaje responsablemente para que su comunidad mejore como resultado de su actuación.	214	62%	99	83%
2. Piense positivamente en la gente, apoye a quienes trabajan con usted, organícelos en equipos.	266	77%	112	93%
3. No sea elitista, no establezca muchas diferencias entre las personas y grupos en la organización, reduzca las distancias y privilegios, dele oportunidades de acceso a todos, apoye a la gente para que haga su trabajo, no desconfíe ni la controle al detalle, no sea autoritario.	283	82%	101	84%

Tabla 4. Resultados con Aplicación de Escala de Likert - continuación

Puntos Modelo Enrique Ogliastri	Calificación	% Referido a	Calificación	% Referido a la
	Ponderada	la Máxima	Ponderada	Máxima
	Líderes Nivel	Calificación	Líder Nivel	Calificación
	2	Posible	1	Posible
4. Oriéntese a resultados, al mejor desempeño posible, establezca objetivos precisos y enfatice criterios de evaluación según los resultados obtenidos y no por preferencias personales o políticas.	267	77%	113	94%
5. Sea claro y transparente, diga siempre la verdad, no intente manipular ni se enrede creyéndose más astuto o vivo que el resto del mundo.	283	82%	98	82%
6. Sea magnánimo, generoso, no deje para después un reconocimiento público a quien lo merezca.	259	75%	111	93%

Tabla 4. Resultados con Aplicación de Escala de Likert - continuación

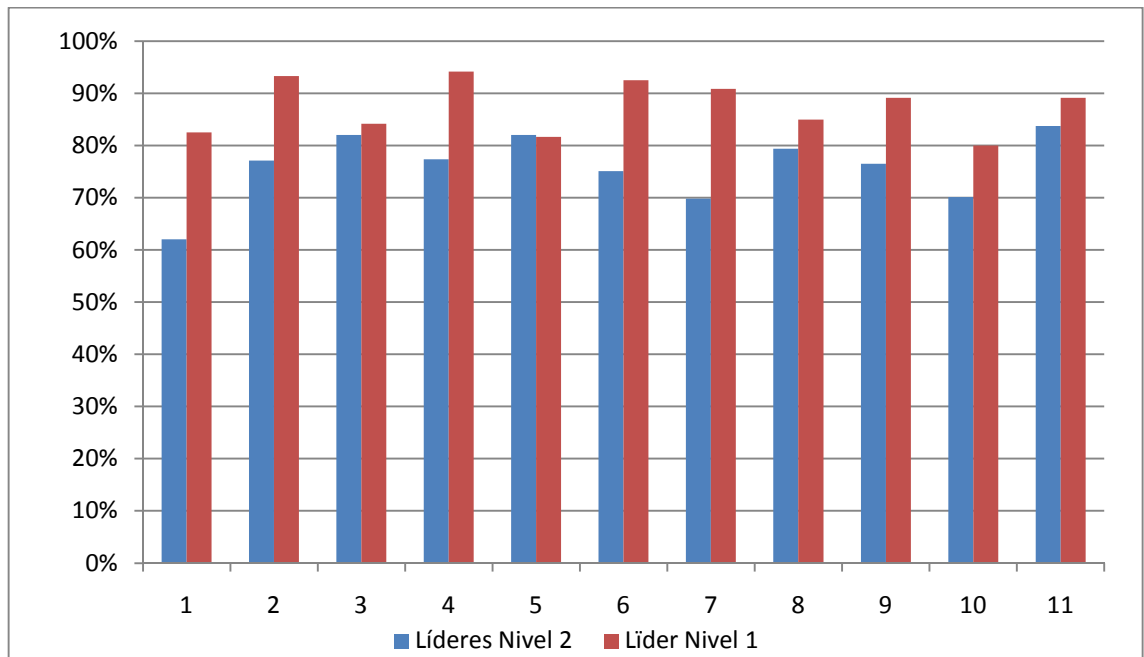
Puntos Modelo Enrique Ogliastri	Calificación	% Referido a	Calificación	% Referido a la
	Ponderada	la Máxima	Ponderada	Máxima
	Líderes Nivel	Calificación	Líder Nivel	Calificación
	2	Posible	1	Posible
5. Piense a largo plazo, tenga una visión clara de lo que conviene en una perspectiva amplia de futuro, y comunique esta perspectiva para orientar el trabajo integrado de todos.	241	70%	109	91%
6. Estructure el trabajo para que no haya continuas emergencias y situaciones imprevistas, evite tantas incertidumbres y anticipése a los resultados.	274	79%	102	85%

Tabla 4. Resultados con Aplicación de Escala de Likert - continuación

Puntos Modelo Enrique Ogliastri	Calificación	% Referido a	Calificación	% Referido a la
	Ponderada	la Máxima	Ponderada	Máxima
	Líderes Nivel	Calificación	Líder Nivel	Calificación
	2	Posible	1	Posible
9. Sea justo con el trabajo de las mujeres, páguelas lo mismo que a los hombres, promuévalas si su desempeño es mejor.	264	77%	107	89%
10. Proteja a la gente que trabaja con usted, y propicie valores humanitarios en su empresa, la sociedad está llena de grupos vulnerables que necesitan apoyo.	242	70%	96	80%
11. Sea un buen ejemplo motivador, nunca pida a los demás lo que usted mismo no haga, inspire con sus actuaciones los valores que quiera tener en la empresa.	289	84%	107	89%
Promedio	262	76%	105	88%

Fuente: Elaboración con Datos de los Autores

Figura 6. Valoración Líderes Nivel 2 vs Líder Nivel 1



Fuente: Elaboración con los Datos de los Autores.

Para poder establecer una escala que permita nombrar un nivel de liderazgo referido a los resultados ponderados de las percepciones evaluadas en la encuesta, se ha dividido el rango posible de la escala (20% - 100%) en 4 partes iguales partiendo del mínimo valor obtenible posible; 20%, correspondiente a la posibilidad de que todos los encuestados hayan marcado la opción “Totalmente en Desacuerdo” y al máximo posible, 100 % cuando los encuestados hayan marcado en su totalidad la opción “Totalmente de Acuerdo”. El primer rango va hasta el valor más alto que se puede obtener marcando únicamente las percepciones de “Totalmente en Desacuerdo” y “Parcialmente en desacuerdo” es decir 40 %. Para el rango de más alta percepción de liderazgo se ha establecido el inicio del rango como el resultado de tener únicamente marcaciones “Totalmente de Acuerdo” o de “Parcialmente De acuerdo”, el mínimo posible es 80%. El rango comprendido entre los dos rangos ya definidos; corresponde a una percepción de liderazgo media. Como

el rango correspondiente al liderazgo medio es más amplio que los otros dos, se ha dividido en dos: Liderazgo Medio Bajo y Liderazgo Medio Alto cuyos rangos se presentan en la Tabla 5. En la escala se han diferenciado con colores a fin de identificar cada nivel de liderazgo.

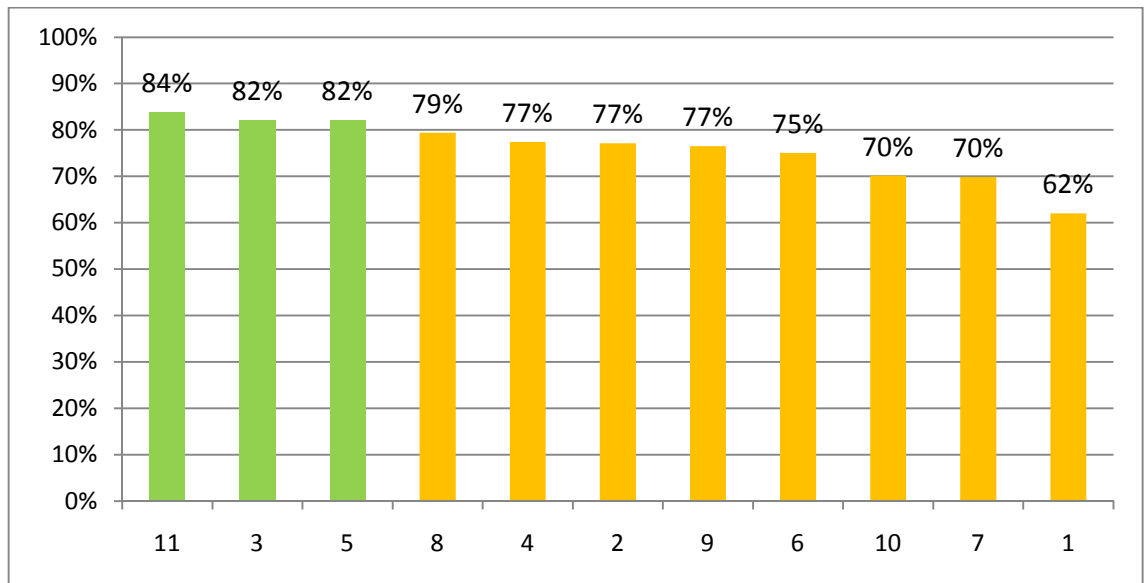
Tabla 5. Clasificación de Liderazgo

Rango de Calificación	Clasificación de Liderazgo
< 40 %	Liderazgo Bajo
40 % - 60%	Liderazgo Medio Bajo
60 % - 80 %	Liderazgo Medio Alto
>80 %	Liderazgo Alto

Fuente: Los autores

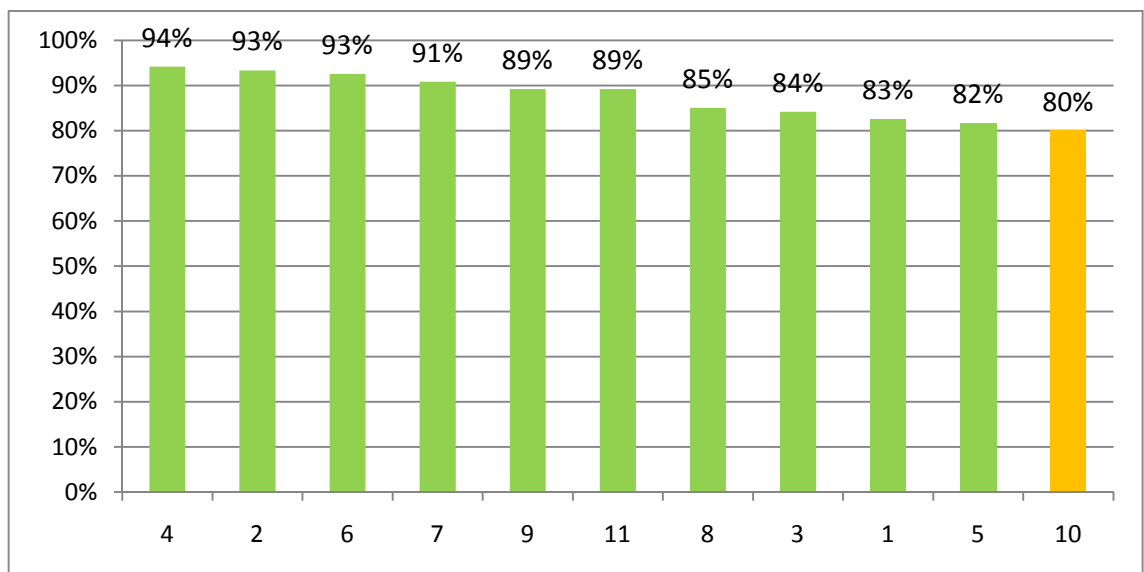
Si se toma como referencia la información de la Figura 7, para los líderes de nivel 2, los puntos con una percepción de liderazgo alta corresponden a: 11. "Sea un Buen Ejemplo Motivador", 3. "No Sea Elitista" y 5. "Sea Claro y Transparente". Los otros ocho puntos tienen una percepción en el rango del liderazgo medio alto. Haciendo el mismo análisis tomando como referencia la Figura 8, para el líder del nivel 1 todos los puntos tienen una percepción en el rango de liderazgo alto y solo el punto 10. "Proteja a la Gente que Trabaja con Usted" se encuentra en el límite entre liderazgo medio y liderazgo alto.

Figura 7. Calificación Consolidada por Puntos del Modelo Líderes Nivel 2



Fuente: Elaboración con los Datos de los Autores.

Figura 8. Calificación por Puntos del Modelo Líder Nivel 1

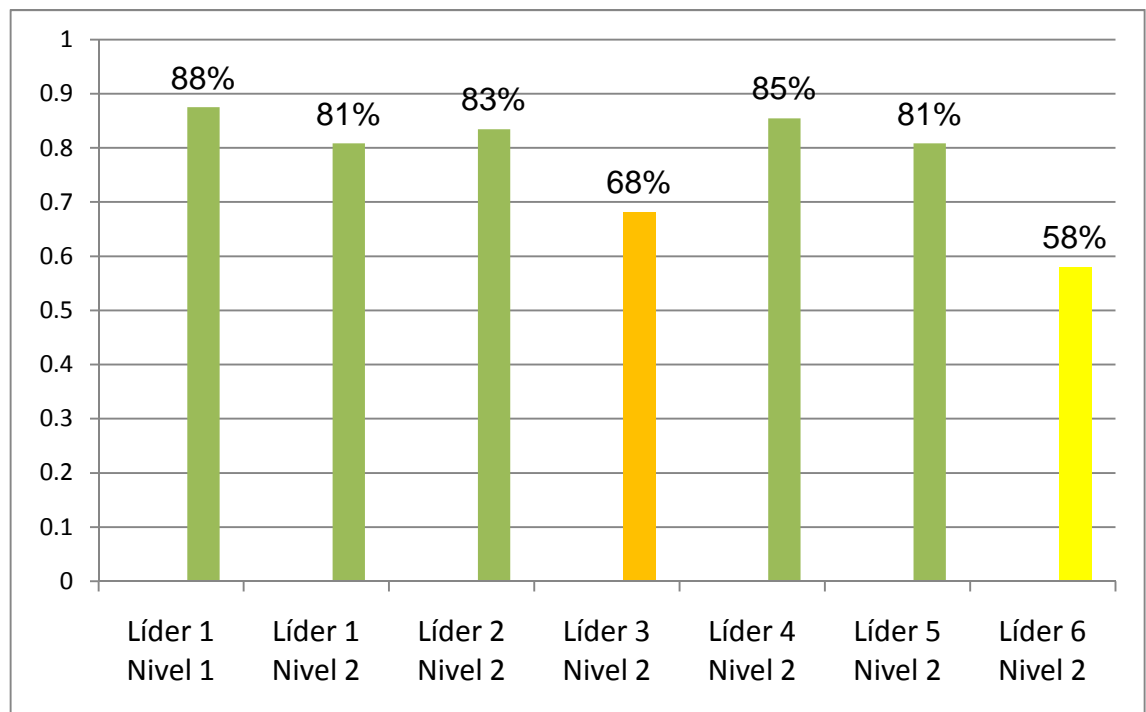


Fuente: Elaboración con los Datos de los Autores.

En la Tabla 6 se presentan los valores obtenidos para cada líder y por cada uno de los puntos claves. En esta tabla se puede apreciar que aunque los resultados consolidados de los líderes de nivel 2 mostraban una tendencia al nivel de Liderazgo Medio Alto, cuando se revisan los resultados de cada uno

de los líderes del nivel 2 se aprecia que algunos pueden estar en un rango mayor o menor del consolidado, como es el caso de los Líderes 3 y 6 que están por debajo del consolidado, ver Figura 9 y 10. Igualmente se puede apreciar que los puntos 3, 4 y 8 son los que tienen una percepción de liderazgo alto en el mayor número de líderes evaluados en contraste al punto número 10 que es el que tiene el menor número de líderes con esa percepción .

Figura 9. Calificaciones Totales Líderes.



Fuente: Elaboración con los Datos de los Autores.

Tabla 6. Comparativo Resultados Líderes Nivel 1 vs Líder Nivel 2.

Puntos Modelo Enrique Ogliastri	Líder 1	Líder 1	Líder 2	Líder 3	Líder 4	Líder 5	Líder 6
	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 2	Nivel 2	Nivel 2	Nivel 2	Nivel 2
1. Consiga un impacto en su país, en su entorno, trabaje responsablemente para que su comunidad mejore como resultado de su actuación.	83%	60%	79%	30%	73%	87%	43%
2. Piense positivamente en la gente, apoye a quienes trabajan con usted, organícelos en equipos.	93%	89%	84%	75%	91%	64%	58%
3. No sea elitista, no establezca muchas diferencias entre las personas y grupos en la organización, reduzca las distancias y privilegios, dele oportunidades de acceso a todos, apoye a la gente para que haga su trabajo, no desconfíe ni la controle al detalle, no sea autoritario.	84%	98%	79%	95%	89%	100%	43%

Tabla 6. Comparativo Resultados Líderes Nivel 1 vs Líder Nivel 2. (Continuación)

Puntos Modelo Enrique Ogliastri	Líder 1	Líder 1	Líder 2	Líder 3	Líder 4	Líder 5	Líder 6
	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 2	Nivel 2	Nivel 2	Nivel 2	Nivel 2
4. Oriéntese a resultados, al mejor desempeño posible, establezca objetivos precisos y enfatice criterios de evaluación según los resultados obtenidos y no por preferencias personales o políticas.	94%	93%	89%	53%	93%	84%	55%
5. Sea claro y transparente, diga siempre la verdad, no intente manipular ni se enrede creyéndose más astuto o vivo que el resto del mundo.	82%	87%	90%	75%	80%	60%	92%
6. Sea magnánimo, generoso, no deje para después un reconocimiento público a quien lo merezca.	93%	89%	79%	50%	80%	76%	80%

Tabla 6. Comparativo Resultados Líderes Nivel 1 vs Líder Nivel 2. (Continuación)

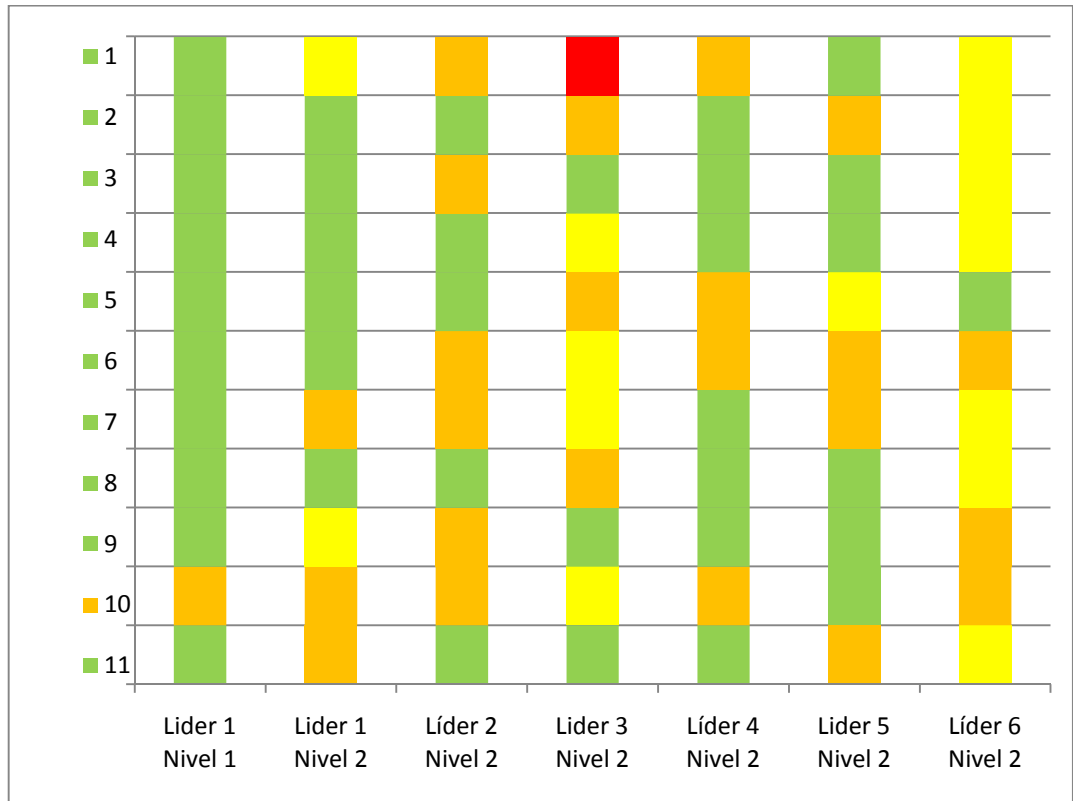
Puntos Modelo Enrique Ogliastri	Líder 1 Nivel 1	Líder 1 Nivel 2	Líder 2 Nivel 2	Líder 3 Nivel 2	Líder 4 Nivel 2	Líder 5 Nivel 2	Líder 6 Nivel 2
7. Piense a largo plazo, tenga una visión clara de lo que conviene en una perspectiva amplia de futuro, y comunique esta perspectiva para orientar el trabajo integrado de todos.	91%	80%	80%	52%	87%	73%	50%
8. Estructure el trabajo para que no haya continuas emergencias y situaciones imprevistas, evite tantas incertidumbres y anticipese a los resultados.	85%	82%	96%	80%	84%	84%	45%
9. Sea justo con el trabajo de las mujeres, páguelas lo mismo que a los hombres, promuévalas si su desempeño es mejor.	89%	51%	74%	83%	93%	87%	72%
10. Proteja a la gente que trabaja con usted, y propicie valores humanitarios en su empresa, la sociedad está llena de grupos vulnerables que necesitan apoyo.	80%	73%	77%	60%	80%	93%	43%

Tabla 6. Comparativo Resultados Líderes Nivel 1 vs Líder Nivel 2. (Continuación)

Puntos Modelo Enrique Ogliastri	Líder 1 Nivel 1	Líder 1 Nivel 2	Líder 2 Nivel 2	Líder 3 Nivel 2	Líder 4 Nivel 2	Líder 5 Nivel 2	Líder 6 Nivel 2
11. Sea un buen ejemplo motivador, nunca pida a los demás lo que usted mismo no haga, inspire con sus actuaciones los valores que quiera tener en la empresa.	89%	87%	91%	97%	89%	80%	57%
Promedio	88%	81%	83%	68%	85%	81%	58%

Fuente: Elaboración con los Datos de los Autores.

Figura 10. Perfiles de Liderazgo Modelo Completo por Líderes.



Fuente: Elaboración con los Datos de los Autores.

CONCLUSIONES

Basados en la información que brindan las encuestas sobre la percepción de liderazgo de los colaboradores, asociado a las conductas de los jefes de la empresa objeto de estudio, los resultados son positivos frente a las conclusiones de los estudios de Enrique Ogliastri que enfatiza los valores y comportamientos que caracterizan al gerente ideal en Latinoamérica.

Para esta empresa en particular se aprecia que la percepción de los líderes de nivel 2 hacia las conductas de liderazgo del líder de nivel 1 es en general más alta que la percepción de los colaboradores hacia las conductas de liderazgo de los líderes de nivel 2, lo cual está en línea con lo presentado por Zenger y Folkman (2008): “Al analizar los datos recogidos de múltiples organizaciones, observamos que sus líderes rara vez superan las calificaciones obtenidas por el líder principal” (p.19).

Respecto a los tres factores con menor ponderación para los líderes nivel 2 y líder nivel 1, el número 1 y 10, correspondiente a la responsabilidad social que deben tener las organizaciones tanto en la comunidad como para con sus empleados. Lo cual refuerza los resultados y conclusiones de la investigación realizada por el CESA (Giraldo, 2008) y por Ogliastri (1999), que hace referencia a la importancia que dan los empresarios colombianos a la responsabilidad social y a la consciencia que ellos tienen de la pertinencia social de sus respectivas empresas u organizaciones. El otro factor de menor ponderación para el líder de nivel 1 es el número 5: Sea claro y transparente;

que corresponde a una de las características que los seguidores desean de las conductas de sus líderes. Los líderes tienen que desarrollar credibilidad entre sus seguidores para que estos puedan confiar en ellos (Zárate, 2009; Kouses y Posner, 1993).

La empresa evaluada además de estar cumpliendo con las metas propuestas para los indicadores operativos y financieros: Utilización de Planta, Rendimiento, Seguridad Industrial, Confiabilidad, Calidad, Capital de Trabajo y Retorno sobre Capital Invertido, supera ampliamente a los resultados de otras empresas del sector. Si se compara el desempeño superior frente a los resultados obtenidos en las encuestas y a los factores de éxito de los estudios de Enrique Ogliastri, la aplicación de la metodología expuesta en este trabajo de grado puede permitir a las empresas Colombianas hacer un diagnóstico inicial del perfil de liderazgo de sus dirigentes.

La metodología utilizada y el diseño de la escala de ponderación permitieron acercarse a la medición del nivel de liderazgo de los jefes y del nivel de liderazgo consolidado del área. Aunque no existen antecedentes similares dentro de dicha organización que permitan contrastar los resultados obtenidos mediante el modelo aquí validado con otros modelos u otras metodologías, si existen enormes esfuerzos durante los últimos 10 años, donde la organización ha invertido recursos importantes en tiempo y dinero en programas para mejorar el liderazgo de las personas, sin embargo, nunca se ha medido la efectividad de los mismos.

RECOMENDACIONES

Una vez identificados los factores de éxito con mayor fortaleza, que presentan los jefes y gerentes en una organización, permitirá a las áreas de recursos humanos cultivar y mantener estos aspectos claves. Respecto a los puntos identificados con percepciones de liderazgo bajo, se hace necesario desarrollar estrategias de mejoramiento continuo que permitan corregir estas debilidades. Para el área de la empresa evaluada en este trabajo de grado, los esfuerzos deben centrarse en la RSE con objetivos claros: la comunidad y los empleados. Es necesario estratificar los resultados por cada uno de los líderes involucrados a fin de identificar qué personas en la organización son las que necesitan desarrollar habilidades de liderazgo y a través de la ejecución de programas como Coaching, Habilidades Gerenciales Efectivas, Desarrollo de Fortalezas 10-20-70, etc., mejorar la situación actual y obtener como resultado un equipo con una percepción de liderazgo alto.

La validación fue realizada en una empresa con indicadores y resultados exitosos sin embargo valdría la pena validar el modelo en empresas menos exitosas. Igualmente se podría evaluar si el modelo es válido para medir la efectividad de los programas de desarrollo del liderazgo, aplicando las encuestas antes y después de la ejecución de dichos programas y contrastando los 2 resultados. Basado en los resultados obtenidos, la pauta de aplicación del modelo en otra empresa del sector, debería aplicarse por áreas a fin de evitar que el resultado global de los perfiles de liderazgo de la empresa no sea consistente con el resultado de los indicadores de desempeño de la misma.

REFERENCIAS

- Ahumada, C. (1996). *El modelo neoliberal y su impacto en la sociedad colombiana*. Bogotá: Angora Editores.
- Arango, L., Posada, C. (s.f.). El desempleo en Colombia. Colombia: Banco de la República. Recuperado 24 de Octubre de 2010 de <http://www.banrep.gov.co/docum/ftp/borra176.pdf>
- Argyris, C. (1976). *La Dirección y el Desarrollo Organizacional (Camino XA a YB)*. Buenos Aires: Ateneo.
- Ayuqui, J. (1998). Valores y Liderazgo Empresarial. Recuperado 15 de Mayo de 2011 de: http://www.pucpr.edu/educontinua/liderazgo/documentos_word/WEB/II/36.htm.
- Bales, R. y Slater, P. (1955). Role differentiation in small decisions-making. *Sociometry*, 20(2), 152-167.
- Blanchard, K. (2006). *Liderazgo al más alto nivel*. Bogotá: Editorial Norma.
- Bonilla, R (2006). La Reforma Económica: Una Apertura Concentradora. En F. Buitrago (Ed.), *En la Encrucijada: Colombia en el siglo XXI* (pp. 423-449). Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Bower, J. (Ed.). (1995). *Oficio y Arte de la Gerencia Vol-1*. Barcelona: Editorial Norma.

- Cardona, P. y García-Lombardía, P. (2005). *Cómo desarrollar las competencias del liderazgo*. Pamplona: Eunsa.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de los Recursos Humanos* (5ª Ed). México: McGraw Hill.
- Chhokar, J., Brodbeck, F. y House, R. (2008). *Culture and Leadership Across the World: The Globe Book of In-Depth Studies of 25 Societies*. USA: Taylor & Francis Group.
- Dinero.com. (2008). Colombia Destacada por su Liderazgo Empresarial y Académico en AL. Recuperado el 24 de octubre de 2010 de:
http://www.dinero.com/wf_ImprimirArticulo.aspx?IdRef=48503&IdTab=1
- Drucker, P. (1967). *The Effective Executive. The Definitive Guide to Getting the Right Things Done*. Oxford: Elsevier Ltd.
- Drucker, P. (1969). *El Ejecutivo Eficaz*. Buenos Aires: Editorial Sudamericana.
- Drucker, P. (2002). The Discipline of Innovation. *Harvard Business Review*, Agosto, 95-103.
- Drucker, P. (2006). Introducción. En F. Hesselbein, M. Goldsmith & R. Beckhard, *El Líder del Futuro*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Gandossy, R y Guarnieri, R. (2008). Can You Measure Leadership? *MIT Sloan Manage Review*, 50(1), 64-70.

- Giraldo, T. (2008). *Responsabilidad Social, Sustentabilidad y Liderazgo en Colombia: Un Análisis Intersectorial*. Bogotá: Colegio de Estudios Superiores de Administración – CESA.
- González, N. (1998). Globalización, Integración Internacional y Apertura Económica. *Revista Andí*, 155, 53-64.
- González, R. (2005). *Creando Valor con la Gente. Un Modelo para Crear Ventaja Competitiva*. Colombia: Grupo Editorial Norma.
- Guevara, E. (2008). *La Gestión de las Relaciones y la Responsabilidad Social Empresarial*. Edición Electrónica Gratuita. Recuperado el 24 de Octubre de 2010 de www.eumed.net/libros/2008c/438/
- Haas, E. (2007). *Enseñanzas de Peter Drucker*. India: McGraw-Hill Interamericana.
- Hersey P. y Blanchard K (1994). *Estilo eficaz de dirigir: liderazgo situacional*. México: IDH.
- Hersey, P., Blanchard, K. y Johnson, D. (2001). *Management of Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall.
- House, R. (1996). Path-Goal Theory of Leadership: Lessons, Legacy, and a Reformulated Theory. *Leadership Quarterly*, 7(3), 323-352.
- ICONTEC (2000). *Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 9004*. Bogotá: Instituto Colombiano de Normas Técnicas.

- Kirkpatrick, S. y Locke, E. (1991). Leadership: Do traits matter?. *The Academy of Management Executive*, 5(2), 48-60.
- Kotter, J. (2004). Lo que de Verdad Hacen los Líderes. En Harvard Business Review, *Liderazgo*, (pp. 39-64). Buenos Aires: Ediciones Deusto S.A.
- Kouzes, J. y Posner, B. (1993). *Credibility*. San Francisco: Jossey-Bass Inc.
- Leithwood, K. y Jantzi, D. (2000). The Effects of Transformational Leadership on Organizational Conditions and Student Engagement with School. *Journal of Educational Administration*, 38(2), 112-129.
- Lena, Z, Mockaitis, A y Harzing, A. (2010). Standardization and Contextualization: A Study of Language and Leadership Across 17 Countries. *Journal of World Business*. Recuperado el 24 de octubre de 2010 de:
<http://www.harzing.com/download/standcontext.pdf>
- Likert R. (1932). A technique for measurement attitudes. *American Journal of Society*, 140, 55-65.
- McClelland, D. (1987). *Human Motivation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Mendoza, I. (2008). *Tesis: Estudio Diagnóstico del Perfil de Liderazgo Transformacional y Transaccional de Gerentes de Ventas de una Empresa Farmacéutica a Nivel Nacional*. México: Universidad Autónoma de Tlaxcala.

- Mosquera, R. (2004). *Globalización y ALCA, América para los americanos*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia, Facultad de Ciencias Económicas.
- Najar, A. (2006). Apertura Económica en Colombia y el Sector Externo (1990-2004). *Apuntes del Cenes*, 26(41), 85-106.
- Northouse, P. (2010). *Leadership: Theory and Practice* (5th ed.). California: Sage Publications.
- Ocampo, J.A. (2001). *Una apuesta al futuro económico de Colombia*. Bogotá: Libros de Cambio.
- Ogliastri, E. (1999). Cultura y Liderazgo en 10 países de América Latina: El Estudio Globe. *Revista Latinoamericana de Administración*, 22, 29-57.
- Ogliastri, E. (2008). Colombia: The Human Relations Side of Enterprise. En J. Chhokar, F. Brodbeck, y R. House, *Culture and Leadership Across the World: The Globe Book of In-Depth Studies of 25 Societies*, (689-722). USA: Taylor & Francis Group.
- Ogliastri, E. (2009). El Gerente Ideal en Latinoamérica. *Portafolio.com*. Recuperado el 24 de Octubre de 2010 de <http://www.portafolio.co/archivo/documento/CMS-5846187>
- Páez, I. (2005). Competencias para el Liderazgo Gerencial. En *Ponencia en: Primer Congreso Iberoamericano de Investigación en Administración*. Manizales: Universidad Nacional de Manizales.

- Perdomo, Y. y Prieto, R. (2009). El liderazgo como Herramienta de Competitividad para la Gerencia del Servicio. *Revista del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales*, 6(2), 30-48.
- Real Academia Española. (2001). *Diccionario de la Lengua Española*. Recuperado el 24 de Octubre de 2010 de:
http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=lider
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. (10ª Ed.). México: Pearson Education Prentice Hall.
- Rodríguez, M. (1991). *Liderazgo. Desarrollo de habilidades directivas*. México, D.F.: El Manual Moderno.
- Rodríguez, M. (2008). *Investigación sobre los líderes empresariales de Colombia*. Bogotá: Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA.
- Siliceo, A. Casares, D. y González, J. (1999). *Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional*. México: McGraw-Hill Interamericana Editores.
- Urdaneta, O. (1997). *El Desarrollo de los Recursos Humanos: En los Procesos de Apertura Económica*. Colombia: 3 R Editores.
- Velásquez M. (1995). *Liderazgo de calidad total*. México: Sistemas de Información Contable y Administrativas.
- Vroom, V. (2002). *Motivation and Leadership Decision Making*. USA: Thinkers.

Yukl, G.A. (2009). *Leadership in organizations (7ª Ed.)*. New Jersey: Prentice-Hall.

Zarate, R. (2008). What Followers Want from Their Leaders: An Analytical Perspectives. En *Cuadernos de Administración*. Cali: Universidad del Valle.

Zenger, J. y Folkman, J. (2008). *El Líder Extraordinario*. México: Profit.

ANEXO 1. DISEÑO ENCUESTA PERCEPCIÓN DE LIDERAZGO

ENCUESTA PERCEPCIONES

No	Marque una X en la casilla al frente de cada una de las afirmaciones de acuerdo a su percepción de las conductas de su jefe.	Escala				
		Totalmente en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Ni en desacuerdo, ni de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	Su jefe le da retroalimentación cuando se finaliza la ejecución de proyecto.					
2	Al momento de llevar a cabo una tarea, su jefe tiene un plan alternativo A, B, C y D.					
3	Las decisiones que usted toma tienen la aprobación de su jefe.					
4	Su jefe logra inspirar y motivar a los colaboradores.					
5	Establecer planes preventivos para anticiparse a los riesgos son actividades que hace su jefe.					
6	Su jefe comparte la información resultante de la revisión de la estrategia.					
7	Cuando le es asignada una tarea, su jefe establece los objetivos claros desde el comienzo.					
8	Cuando usted tiene un problema personal su jefe le brinda apoyo.					
9	Su jefe le hace reconocimiento en público cuando usted ejecuta una tarea con resultados por encima del estándar.					
10	El sistema de reconocimiento que usa su jefe está ligado al logro de objetivos.					

Género: **M** F

Antigüedad: 1 - 5 años 5 a 10 años **> 10 años**

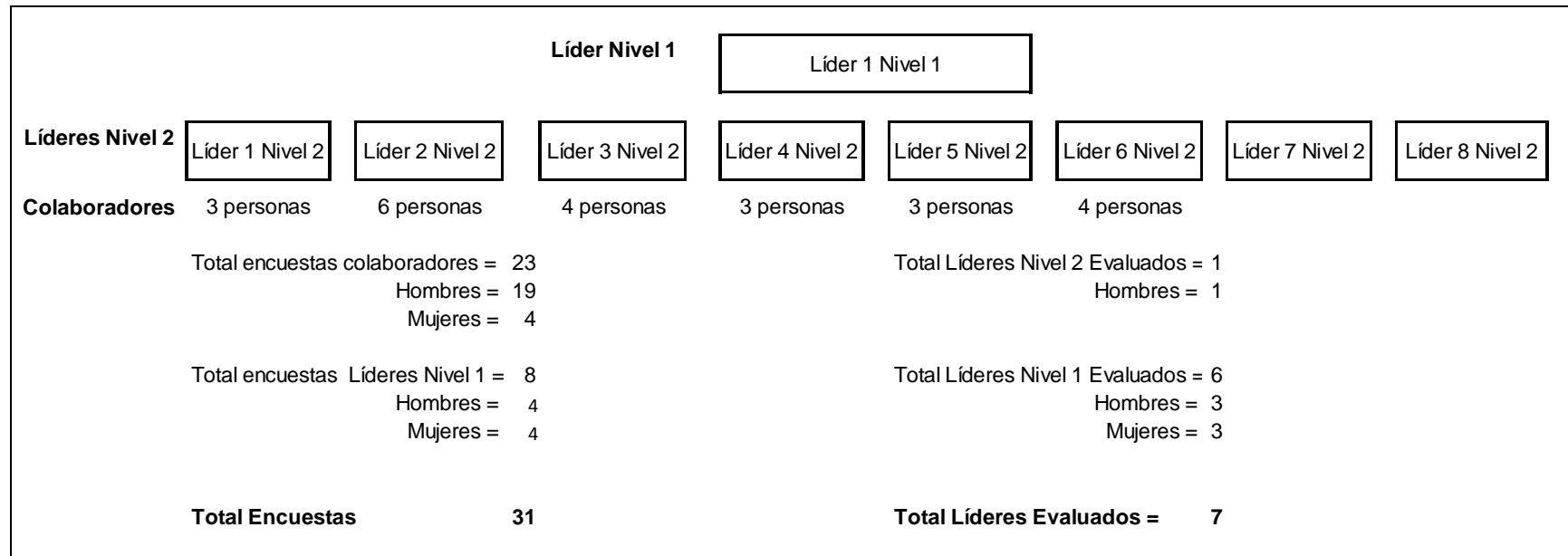
Edad: 23-30 **30-35** 35-40 40-45 > 45

LIDER EVALUADO:

ANEXO 2. TABLA DE PERCEPCIONES A CALIFICAR

No	Percepciones a Calificar
1	Su jefe le da retroalimentación cuando se finaliza la ejecución de proyecto.
2	Al momento de llevar a cabo una tarea, su jefe tiene un plan alterno A, B, C y D.
3	Las decisiones que usted toma tienen la aprobación de su jefe.
4	Su jefe logra inspirar y motivar a los colaboradores.
5	Establecer planes preventivos para anticiparse a los riesgos son actividades que hace su jefe.
6	Su jefe comparte la información resultante de la revisión de la estrategia.
7	Cuando le es asignada una tarea, su jefe establece los objetivos claros desde el comienzo.
8	Cuando usted tiene un problema personal su jefe le brinda apoyo.
9	Su jefe le hace reconocimiento en público cuando usted ejecuta una tarea con resultados por encima del estándar.
10	El sistema de reconocimiento que usa su jefe esta ligado al logro de objetivos.
11	Las mujeres que trabajan en cargos similares al suyo reciben el mismo trato y remuneración que usted.
12	Su jefe organiza grupos de ayuda humanitaria cuando se presentan situaciones de desastres en la comunidad.
13	Su jefe ayuda a mejorar las condiciones de la comunidad vecina.
14	Cuando el jefe toma decisiones, las ideas de las mujeres tienen el mismo peso que la de los hombres.
15	Su jefe demuestra coherencia entre lo que dice y hace.
16	Su jefe establece metas y bonificaciones enfocadas al logro de los objetivos de la compañía.
17	Su jefe "no demuestra" preferencias hacia algunos colaboradores.
18	La participación de su jefe en las actividades comunitarias tienen algún impacto dentro de la sociedad.
19	Su jefe le brinda las mismas oportunidades que a sus compañeros.
20	Los criterios de evaluación que utiliza su jefe están alineados con los objetivos estratégicos de la compañía.
21	Para la ejecución de los proyectos, su jefe establece cronogramas para hacer seguimientos.
22	Su jefe promueve programas de formación para el crecimiento del personal.
23	Cuando su jefe desconoce un tema en especial, acude a usted para que lo asesore.
24	Cuando se jefe se ausenta, confía en usted para que lo reemplace temporalmente.
25	Su jefe celebra con usted y sus compañeros los éxitos y triunfos alcanzados.
26	La creación de equipos de trabajo es fomentada por su jefe para tomar las mejores decisiones.
27	Su jefe es claro y transparente a la hora de darle instrucciones.
28	Su jefe establece tareas y proyectos orientados al cumplimiento de la estrategia.
29	Su jefe influencia a la empresa a participar en actividades comunitarias.
30	Su jefe promueve el cumplimiento a los valores de la compañía mediante el ejemplo.
31	Programas de seguridad industrial y salud ocupacional son promovidos por su jefe para mejorar las condiciones laborales.
32	Su jefe reconoce el desempeño del personal sin diferenciar el género, raza ó creencia religiosa.
33	Su jefe trata de igual forma a todos sus colaboradores.

ANEXO 3. ESTRUCTURA ORGÁNICA ÁREA DE LA EMPRESA.



ANEXO 4. PUNTOS MODELO ENRIQUE OGILASTRI

No	MODELO ENRIQUE OGILASTRI
1	<ul style="list-style-type: none"> • Consiga un impacto en su país, en su entorno, trabaje responsablemente para que su comunidad mejore como resultado de su actuación.
2	<ul style="list-style-type: none"> • Piense positivamente en la gente, apoye a quienes trabajan con usted, organícelos en equipos.
3	<ul style="list-style-type: none"> • No sea elitista, no establezca muchas diferencias entre las personas y grupos en la organización, reduzca las distancias y privilegios, dele oportunidades de acceso a todos, apoye a la gente para que haga su trabajo, no desconfíe ni la controle al detalle, no sea autoritario.
4	<ul style="list-style-type: none"> • Oriéntese a resultados, al mejor desempeño posible, establezca objetivos precisos y enfatice criterios de evaluación según los resultados obtenidos y no por preferencias personales o políticas.
5	<ul style="list-style-type: none"> • Sea claro y transparente, diga siempre la verdad, no intente manipular ni se enrede creyéndose más astuto o vivo que el resto del mundo.
6	<ul style="list-style-type: none"> • Sea magnánimo, generoso, no deje para después un reconocimiento público a quien lo merezca.
7	<ul style="list-style-type: none"> • Piense a largo plazo, tenga una visión clara de lo que conviene en una

	<p>perspectiva amplia de futuro, y comunique esta perspectiva para orientar el trabajo integrado de todos.</p>
8	<ul style="list-style-type: none">• Estructure el trabajo para que no haya continuas emergencias y situaciones imprevistas, evite tantas incertidumbres y anticipese a los resultados.
9	<ul style="list-style-type: none">• Sea justo con el trabajo de las mujeres, págueles lo mismo que a los hombres, promuévalas si su desempeño es mejor.
10	<ul style="list-style-type: none">• Proteja a la gente que trabaja con usted, y propicie valores humanitarios en su empresa, la sociedad está llena de grupos vulnerables que necesitan apoyo.
11	<ul style="list-style-type: none">• Sea un buen ejemplo motivador, nunca pida a los demás lo que usted mismo no haga, inspire con sus actuaciones los valores que quiera tener en la empresa.

**ANEXO 5. CORRELACIÓN DE LAS PERCEPCIONES EVALUADAS EN LA
ENCUESTA FRENTE A LOS PUNTOS DEL MODELO DE ENRIQUE
OGLIASTRI**

Puntos del Modelo	Números de las Percepciones Asociadas		
1	13	18	29
2	3	22	26
3	17	19	33
4	7	16	20
5	23	24	27
6	9	10	25
7	1	6	28
8	2	5	21
9	11	14	32
10	8	12	31
11	4	15	30