

EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DE LOS GERENTES DEL ÁREA METROPOLITANA DE BUCARAMANGA, UNA RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO FINANCIERO

Margarita María Plata Durán*
Aura Cecilia Pedraza Avella**
Néstor Raúl Ortiz Pimiento***

Resumen

El presente estudio tiene como objetivo determinar la relación del estilo de liderazgo del gerente en el desempeño de las empresas del Área Metropolitana de Bucaramanga - AMB (Colombia). La investigación se realizó aplicando teoría de Bass, usando un instrumento validado, *Cuestionario de Estilos de Liderazgo - CELID*, mediante un estudio transversal, de naturaleza descriptiva, exploratoria y relacional a 329 gerentes del AMB - Colombia. Los resultados evidencian que el gerente del Área Metropolitana de Bucaramanga tiene una preferencia por el estilo de liderazgo transformacional, el cual muestra una relación con los positivos resultados financieros.

Palabras claves:

Gerente, desempeño empresarial, estilos de liderazgo, Teoría de Bass.

Clasificación JEL: M12, M21, O15, J24.

Abstract

This study aims to determine the relationship of the leadership style of managers in the performance of companies in the Metropolitan Area of Bucaramanga - AMB (Colombia). This research was conducted based in Bass theory, using the validity survey titled *Leadership Styles Questionnaire CELID*, in a transversal, descriptive, exploratory and relational study to 329 managers of AMB-Colombia. The results show that the manager of the Metropolitan Area of Bucaramanga has a preference for transformational leadership style, which shows a positive relationship with financial results.

Key Words:

Manager, Business performance, Leadership Styles, Bass Theory.

JEL Classification: M12, M21, O15, J24.

*Ingeniera Industrial, Universidad Industrial de Santander; Magister (c) en Ingeniería Industrial, Especialista en Gerencia de la Universidad Pontificia Bolivariana, Especialista en Diseño de Soluciones Financieras de la Universidad Autónoma de Bucaramanga. Docente de Planta en la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad Pontificia Bolivariana Bucaramanga. Integrante de los Grupo de Investigación Saberes, Educación y Docencia (SED) y del Grupo de Investigación en Administración (GIA). Experiencia Laboral en el sector real y financiero. Consultora Empresarial.

**Ingeniera Industrial, Magister en Economía, Doctora en Ciencias Económicas. Docente de Planta en la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Integrante del Grupo de Investigación Finance and Management. Coordinadora de Programa de Maestría en Ingeniería Industrial de la Universidad Industrial de Santander; Miembro de consejo de centro, Investigación y Desarrollo de Centro de Productividad y Competitividad del Oriente y de Corporación Bucaramanga Emprendedora Incubadora de Empresas de Base Tecnológica. Consultora Empresarial.

***Ingeniero Industrial, Magister en Ingeniería de Sistemas, Docente de Planta en la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Integrante del Grupo de Investigación de Optimización de Procesos y Organización de Sistemas Productivos, Administrativos y logísticos. Director de la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales de la Universidad Industrial de Santander. Consultor Empresarial.

Este artículo hace parte del proyecto de investigación "Relación del perfil y estilo de liderazgo del gerente en el éxito de las empresas del Área Metropolitana de Bucaramanga" que se adelanta en el Grupo de Investigación Finance and Management de la Universidad Industrial de Santander.

1. Introducción

Las organizaciones impactan en el desarrollo económico de una región, nación y el mundo, y por tanto son consideradas como parte fundamental en el progreso de las naciones (Shumpeter, 1934), siendo indiscutible la influencia de quienes las dirigen y por ende la relevancia de investigar el perfil de un gerente como parte fundamental en los resultados organizativos. Partiendo de los consensos de la comunidad científica, la literatura apunta a definir de manera concurrente la incidencia del perfil de un gerente como parte fundamental e influyente en los resultados organizativos y evidencian la relación del actuar de un dirigente en el liderazgo (Bass, 1990); llegando inclusive a existir diferencias dentro de un mismo territorio (Schwartz, 2001; Gundry & Welsch, 2001; Javidan & House, 2002; Yang et al., 2012).

"El líder está relacionado con los términos poder y autoridad como la capacidad que tiene una persona o agente para influenciar a otra" (Mintzberg, 1993). Entre los principales enfoques teóricos que han sido aplicados para medir el liderazgo se encuentran el enfoque de los rasgos, el enfoque conductual, el enfoque situacional y el enfoque de Bass, entre otros (Ver Anexo 1).

Según Stogdill (1948), el enfoque de los rasgos está enmarcado en las "teorías del gran hombre", y se basa en establecer características estables de personalidad que diferencian a los líderes de quienes no lo son, basados en que los hombres nacen con dicha cualidad (Stogdill, 1948; Mann, 1959; Lord et al., 1986; Kirkpatrick & Locke, 1991). Este enfoque ha tenido dificultades en su medición puesto que no existe un acuerdo entre los autores que identifique de manera clara los rasgos del líder ni el grado de afectación sobre un equipo de trabajo y sus tareas.

En la actualidad, el enfoque de los rasgos es orientado a nivel organizacional con temáticas como las competencias laborales (Masten & Coastworth, 1998; Sternberg, 1998); por otra parte, la misma corriente ha generado modelos relacionados con la inteligencia emocional y el conocimiento tácito (Sa-

lovey & Mayer, 1990; Wagner, 1994; Goleman, 1996; Stenberg, 2000).

El enfoque conductual nace como resultado de estudios realizados en la Ohio State University y centra sus investigaciones en determinar las conductas de los líderes y su relación con el liderazgo efectivo (Hemphill & Coons, 1957; Cartwright & Zander, 1960; Stogdill, 1963) mediante la identificación de conductas individuales, y no patrones de comportamiento, centradas en la estructura (comportamientos y actividades que realiza el líder con la finalidad de definir a los subordinados la naturaleza de sus puestos) y el apoyo (grado en que el superior es considerado y amistoso con sus subalternos).

Según Hersey et al. (1969), el enfoque situacional basa sus teorías en asegurar que el líder efectivo adapta su estilo de liderazgo acorde al contexto en el que se desenvuelve y es considerado más teórico que práctico basado en dos aspectos: las conductas directivas y las conductas de consideración por el subordinado. Este enfoque está sustentado por la teoría del camino-meta y la teoría de la contingencia. La teoría del camino-meta es considerada como un inicio de las teorías no clásicas del liderazgo en donde se clasifica al líder como directivo, considerado, participativo y orientado a metas, propone que el comportamiento de un líder es de motivación a los subordinados, disminuyendo la incertidumbre de estos haciendo que el líder deba adaptarse al nivel de desarrollo de sus seguidores (Evans, 1970; House, 1971; House & Dessler, 1974; House & Mitchell, 1974). Por otro lado, la teoría de la contingencia según Fiedler (1967), caracteriza al líder en tres variables situacionales: las relaciones entre el líder y los seguidores, la estructura de la tarea y el poder ejercido por el líder, basadas en el constructo LPC (*Least Preferred Coworker*).

La teoría de Bass (1985), que es uno de los enfoques más estudiados y adaptado a diferentes contextos, parte de la teoría del líder carismático y transformacional (House, 1977; Burns, 1978). Su precursor, Bernard M. Bass basó sus ideas originalmente del liderazgo carismático y transformacional. Por otro lado, el liderazgo transformacional lo define el autor como "un proceso en el cual los lí-

deres influyen sobre sus seguidores" (Burns, 1978). Adicionalmente, si el líder influencia a sus seguidores mediante la motivación de los intereses personales de estos, se considera que el líder tiene un tipo de liderazgo transaccional y no transformacional. Finalmente la teoría incluyó un estilo de liderazgo ineficaz, denominándolo *laissez faire* que significa la ausencia del liderazgo.

Por otra parte, la influencia que los líderes ejercen en los resultados organizativos ha sido abordada en diversas investigaciones empíricas, en las cuales se han relacionado de manera específica las características propias de los líderes con el desempeño de las empresas. En Grecia, según Spanos & Lioukas (2001), se estudió el perfil del líder en relación con el impacto relativo de la industria y los factores específicos de la empresa. En los resultados encuentran una alta relación entre las fuerzas de la industria, que actúan como causa directa en el rendimiento del mercado, y la rentabilidad de los activos empresariales, al igual que una alta relación entre el liderazgo del gerente y los resultados financieros (rentabilidad de activos). De manera paralela a la influencia que los líderes ejercen en el desarrollo de las organizaciones es indispensable definir que el líder capaz de ejercer influencia en sus subordinados posee un liderazgo transaccional o carismático. Una muestra de empresas de Fortune 500 según Waldman et al., (2001) fue investigada, encontrando que el líder predice el rendimiento financiero en condiciones de incertidumbre dadas las habilidades que posee y evidenciaron alta relación significativa positiva entre el carisma del líder de la empresa y el margen neto de utilidad.

Adicionalmente a los perfiles de los líderes empresariales y su relación con los resultados organizativos, en un estudio sobre la relación significativa del crecimiento empresarial y el perfil (Gundry & Welsch, 2001), se identificaron diferencias en esta relación, acorde a sectores económicos, tamaños de empresas y regiones geográficas. Javidan & House (2002), parten de que las diferencias culturales también influyen en el liderazgo en donde la cultura organizacional, regional y nacional presenta una relación directa con el perfil de los líderes. Por lo tanto, los contextos han sido determinantes en la relación del de-

sempeño con el liderazgo, inclusive en unidades de análisis como proyectos específicos al interior de las empresas; por ejemplo Yang et al., (2012) encontraron una asociación positiva al medir la influencia del estilo de liderazgo del gerente de un proyecto en los resultados obtenidos por su equipo de trabajo. Según Wang et al. (2011), en una investigación realizada en 125 empresas de China, se estudió la relación entre los comportamientos de liderazgo (la creatividad y la toma de riesgos, la relación y comunicación, benevolencia, articulación de una visión, autoritarismo, vigilancia y control) y las actitudes del líder (apoyo organizacional percibido, compromiso organización, imparcialidad en resultados e imparcialidad en procesos) con el desempeño de la empresa desde su rentabilidad, encontrando que los comportamientos de liderazgo están directamente vinculados a los resultados empresariales mientras que las actitudes muestran una influencia baja en los resultados de las organizaciones.

En Colombia, el acceso a las investigaciones realizadas sobre el tema y a sus resultados es limitado y los artículos productos de éstas no son divulgados en bases de datos reconocidas o revistas de alto impacto. Según Ogliastrri (2005), dentro de la literatura gris se estudiaron las características de liderazgo organizacional en Colombia para el estudio Globe; una investigación realizada en 64 países y 32 lenguas distintas; en ella, se entrevistaron 72 empresas con desempeño a nivel financiero sobresaliente en la ciudad de Bogotá pertenecientes a tres sectores empresariales y se identificaron las diferencias entre el líder y el gerente y tres elementos del liderazgo (relaciones humanas y personal, visión, estilo gerencial) y tres aspectos complementarios (integridad, actuación ante una crisis y fijación de objetivos). En el Área Metropolitana de Bucaramanga, no se evidencian estudios similares a los realizados en otros países donde se relaciona el liderazgo de los gerentes con el éxito de sus organizaciones.

Actualmente, uno de los modelos base de una gran cantidad de investigaciones en la comunidad científica, es el modelo de liderazgo de Bass, dada la gran aplicabilidad que tiene en el ámbito organizacional con la aplicación de un instrumento estándar validado, el *Multifactor Leadership Questionnaire*

MLQ (Bass, 1997). El autor y sus colaboradores (Avolio et al., 1991; Bass & Avolio, 1994) proponen tres estilos de liderazgo: transformacional, transaccional y *laissez faire*.

En su enfoque, Bass (1997) considera el líder transformacional como quien provoca cambios y/o innovaciones en sus seguidores a partir de la concientización de las metas y resultados organizativos, lo cual asegura según el autor la confianza y respeto hacia el dirigente. Los cuatro componentes del liderazgo transformacional son: carisma, inspiración, estimulación intelectual y consideración individualizada. El carisma considerada base de la teoría, es una habilidad del líder; que logra que sus seguidores antepongan las metas organizativas a las individuales; la inspiración es cuando el líder logra transmitir de manera efectiva la visión de futuro como parte cambio al interior de la organización; la estimulación intelectual es característica de los líderes capaces de generar nuevas soluciones o nuevas manera de solucionar problemas cotidianos; la dimensión de consideración individualizada, es la capacidad que posee un líder para identificar a cada subordinado de manera individual, generando bienestar y protección. Es por estas dimensiones que se considera al líder transformacional con características

más amplias y de mayor efectividad en las organizaciones que el líder transaccional.

El líder transaccional es el líder que negocia con sus seguidores para conseguir los objetivos en la organizacional, el autor lo denomina como un intercambio de promesas y favores entre líder y seguidor. Este estilo de liderazgo contempla dos dimensiones: recompensa contingente y dirección por excepción. La recompensa contingente es el premio que el líder otorga a los seguidores por el cumplimiento de los objetivos empresariales (económico o no). La dirección por excepción maneja dos formas: la activa y la pasiva; la activa es cuando el líder monitorea constantemente a sus seguidores para que realicen sus actividades acorde a procedimientos y normas de la empresa, mientras que la forma pasiva corresponde al líder que castiga o premia el cumplimiento o no de indicaciones y reglamentos.

Por último, el *laissez faire* es la ausencia de liderazgo, lo cual implica la no toma de decisiones acarreado demoras en acciones y se ignoran las responsabilidades de líder; se considera un liderazgo inactivo e ineficaz.

Las dimensiones que confluyen en cada estilo de liderazgo se resumen en la Tabla 1.

TABLA 1
DIMENSIONES DE ESTILOS DE LIDERAZGO

Estilos de liderazgo	Dimensiones	Definición
TRANSFORMACIONAL	Carisma	Los líderes se comportan de tal manera que son tomados como modelos por sus seguidores, quienes quieren imitarlos. Son admirados, respetados y confían en ellos. Demuestran altos niveles de conducta ética y moral.
	Estimulación Intelectual	Los líderes estimulan a sus seguidores a tener ideas innovadoras y creativas a partir de la generación de nuevos interrogantes y la formulación de viejos problemas en nuevos términos. No se critican los errores individuales, ni las ideas que difieran del líder.
	Inspiración	Los líderes motivan e inspiran a sus seguidores, fomentan el espíritu de grupo y generan expectativas futuras.
	Consideración individualizada	Los líderes presentan especial atención a las necesidades e individuales de desarrollo personal de cada uno de los seguidores; las diferencias particulares son reconocidas; el seguimiento es personalizado pero no es visto como control.
TRANSACCIONAL	Recompensa contingente	El líder identifica las necesidades del grupo y realiza una transacción entre estas y cada persona. Recompensa o sanciona en función del cumplimiento de los objetivos.
	Dirección por excepción	El líder interviene sólo cuando hay que hacer correcciones o cambios en las conductas de los seguidores. En general las intervenciones son negativas y de crítica para que los objetivos no se desvíen de su curso.
LAISSEZ FAIRE		No presenta dimensiones

Fuente: Elaboración Propia con datos del autor Bass 1997 y sus colaboradores Avolio et al., 1991; Bass & Avolio, 1994

Dentro de las investigaciones empíricas más relevantes que se han basado en el modelo de Bass en el contexto hispano, está el estudio en el que se analizó a 147 dirigentes de empresas españolas por Molero et al. (2007), evidenciando que el liderazgo transformacional tenía una alta relación positiva y significativa con los resultados de la organización. La validez del instrumento se realizó través de un análisis factorial confirmatorio con un grupo de 600 directores de empresas mostrando un cuestionario con una fiabilidad y validez concurrente con un coeficiente de confiabilidad en las variables superior a 0,83 (Moriano et al., 2011). Según Castro & Nader (2004), en América Latina el modelo Bass se ha adaptado al contexto como el Cuestionario de Estilos de Liderazgo (CELID), el cual se ha validado mediante estudios en diferentes países como los realizados en Argentina por Castro & Casullo (2005) y Nader & Castro (2010) quienes evidenciaron la influencia del liderazgo en la influencia existente de los valores en el estilo de liderazgo tanto transformacional como transaccional en los resultados organizativos, y de manera específica, en los financieros. En Chile, Pedraja et al. (2006), evaluaron la influencia del liderazgo en la eficacia de las empresas encontrando que el estilo de liderazgo transformacional influye de manera positiva sobre el desempeño de las empresas, el estilo transaccional no tiene significancia estadística y el estilo *laissez faire* afecta negativamente los resultados.

Por tanto, conocer el direccionamiento propio de las empresas, es indispensable al explicar los resultados organizativos, siendo el liderazgo uno de los factores de influencia que ha sido analizado en diferentes contextos.

Es por esto que se plantea la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuál es la relación del estilo de liderazgo de los gerentes de las empresas del Área Metropolitana de Bucaramanga - Colombia en el desempeño financiero de las empresas que dirigen?

Para responder dicha pregunta, se caracterizaron los gerentes del Área Metropolitana de Bucaramanga (AMB) y sus empresas, mediante una investigación de tipo cuantitativo, contando para ello con la par-

ticipación de una muestra estadística representativa de 329 unidades la cual relaciona en sus resultados el estilo de liderazgo transformacional de los gerentes del AMB con la dirección de empresas exitosas. A continuación se expone la descripción de la metodología seguida en el estudio, el análisis de los datos y la exposición de los resultados obtenidos. Finalmente, se presentan las conclusiones y las referencias bibliográficas.

2. Metodología

La investigación se desarrolla de manera transversal mediante un estudio no experimental cuantitativo explorando la relación entre el desempeño empresarial y el liderazgo del gerente. Se utilizó la triangulación de métodos, siendo el método científico la base de esta investigación, que se acompañó de otros como análisis de documentos, consulta con expertos y entrevistas.

La población objetivo fueron los gerentes de las empresas del Área Metropolitana de Bucaramanga. Se entrevistó una muestra significativa de 329 gerentes, escogida de manera aleatoria estratificada según los sectores económicos primario, industrial, comercio y servicios.

Para ello se utilizó la prueba existente y válida CELID -A, que identifica los perfiles de liderazgo transformacional, transaccional, y *laissez faire* y las dimensiones contempladas en cada estilo como son el carisma, la estimulación intelectual, la inspiración, la conceptualización (liderazgo transformacional), recompensa contingente y dirección por excepción (liderazgo transaccional); también se analiza el estilo de liderazgo *laissez faire* que es no dimensional.

El Cuestionario de Estilos de Liderazgo - CELID A según Castro et al., (2004), consta de 34 ítems que operacionaliza la teoría de Bass. El instrumento es una adaptación española del MLQ (Multifactorial Leadership Questionnaire) realizada en Argentina (Castro & Nader, 2004). La versión utilizada presenta fiabilidad y validez adecuada medida mediante el coeficiente Alpha de Cronbach,

el cual se encuentra entre 0.60 y 0.75¹. El cuestionario CELID arroja una idea acerca de los estilos de liderazgo predominantes, es autoadministrable, puede aplicarse en forma individual o colectiva y se responde en 15 minutos. Las respuestas se encuentran en una escala de 1 a 5 en cada una de las 34 afirmaciones, siendo 1 en total desacuerdo y 5 en total acuerdo; una vez aplicada la prueba, esta permite obtener una puntuación promedio para cada uno de los estilos de liderazgo. Este resultado obtenido es transformado a percentiles y comparado con el baremo o escala estándar para identificar el estilo de liderazgo del gerente.

Por otro lado, para medir el desempeño empresarial, se calculó la medida objetiva de rentabilidad de activos (ROA) para cada organización de la muestra analizada, con base en información suministrada por la Cámara de Comercio de Bucaramanga. Además, como variables de control, se identificaron el tamaño y el sector económico de cada empresa.

La información reportada fue analizada estadísticamente utilizando el programa SPSS versión 18; a nivel descriptivo se calcularon las medias por estilos de aprendizaje y

de manera inferencial se hicieron comparativos de medias de estilos de liderazgo utilizando el estadístico t-student; posteriormente, se identificó el estilo de liderazgo del gerente que caracteriza a las empresas exitosas.

3. Análisis de la Información

El liderazgo en las empresas del Área Metropolitana de Bucaramanga

La actividad de validación del instrumento en su consistencia se realizó mediante la aplicación de la prueba, a 329 gerentes de las empresas. La consistencia del instrumento para evaluar los estilos de liderazgo muestra fiabilidades satisfactorias una vez calculado el coeficiente Alpha de Cronbach (0,758 y 0,798) para cada estilo de liderazgo.

Como primer análisis, mediante el cálculo de las frecuencias², se observó el estilo de liderazgo con mayor representación, identificándose que los gerentes del Área Metropolitana de Bucaramanga están representados por líderes transformacionales (Ver Tabla 2).

TABLA 2

FRECUENCIAS RELATIVAS DEL ESTILO DE LIDERAZGO DE LOS GERENTES DEL AMB

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

Fuente: Elaboración Propia

¹ El coeficiente Alfa de Cronbach, verifica la consistencia del instrumento desde las dimensiones de los estilos de liderazgo transformacional y transaccional, por tanto el estilo liderazgo laissez faire, dada su unidimensional, no la requiere.

² El instrumento permite medir el estilo de liderazgo y su nivel (alto, medio y bajo) que corresponde al nivel de intensidad del estilo de liderazgo. Los resultados aquí presentados son aquellos en los cuales el estilo de liderazgo presenta un nivel alto o predominante.

Realizando un análisis de las medias de cada estilo de liderazgo, se observa que a nivel general el estilo de liderazgo predomi-

nante fue el transformacional y el menos utilizado el *laissez faire* (ver tabla 3).

TABLA 3

MEDIDAS DE ESTILO DE LIDERAZGO DE GERENTES DEL AMB

Estilos de liderazgo	Medidas
Transformacionales	4,50195
Transaccionales	2,71185
Laissez faire	1,56924

Fuente: Elaboración Propia

Acorde a los resultados de medias obtenidas, se hicieron las transformaciones de estas en términos de percentiles, los cuales son comparados con las medias poblacionales o baremos estándar calculado por Castro *et al.* (2004). La tabla 4 permite rati-

ficar que el gerente del Área Metropolitana de Bucaramanga tiene un estilo de liderazgo transformacional. Con la finalidad de minimizar el sesgo obtenido, se toma en cuenta la desviación estándar de cada medida y se encuentra la misma tendencia.

TABLA 4

PUNTUACIONES Y BAREMO DEL ESTILO DE LIDERAZGO DEL GERENTE DEL AMB

Estilos de liderazgo	Mínimo	Máximo	Medio	Puntuación-Nivel transformación a percentil	Desviación estandar	Nivel con desviación (percentil)
Transformacionales	2,65	5,00	4,5022	90%-Alto	,42333	Alto-Alto
Transaccionales	1,00	4,83	2,9866	50%-Alto	,84590	Medio-Bajo
Lais sez faire	,86	3,14	1,5688	25%-Bajo	,50704	Bajo-Bajo

Fuente: Elaboración Propia

Acorde al resultado mostrado en la tabla 5 en donde se realizó una comparación, por medio del estadístico t, entre los estilos de liderazgo de los gerentes del Área Metropolitana de Bucaramanga, se encuentra que existe una diferencia significativa entre todos

los estilos de liderazgo con un $p < 0,01$. Lo anterior corrobora los resultados expuestos en las tablas anteriores en donde el estilo predominante es el transformacional y el menos utilizado es el *laissez faire*.

TABLA 5

PRUEBA t ENTRE ESTILOS DE LIDERAZGO DE GERENTES DEL AMB

Estilos de liderazgo	Valor t-student
Transformacional-Transaccional	29,296***
Transformacional-Laissez faire	68,025***
Transaccional-Laissez faire	23,731***

***Significativo al $p < 0,01$

Fuente: Elaboración Propia

Al realizar el análisis de las dimensiones contempladas al interior de cada estilo de liderazgo mediante los coeficientes de correlación de Pearson que miden el grado de relación lineal existentes, con un nivel de significancia de 0,01 se observa que entre las cuatro dimensiones del liderazgo transfor-

macional (carisma, estimulación intelectual, inspiración y consideración individualizada) se presentaron diferencias significativas, al igual que las dos dimensiones del liderazgo transaccional (recompensa contingente y dirección por excepción), (ver tablas 6 y 7).

TABLA 6

CORRELACIONES EN LAS DIMENSIONES DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL (N=329) DEL GERENTE DEL AMB

Dimensiones Liderazgo Transformacional		Carisma	Estimulación Intelectual	Inspiración	Consideración Individualizada
Carisma	Pearson Correlation	1	,395	,458	,441
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000
	N	329	329	329	329
Estimulación Intelectual	Pearson Correlation	,395	1	,515	,418
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000
	N	329	329	329	329
Inspiración	Pearson Correlation	,458	,515	1	,417
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000
	N	329	329	329	329
Consideración Individualizada	Pearson Correlation	,441	,418	,417	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	329	329	329	329

Fuente: Elaboración Propia

TABLA 7

CORRELACIONES EN LAS DIMENSIONES DEL LIDERAZGO TRANSACCIONAL (N=329) DEL GERENTE DEL AMB

Dimensiones liderazgo		Recompensa Contingente	Dirección por Excepción
transaccional Recompensa Contingente	Pearson Correlation	1	,697
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	329	329
Dirección por Excepción	Pearson Correlation	,697	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	329	329

Fuente: Elaboración Propia

En la tabla 8, se muestra que el estilo de liderazgo transformacional continúa siendo el de preferencia de los gerentes del Área Metropolitana de Bucaramanga en los sec-

tores económicos; así mismo, el estilo de liderazgo transaccional es preferido por pocos gerentes al igual que el *laissez faire* que cuenta con la más baja representación.

TABLA 8

ESTILOS DE LIDERAZGO POR SECTOR DE LOS GERENTES DEL AMB

Estilos de Liderazgo	Sector Económico			
	Primario	Industrial	Comercio	Servicios
Liderazgo Transformacional	100%	75%	79%	79%
Liderazgo Transaccional	0%	16%	15%	15%
Laissez faire	0%	10%	6%	6%
Total	100%	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración Propia

En la tabla 9, se muestra que el estilo de liderazgo transformacional continúa siendo el de preferencia de los gerentes del Área Metropolitana de Bucaramanga en la micro-empresa, pequeña, mediana y gran empresa;

así mismo, el estilo de liderazgo transaccional es preferido por pocos gerentes a excepción de la empresa mediana en donde el *laissez faire* tiene igual representación.

TABLA 9

ESTILOS DE LIDERAZGO POR TAMAÑO DE EMPRESA DE LOS GERENTES DEL AMB

Estilos de Liderazgo	Tamaño de Empresa			
	Microempresa	Pequeña	Mediana	Grande
Liderazgo Transformacional	80%	76%	88%	60%
Liderazgo Transaccional	16%	15%	6%	30%
Laissez faire	5%	9%	6%	10%
Total	100%	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración Propia

4. Desempeño de las empresas del AMB

Para el presente estudio se toman el promedio sectorial de la rentabilidad de activos (ROA) teniendo en cuenta el sector

económico; dada la representatividad de la muestra se toma el promedio de estos indicadores muestrales del Área Metropolitana de Bucaramanga (ver tabla 10).

TABLA 10

INDICADORES PROMEDIOS SECTORIALES

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

Fuente: Elaboración Propia

Teniendo en cuenta los indicadores promedio sectoriales por tamaño de empresa, se clasifica el desempeño de las empresas como superior o inferior:

En la tabla 11, con respecto al promedio sectorial se observa que el 82% de las

empresas del Área Metropolitana de Bucaramanga tienen un índice de rentabilidad de activos superior; es decir, por encima del promedio sectorial; así mismo el 18% presentaron un índice inferior.

TABLA 11

DESEMPEÑO DE LAS EMPRESAS DEL AMB

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

Fuentes: Elaboración Propia

5. Resultados

Relación de los estilos de liderazgo con el desempeño de las empresas del AMB

Teniendo en cuenta solamente las empresas cuyo índice financiero de rentabilidad de activos (ROA) se ubica por encima del promedio sectorial, se identifica que los gerentes

de empresas exitosas son líderes transformacionales, siendo de menor representatividad quienes tienen estilo de liderazgo transaccional y con representación nula quienes no son líderes, (ver tabla 12).

TABLA 12

ESTILO DE LIDERAZGO DE GERENTES DE EMPRESAS EXITOSAS DEL AMB

	Estilos de Liderazgo		
	Liderazgo Transformacional	Liderazgo Transaccional	Laissez Faire
Rentabilidad de Activos Superior	91%	9%	0,4%

Fuente: Elaboración Propia

Buscando diferencias de estilos de liderazgo empresas exitosas y no exitosas, en la tabla 13 se muestra que los gerentes con estilos de liderazgo transformacional representan las empresas exitosas, mientras que las

empresas no exitosas son dirigidas en mayor proporción por gerentes con un estilo de liderazgo transaccional o tienen ausencia de liderazgo (*laissez faire*).

TABLA 13

ESTILO DE LIDERAZGO DE GERENTES DE EMPRESAS DEL AMB

		Estilos de Liderazgo		
		Liderazgo Transformacional	Liderazgo Transaccional	Laissez Faire
Rentabilidad de Activos Superior	Exitosas	91%	9%	0,4%
	No Exitosas	27%	37%	36%

Fuente: Elaboración Propia

5. Conclusiones y discusión

El estilo de liderazgo de mayor preferencia en los gerentes de las Área Metropolitana de Bucaramanga fue el transformacional y el de menor preferencia el estilo *laissez faire*.

Al hacer el análisis tanto por sectores económicos como por tamaño, se vuelve a encontrar que el estilo de liderazgo dominante es el transformacional y el *laissez faire* es el menos utilizado. En el caso de la empresa mediana se observa el estilo de liderazgo de menor preferencia es el transaccional y el *laissez faire*. Esto significa que a nivel general los gerentes del Área Metropolitana de Bucaramanga muestran preferencia manifiesta por uno de los tres estilos de liderazgo evaluados por la prueba CELID - A; estos datos son coincidentes con las investigaciones realizadas por Molero et al. (ob. cit.), Castro & Casullo (ob. cit.) y Nader & Castro (ob. cit.).

Al relacionar el estilo de liderazgo con el desempeño se encuentra que las empresas que tienen resultados por encima del promedio, son dirigidas por gerentes que poseen un estilo de liderazgo transformacional, siendo similar a los resultados encontrados en la literatura científica. Igualmente, se considera el estilo de liderazgo transformacional con mayor relación a resultados financieros por encima del promedio sectorial; a este supuesto se llega después de haber desagregado del grupo inicial (la totalidad de la muestra) las empresas por sector económico (primario, industrial, comercio y servicios), cuyos índices de rentabilidad de activos presentaron valores superiores al promedio de cada sector. De acuerdo a lo postulado por Bass (1985), esto se presenta por la tendencia de los líderes transformacionales a procurar niveles de conciencia en los seguidores acerca del valor y la importancia de lograr los resultados asignados y la manera de alcanzarlos.

Además, la existencia de diferencias culturales entre regiones señaladas por diversos autores (Schwartz, 2001; Gundry & Wel-sch, 2001; Javidan & House, 2002; Yang et. Al., 2012) hace necesario dar inicio a este tipo de estudios en Colombia en otros contextos mediante un desarrollo científico, lo cual permitirá la posibilidad de comparar los resultados.

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

Como aporte a las empresas del Área Metropolitana de Bucaramanga se genera un espacio de educación a nivel empresa-

rial que coadyuve en la dinámica de personal en los procesos de planeación y selección de personal, análisis de cargos para diseño, análisis, descripción de cargos y competencias laborales, compensaciones directas e indirectas, desarrollo de personal en temas como capacitación, plan de carreras y gerencia del desempeño dado que involucra el estilo de liderazgo que se relaciona con el éxito financiero de las empresas.

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

Teoría	Autores	Presupuestos	Ventajas	Desventajas
Enfoque de Bass (transformacional/transaccional)	Bass (1985, 1998)	Los líderes transformacionales buscan influir en sus seguidores mediante el ejemplo, la persuasión y la búsqueda de alternativas a las maneras tradicionales de resolver problemas. Los líderes transaccionales utilizan el intercambio de recompensas a cambio de que la tarea este realizada en tiempo y forma.	Hay una gran cantidad de estudios que apoyan el modelo teórico propuesto así como el instrumento que es utilizado para evaluar los estilos de liderazgo (MLQ). Se puede afirmar que los líderes transformacionales son útiles en situaciones de crisis, mientras que en situaciones de calma son más efectivos los transaccionales. Los estilos de liderazgo son excluyentes, es decir, un mismo líder puede presentar un estilo u otro de acuerdo a la situación que tenga que enfrentar.	Es un modelo que no resulta tan útil con líderes de bajo nivel (supervisores, jefes, etc.).

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

ANEXO I

ENFOQUES TEÓRICOS DE LIDERAZGO

Teoría	Autores	Presupuestos	Ventajas	Desventajas
Enfoque de Rasgos	Stogdill (1948), Mann (1959), Lord, DeVander y Alliger (1986), Kirkpatrick y Locke (1991)	Ciertas características estables de las personas (rasgos) diferencian a quienes pueden considerarse líderes de aquellos que no lo son.	Si un líder tiene los rasgos adecuados se sabe de antemano que puesto podría ocupar en la empresa a futuro y cuáles son sus posibilidades de mejorar dentro de la organización.	Este enfoque no toma en cuenta ni a los seguidores ni a la situación. Los autores no lograron a la fecha un acuerdo definitivo acerca de cuáles rasgos hacen de una persona un líder eficaz. No se sabe de forma certera en qué grado afecta la presencia de esos rasgos sobre el equipo de trabajo y sobre el área a realizar.
Enfoque conductual	Hemphill y Coons (1957), Stogdill (1963), Cartwright y Zander (1960)	Se centra en el análisis de las conductas de los líderes y en la relación entre estas y el liderazgo efectivo.	Sabiendo que conductas predominan en un líder, es posible saber si va a ser exitoso o no.	La mayoría de los resultados de esta serie de investigaciones resultaron contradictorios y poco claros. La utilización del análisis factorial resulta útil pero deja de lado otras variables que están influyendo en el proceso de liderazgo (contexto, características cognitivas, etc.). Se estudiaron conductas individuales en vez de estudiarse patrones de comportamiento (estilos).
Enfoque situacional	Teoría del Liderazgo Situacional (Hersey y Blanchard, 1969) Teoría Camino-Meta (Evans y House, 1971) Teoría del Intercambio Líder-Seguidor (Danserou, Graen y Haga, 1975; Graen y Uhl-Bien, 1991).	Diferentes patrones de conductas pueden ser efectivos en diferentes situaciones pero una misma conducta no es óptima para todas ellas.	Debido a que la mayoría de estas teorías son prescriptivas tienen un alto valor práctico (aplicado). Combinan todos los elementos presentes en el proceso del liderazgo (líder, contexto, seguidores).	Son modelos teóricos extremadamente complejos. Los instrumentos de evaluación no tienen propiedades psicométricas apropiadas.

Referencias Bibliográficas

- Avolio, B., & Waldman, D., & Yamarino, F. (1991). Leading in the 1990s: Towards Understanding the four I's of transformational leadership. *Journal of European Industrial Training*, 15(4), 9-16.
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- _____(1990). *Handbook of leadership: A Survey of Theory and Research*. New York: Free Press.
- _____(1997). Does the Transactional - Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries?. *American Psychologist*, 52 (2), 130-139.
- Bass, B., & Avolio B. (eds.) (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. Thousand Oaks (CA): Sage.
- Burns, J. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Cartwright, D. & Zander, A. (1960). *Group Dynamics: Research and theory*. Nueva York: Harper and Row.

- Castro, A., & Casullo, M. (2005). Personality styles, coping strategies and intelligence as predictors of military cadets' academic careers, *Anuario de Psicología*, 36 (2), 197-210.
- Castro, A. & Nader, M. (2004). Valoración de un programa académico y militar de un programa de cadetes argentino, Estudio de valores y de liderazgo. *Revista Iberoamericana de Evaluación y Diagnóstico Psicológico*, 10(17), 29-45.
- Castro, A. & Nader, M., & Casullo, M. (2004). Protocolos de Administración Cuestionario de Estilos de Liderazgo Celid . En A. Castro & M. Lupano & D. Benatuil & M. Nader, *Cuadernos de Evaluación Psicológica: Teoría y Evaluación del Liderazgo* (pp. 235-243). Buenos Aires: Paidós.
- Evans, M. (1970). The effects of the supervisory behavior on the path goal relationship. *Organizational Behavior and Human Performance*, 5, 277-298.
- Fiedler, F. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Hemphill, J., & Coons, A. (1957). Development of the leader behavior description questionnaire. En R. Stogdill y A. Coons (eds.), *Leader Behavior: Its Description and Measurement*. Columbus (OH): Bureau of Business Research of Ohio State University.
- Hersey, P., Blanchard, K. & Johnson, D. (1969). *Management of Organizational*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- House, R. (1971). A path goal theory of the leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16, 312-328
- ____ (1977). A 1976 theory of charismatic leadership, en J. Hunt y L. Larson (eds.), *Leadership .The cutting edge*. Carbondale: Southern Illinois University Press.
- Goleman, D. (1996). *La Inteligencia Emocional*. Buenos Aires: Vergara.
- House, R., & Dessler, G. (1974). The path goal theory of leadership: Some post hoc and priori test. En J. Hunt y L. Larson (eds.) *Contingency Approaches in Leadership*. Carbondale: Southern Illinois University Press.
- House, R., & Mitchell, T. (1974). Path-goal theory of Leadership. *Contemporary Business*, 3, 81-98.
- Javidan, H., & House, R. (2002). Leadership and cultures around worlds. *Journal of World Business*, 37, 1-2.
- Kirkpatrick, S., & Locke, E. (1991). Leadership: Do traits matter?, *The Executive*, 5, 48-60
- Gundry, L., & Welsch, H. (2001). The ambitions entrepreneur: High growth strategies of women-owned enterprises. *Journal of Business Venturing*, 16(5), 453-470.
- Lord, R., & De Vader, C., & Alliger, G. (1986). A meta-analysis of the relation between personality traits and leadership perceptions: An application of validity generalization procedures. *Journal of Applied Psychology*, 71, 402-410.
- Mann, R. (1959). Personal factors associated with leadership: a survey of the literature. *Journal of Psychology*, 25, 241-270.
- Masten, A., & Coastworth, D. (1998). The development of competence in favorable an unfavorable environments. *American Psychologist*, 53, 205-220.
- Minzberg, H. (1993). *Power in and around Organizations*. Englewood Cliff (NJ): Prentice Hall.
- Molero, F., Cuadrado, I., Navas, M. & Morales, J. (2007). Relations and effects of transformational leadership: A comparative analysis with traditional leadership styles. *Spanish journal of psychology*, 10 (2), 358-368.
- Moriano, J., & Molero, F., & Mangin, L. (2011). Liderazgo auténtico. Concepto y validación del cuestionario ALQ en España. *Psicothema*, 23 (2), 336-341.
- Ogliastri, E. (2005). Liderazgo Organizacional en Colombia: Un Estudio Cualitativo. *Revista Eafit*, 15, 1-18.
- Pedraja, L., Rodríguez, E., & Rodríguez, J. (2006). Leadership Styles and Effectiveness: A study of a small firms in Chile. *Interciencia*, 31 (007), 500-504.
- Salovey, P., & Mayer, J. (1990). Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition an Personality*, 9, 185-211.
- Schumpeter, J. (1934). *The Theory of Economic Development: An inquiry into profits, capital, credit, interest and the business cycle*. Cambridge: Harvard University Press.
- Schwartz, S. (2001). ¿Existen valores universales en la estructura y contenido de los valores humanos, *Psicología Social de los valores humanos*. Madrid, España: Biblioteca Nueva.
- Spanos, Y. & Lioukas, S. (2001). An Examination into the Causal Logic of Rent Generation: Contrasting Porter's Competitive Strategy Framework and the Resource-Based Perspectiv. *Strategic Management Journal*, 22(10), 907-934.
- Stenberg, R. (1998). Abilities as forms of developing expertise. *Educational Researcher*, 27, 11-20.
- ____ (2000). *Practical Intelligence in Everyday life*. Oxford: Cambridge Press.
- Stogdill, R. (1948). Personal factors associated with leadership: a survey of the literature. *Journal of Psychology*, 25, 35-71.
- ____ (1963). *Manual for the LBDQ- Form XII*. Columbus (OH): Bureau of Business Research of Ohio State University.
- Wagner, R. (1994). Practical Intelligence. *European Journal of Psychological Assesment*, 10 (2), 162-169.
- Waldman, D., & Ramirez, G., & House, R., & Puranam, P. (2001). Does leadership matter?: CEO leadership attributes under conditions of perceived environmental uncertainty. *Academy of Management Journal*, 44(1), 134-143.
- Wang, h., & Tsui, A., & Xin, K. (2011). leadership behaviors, organizational performance, and employees' attitudes. *The Leadership Quarterly*, 22, 92-105.
- Yang, L., & Wu, K., & Wang, F., & Chin, P. (2012). Relationship among project manager's leadership style, team interaction and project performance in Taiwanese server industry. *Quality & Quantity*, 46(1), 207-219