

COMPARACIÓN POR GÉNERO Y PROFESIÓN DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO  
EN JEFES DE GESTIÓN HUMANA DE LA CIUDAD DE BUCARAMANGA



NATHALIE SÁNCHEZ GARCÍA

EDUWIN ANDRES VARGAS PINZÓN

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA

ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

FLORIDABLANCA, COLOMBIA

2018

COMPARACIÓN POR GÉNERO Y PROFESIÓN DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO EN  
JEFES DE GESTIÓN HUMANA DE LA CIUDAD DE BUCARAMANGA

EDWIN ANDRÉS VARGAS PINZÓN Y NATHALIE SÁNCHEZ GARCÍA

TRABAJO DE GRADO PRESENTADO COMO REQUISITO PARA OPTAR AL TÍTULO  
DE PSICÓLOGO

DIRECTORA:

ROSALBA ANGULO RINCÓN, PhD.

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA

ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

FLORIDABLANCA, COLOMBIA

2018

Nota de Aceptación: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Presidente del Jurado: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Jurado 1: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Jurado 2: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Floridablanca, \_\_\_\_\_

### Agradecimientos

Definitivamente, hacer una tesis de grado para titularme como psicóloga, es la mejor prueba de que sabes liderar, defender tus ideas, fundamentarlas y tomar siempre la mejor decisión posible, basada en las evidencias.

A mi familia, que me acompañó en todo el proceso para titularme como psicólogo durante estos cinco años. A mi directora de tesis, la Doctora Rosalba Angulo Rincón, por toda su orientación, acompañamiento y experiencia durante la carrera. A mis calificadores quienes dedicaron su tiempo para evaluar este proyecto.

A todos los jefes de gestión humana que aportaron su tiempo y dedicación a la hora de diligenciar el cuestionario. Además, por sus bellas palabras de aliento y buenos deseos. A los docentes de la Universidad Pontificia Bolivariana, por darme la oportunidad de formarme en esta carrera.

A mis compañeros, especialmente a mis amigos que siempre estuvieron ahí para darme apoyo en los buenos y malos momentos durante la carrera. En definitiva, al universo y a Dios, que iluminaron mi camino y me llenaron de fuerza y energía para poder seguir esta trayectoria y titularme como psicólogo.

¡Gracias universales a todos!

Tabla de contenido

Justificación.....	12
Problema de investigación.....	13
Objetivos.....	13
Objetivo general .....	13
Objetivos específicos .....	13
Marco teórico.....	14
Gestión Humana .....	14
Competencias .....	18
Liderazgo gerencial .....	20
Tipos y enfoques de liderazgo .....	20
Liderazgo de Rango Total.....	21
Variables de primer y segundo orden.....	24
Relación de liderazgo de rango total y género.....	26
Liderazgo de rango total y Profesión .....	29
Relación entre liderazgo y Gestión Humana .....	30
Metodología.....	34
Diseño y tipo de investigación .....	34
Población y Muestra .....	34
Instrumentos.....	34

Comparación por género y profesión de los estilos de liderazgo en Jefes de Gestión Humana de la  
Ciudad de Bucaramanga6

Procedimiento .....	39
Resultados.....	40
Discusión .....	47
Conclusiones .....	52
Limitaciones del proyecto y recomendaciones .....	53
Bibliografía.....	54
Anexos .....	60
Cuestionario de liderazgo .....	60

Lista de Tablas

Tabla 1. Estructura factorial del MLQ-5X versión corta.....	35
Tabla 2. Estructura del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo MLQ-5X, versión corta.....	37
Tabla 3. Características sociodemográficas de la muestra.....	40
Tabla 4. Puntuaciones medias de los componentes transformacionales, transaccionales y laissez-faire de la muestra (n=30) .....	41
Tabla 5. Descriptivos de los estilos de liderazgo en mujeres y hombres (n=30).....	43
Tabla 6. Comparación de medias los estilos de liderazgo en función del género.....	45
Tabla 7. Descriptivos de los estilos de liderazgo en función de profesión (n=30).....	45
Tabla 8. Comparación de los estilos de liderazgo en función de la profesión.....	46

## RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

**TITULO:** COMPARACIÓN POR GÉNERO Y PROFESIÓN DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO EN JEFES DE GESTIÓN HUMANA DE LA CIUDAD DE BUCARAMANGA.

**AUTOR(ES):** Nathalie Sanchez Garcia  
Eduwin Andres Vargas Pinzón

**PROGRAMA:** Facultad de Psicología

**DIRECTOR(A):** Rosalba Angulo Rincón

## RESUMEN

En la actualidad, el área de Gestión Humana es relevante para las organizaciones, puesto que tiene como principal finalidad el desarrollo del talento humano en procura de los objetivos y metas organizacionales, así como del bienestar de los trabajadores y de sus familias. En este contexto, se precisa que los profesionales al frente de esta área de trabajo reúnan competencias que den cuenta de su liderazgo, en especial si se trata de un liderazgo transformacional. Es por esto que el presente trabajo investigativo, busca establecer comparación entre estilo de liderazgo, género y profesión en los jefes de Gestión Humana de la ciudad de Bucaramanga. Para el desarrollo de lo anterior, se realizó un estudio cuantitativo de tipo correlacional de corte transversal. Se obtuvo la muestra, a través de un procedimiento intencional no probabilístico. Participaron 30 jefes del área de Gestión Humana de empresas del sector de servicios de la ciudad de Bucaramanga, 26 mujeres y 4 hombres, en un rango de edad de 21 a 52 años. Se aplicó el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo MIQ-5X, versión corta en su versión líder, diseñado por Benard & Avolio (2000) y validado en Colombia (Rozo & Abaunza, 2010) en su versión de líder. Ahora bien, los resultados obtenidos respecto de los 30 jefes de gestión humana evidencian la predominancia del liderazgo transformacional, con los promedios más altos en las mujeres en comparación con los hombres y en profesiones como ingeniería industrial, psicología y administración de empresas. Sin embargo, no se evidenciaron diferencias estadísticamente significativas, en función del género y la profesión.

## PALABRAS CLAVE:

Gestión humana, profesión, modelo de liderazgo de rango total, género

V° B° DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

**GENERAL SUMMARY OF WORK OF GRADE**

**TITLE:** RELATIONSHIP BETWEEN LEADERSHIP, GENDER AND PROFESSION IN HEADS OF HUMAN MANAGEMENT IN THE CITY OF BUCARAMANGA.

**AUTHOR(S):** Nathalie Sanchez Garcia  
Eduwin Andres Vargas Pinzón

**FACULTY:** Facultad de Psicología

**DIRECTOR:** Rosalba Angulo Rincón

**ABSTRACT**

Currently, the area of Human Management is relevant for organizations, since its main purpose is the development of human talent in pursuit of organizational objectives and goals, as well as the welfare of workers and their families. In this context, it is necessary that the professionals in charge of this area of work gather competences that give an account of their leadership, especially if it is a transformational leadership. That is why this research work seeks to establish the relationship between leadership style, gender and profession in the heads of Human Management of the city of Bucaramanga. For the development of the above, a quantitative study of cross-sectional correlational type was carried out. The sample was obtained, through an intentional non-probabilistic procedure. 30 Heads of the Human Management area of companies from the service sector of the city of Bucaramanga participated, 26 women and 4 men, in an age range of 21 to 52 years. The Multifactorial Leadership Questionnaire MIQ-5X was applied, short version in its leading version, designed by Benard & Avolio (2000) and validated in Colombia (Rozo & Abaunza, 2010) in its leader version. However, the results obtained with respect to the 30 heads of human management show a transformational leadership, note that the scores are higher in professions such as: industrial engineering, business administration and psychology. Likewise, it was the gender where women predominated by having a higher score in that type of leadership compared to men. However, these differences are not statistically significant and their implications in the research framework.

**KEYWORDS:**

human management, career, full-range, gender.

**V° B° DIRECTOR OF GRADUATE WORK**

## Introducción

En las organizaciones de hoy en día, es importante tener en cuenta el papel que cumple la gestión humana dentro de las mismas y más aún, que cada uno de sus integrantes forma una cadena ordenada de elementos para un adecuado funcionamiento. La práctica de la gestión humana en el país se encuentra en estado incipiente, aunque también es posible pensarla en un proceso de transición de la concepción tradicional de función administrativa a una función estratégica, siendo de especial interés para los gerentes conocer los desarrollos y tendencias que en el ámbito mundial se presentan en este campo de acción (Calderón, Alvares y Naranjo, 2006). por lo tanto, los jefes de gestión humana de la ciudad de Bucaramanga priorizan tener ciertos estilos de liderazgo, fundamentales para el cambio y la evaluación del área como es el modelo de liderazgo de rango total.

El modelo de liderazgo de rango total establecido por Bernat Bass y Bruce Avolio, (1997) incluye una serie de componentes del comportamiento *laissez-faire*, transaccional y transformacional, tanto de los individuos como del grupo (Mendoza y Ortiz, 2006). Este modelo que se ha estudiado en los últimos tiempos, ha sido empleado en muchas organizaciones, debido a que es considerado como un factor de éxito para las mismas (Westerlaken & Woods, 2013). De igual manera, algunas variables sociodemográficas han sido relacionadas con el estilo de liderazgo. En un meta análisis realizado por Eagly y Johnson (1990) encontraron que las mujeres lideraban con estilos más democráticos y participativos que los hombres, y estos lo hacían de forma más autocrática o directiva que las mujeres. Por otra parte, también hicieron énfasis en la

importancia que ciertas variables como cuáles tenían en la forma de ejercer liderazgo y tuvieron en cuenta las siguientes profesiones: ingeniera industrial, administración de empresas, psicología y economía.

El presente trabajo de investigación pretende realizar una comparación entre estilos de liderazgo, género y profesión en los jefes de Gestión Humana de la ciudad de Bucaramanga. La muestra de la investigación estuvo conformada por 30 jefes de gestión humana, 4 hombres equivalentes a 13.3% y 26 mujeres equivalentes a 86.7% en edades comprendidas entre 21 a 51 años, adscritos a empresas del sector servicios. Con el fin de determinar los estilos de liderazgo auto-percibidos por los participantes, se empleó el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo MLQ-5X, versión corta, Diseñado por Benard & Avolio (2000) y validado en Colombia por Roza & Abaunza (2010).

Con lo anterior, fue posible describir el estilo de liderazgo de cada uno de los gestores del talento humano que participaron en el estudio y la relación entre esta variable, género y profesión para lograr una mayor comprensión de esta dinámica en un contexto específico como es el sector servicios de la ciudad de Bucaramanga, dando cuenta de las implicaciones en materia de desarrollo de este tipo de competencias personales y profesionales en la formación de los futuros profesionales del área de Psicología, quienes deben constituirse en líderes del desarrollo organizacional.

## Justificación

Mediante la presente investigación se realiza una comparación de liderazgo en jefes de Gestión Humana de la Ciudad de Bucaramanga., lo cual destaca la importancia del liderazgo en la forma en que las personas direccionan a sus colaboradores en la consecución de las metas organizacionales y en el logro de un mayor bienestar psicológico.

Durante los últimos años, la tendencia del mercado laboral muestra que en las diferentes organizaciones se contratan profesionales de diversas áreas para la dirección del área de Gestión Humana (ingenieros industriales, abogados, administradores de empresas, etc.), en cuyos procesos de selección se establecen perfiles relacionados con algunas competencias que deben tener, especialmente orientadas a su capacidad de liderazgo, de especial relevancia en un escenario globalizado y altamente competitivo.

En nuestro país, se han realizado varios estudios que describen el estilo de liderazgo en diferentes empresas y poblaciones, sin embargo, no ha sido abordado en el contexto de la Gestión Humana y, en particular, de su relación con algunas variables sociodemográficas como el género y la profesión. De esta forma, este trabajo brinda elementos teórico prácticos en el campo de la psicología organizacional, al indagar sobre el tema desde el modelo de Liderazgo de Rango Total, en una población poco estudiada, constituyéndose así en un referente para las Instituciones de Educación Superior, para el desarrollo de competencias de liderazgo gerencial que permita entre otras competencias, un mayor posicionamiento en el mercado laboral de los profesionales, y en especial de los psicólogos en forma

### Problema de investigación

¿Existen diferencias en los estilos de liderazgo que ejercen los Jefes de Gestión Humana de la ciudad de Bucaramanga, en función del género y la profesión?

### Objetivos

#### Objetivo general

Identificar si existen diferencias en los estilos de liderazgo que ejercen los Jefes de Gestión Humana de la ciudad de Bucaramanga, en función del género y la profesión.

#### Objetivos específicos

↙ Establecer los estilos de liderazgo autopercebidos por los jefes de Gestión Humana de la ciudad de Bucaramanga, mediante la aplicación del cuestionario MLQ-5X versión corta.

Describir los estilos de liderazgo de los Jefes de Gestión Humana, en función del género y la profesión.

Comparar los estilos de liderazgo presentes en los Jefes de Gestión Humana de la ciudad de Bucaramanga, en función del género y la profesión.

## Marco teórico

En la actualidad el tema del liderazgo en la gestión humana comprende múltiples aspectos orientados al direccionamiento exitoso de las metas organizacionales con la participación activa de los colaboradores. Frente a este escenario, resulta necesario generar en ellos, actitudes de reto, innovación y motivación para estar a la vanguardia de los nuevos paradigmas de gestión humana. Es por ello que, para trabajar la relación existente entre liderazgo, género y profesión en jefes de gestión humana en la ciudad de Bucaramanga, se realizó una revisión teórica en fuentes bibliográficas primarias y secundarias, en torno a los conceptos, variables y objetivos planteados que fundamentan el estudio. Se tuvieron en cuenta documentos académicos que comprenden perfiles de competencias que deben tener los psicólogos para las empresas privadas, el liderazgo de rango total, análisis, estilos y conocimiento de la gestión.

### Gestión Humana

A través de los tiempos, el hombre ha tenido que desempeñarse en múltiples y variadas labores que exigen la organización y distribución del trabajo. En la antigüedad, las labores que requerían de esta organización eran la caza, la pesca y la agricultura. Es así como los integrantes de un determinado grupo se organizaban para distribuir las funciones según el sexo, la edad, características físicas y competencias presentes (Escobar, 2015).

Con el pasar del tiempo, las organizaciones crean el área de recursos humana cuyo líder debe ser “un ejecutivo que se encuentra en organizaciones grandes y medianas. Sin embargo, el área

de gestión humana es perfectamente aplicable a cualquier tipo y tamaño de organización” (Chiavenato, 2007, p. 36).

En Colombia en los años 80 se comienza a dar prioridad a programas de participación y desarrollo organizacional influenciado, por una corriente occidental, asimismo surgió el interés de dicha área por otras prácticas como la formación y los planes de carrera (Dávila, 2001, citado por Calderón, Naranjo y Álvarez, 2007). De esta manera, las primeras áreas de recursos humanos fueron concebidas para el cumplimiento de funciones administrativas, es decir, tenían en cuenta al trabajador como un recurso productivo, donde se incluyen las funciones clásicas como selección, contratación, entrenamiento y remuneración. No obstante, a partir de la década de los 80 se determinó el foco y propósito de esta área de trabajo, priorizando en los aspectos estratégicos para la gestión de talento humano. Este nuevo enfoque está influenciado por el desarrollo de las teorías organizacionales, sociales y de gestión, lo que implica el cumplimiento de unos procesos y procedimientos administrativos, una relación con la responsabilidad social y en especial, el compromiso hacia la persona como ser humano (Cuesta, 2010, citado en Cuesta y Valencia, 2012).

Más aún, la gestión humana es una de las áreas o departamentos empresariales que durante los últimos años y hasta el día de hoy han tenido los mayores cambios: “de ser una oficina de trámites para cumplir las prácticas de administración de personal, pasó a convertirse en un área fundamental para lograr los objetivos organizacionales” (Beer, 1997, p. 87). Esta evolución ha conllevado a mayores exigencias hacia estas dependencias y las ha obligado a modernizar sus estructuras, roles y prácticas, a fin de convertirse en generadoras de valor para sus compañías. (Boston Consulting Group, 2008).

Ya que las organizaciones necesitan abarcar el ámbito de actuación sobre sus miembros más afuera de la esfera de lo observable. Necesitan en las actitudes de sus miembros para generar una movilización voluntaria a los objetivos organizacionales. Existen diversas formas en que la organización puede influir en sus trabajadores, por ejemplo, a través de la forma en que dirige y cuestiona sus recursos humanos. La relación entre el clima e innovación, los estilos de liderazgo y las prácticas de gestión de recursos humanos han sido objeto de estudio en las recientes investigaciones, tales como: Charvonier- Voirin, El Acremi y Vandenberghe (2010) y Chan, Gong y Shum (2011), Pons y Ramos (2012).

El área de gestión humana comprende múltiples factores en los cuales se ven influenciadas diversas profesiones. Comprende necesariamente conceptos de psicología industrial y organizacional, sociología organizacional, ingeniería industrial, derecho laboral, ingeniería de la seguridad, medicina del trabajo, ingeniería de sistemas, informática, etc. (Chiavenato, 2007).

En este orden de ideas, las labores relacionadas con esta área de trabajo se relacionan con una multiplicidad de campos del conocimiento como la psicometría (aplicación e interpretación de instrumentos de evaluación psicológica), la administración de empresas, trabajo social y otras. Sumado a esto, el área de gestión humana debe tener en cuenta lo siguiente:

Clasifica los puestos de la organización, satisfacción en el trabajo, ausentismo, salarios, gastos sociales, mercado, ocio, accidentes, disciplina, actitudes, interpretación de leyes laborales, eficiencia y eficacia, estadísticas, registros/certificación, transporte para el personal, responsabilidad a nivel de supervisión, auditoría y un sinnúmero de asuntos diversos ( Chiavenato, 2009, p.35).

De igual manera para Calderón y Álvarez (2006) en el contexto colombiano según estudios previos, los procesos del área de gestión humana son diferentes dependiendo del tamaño de la empresa y el número de personal que tenga. En general, las grandes empresas emplean criterios socioculturales y técnicos desde el reclutamiento hasta la desvinculación, mientras que en las pymes predominan los centrados en el referenciación, las entrevistas y las certificaciones.

En cuanto a lo referente a las capacitaciones o formación del personal a cargo, se puede discernir que, en Colombia, la formación en capacitaciones ha mejorado considerablemente (Corps, 1995) puesto que muchas empresas han empezado a implementar el modelo de gestión por competencias, puesto que trasciende y fortalece el desarrollo estratégico.

Ahora bien, en lo que concierne a los planes de carrera, cada vez más pierden sentido en la forma tradicional como se concibieron por cuanto ha cambiado el concepto de empleo por el de empleabilidad y el concepto de oficio se ha sustituido por el de asignaciones laborales temporales. El estudio de Saldarriaga (2008) señala esta práctica como clave en la gestión humana, posiblemente porque en la medida en que las organizaciones se aplanan, las posibilidades de promoción de personal disminuyen, lo que conlleva a que tomen fuerza otras formas de desarrollo del talento asociadas a la gestión de carrera. Hay que resaltar un resultado curioso que se presenta en una investigación reciente:

Aunque son relativamente pocas las empresas que afirman tener planes de carrera formalizados para sus empleados, existe una mayor proporción de empresas (el 46.7%) que ofrecen programas de desarrollo para facilitarle a su personal la posibilidad de promoción interna mediante la valoración del rendimiento, las capacidades y las habilidades frente a la antigüedad al

momento de decidir las promociones y los movimientos internos de personal

(Calderón, 2006, p.49).

En cuanto a la valoración del personal, se establece una insatisfacción con respecto a los procesos de evaluación y selección (Calderón, Naranjo y Álvarez, 2010) Este hecho puede explicarse porque en muchas empresas se realiza de manera informal, se orienta más a la búsqueda de problemas, dificultades y raramente a la indagación de fortalezas o potencialidades. Más aún, la globalización ha llevado a los que están a cargo de direccionar y ajustar los esquemas de retribución, a lidiar con nuevas formas o estrategias de remunerar el talento humano.

Además de estas prácticas, en la actualidad, las áreas de gestión humana se vienen abriendo hacia otros aspectos que se están convirtiendo en responsabilidad de las áreas de gestión humana, como lo es gestión del cambio, gestión por competencias, cultura organizacional, desvinculación laboral asistida, gerencia de procesos, gestión del conocimiento, aprendizaje, responsabilidad social, conciliación vida-trabajo y flexibilidad laboral. (Calderón, Naranjo y Álvarez, 2010).

### Competencias

Los cargos de dirección en gestión humana se construyen de ciertas competencias requeridas en materia de liderazgo, por lo tanto, éstas son definidas como el conjunto de características fundamentales de una persona y tiene relación de causalidad con determinados criterios que permiten tener un desempeño eficaz en un trabajo. Para las organizaciones vigentes, el enfoque se ha convertido en la forma más útil y eficiente de obtener un alto rendimiento y desempeño en la última década. También es indispensable contar con las personas que posean las características adecuadas que contribuyan al objetivo y las metas actuales (López, 2010).

Sumado a lo anterior, el campo de la psicología organizacional es de vital importancia en la formación y construcción de la gestión humana. Carvajal y García (2009) lo refieren a la ciencia de la conducta y otras variables humanas que emplean teorías psicológicas como la cognición, la motivación y el aprendizaje, para describir, expresar, predecir e intervenir la conducta humana en el trabajo y las organizaciones. Igualmente, Zepeda (1999) define a la psicología organizacional como la rama de la psicología que se dedica al estudio de los fenómenos psicológicos individuales al interior de las organizaciones y a través de las formas que los procesos organizacionales ejercen su impacto en las personas. Esto se complementa con la conceptualización de Dunnette y Kirchner (2005) que consideran que la psicología Organizacional es el estudio de la organización, los procesos que tiene en su interior y las relaciones que establece con las personas que pertenecen a la misma. Agregan que esta definición obliga a los psicólogos a estudiar las áreas de conflicto potencial entre las personalidades de los trabajadores como las demandas que hace la organización sobre ellos. En este sentido, Palomo (2008) citado en Arteaga, 2015 afirma que:

Las competencias se pueden agrupar en : competencias de gestión de personal, gestión del equipo, logro, acción, competencias de pensamiento y competencia de influencia: abarcando el auto control, autoconfianza, flexibilidad, compromiso organización, desarrollo, trabajo en equipo, liderazgo, motivación , iniciativa, proactividad, pensamiento analítico, conceptual, comprensión interpersonal, orientación al cliente, impacto e influencia, conocimiento de la organización y desarrollo de interrelaciones.

## Liderazgo gerencial

Llegado a este punto y teniendo en cuenta el concepto de liderazgo, resulta pertinente ahondar en el concepto como tal y reconocer la etimología de la palabra. Liderazgo, en términos generales, hace referencia a un conjunto de relaciones entre personas que influyen y son influenciadas. Según Hersey Blanchard (1969) el liderazgo es contemplado como un proceso multidimensional, directamente relacionado al cumplimiento de unos objetivos. Donde se encuentra en juego varios aspectos, relacionados a la conducta, personalidad y cultura. Existen varios tipos de enfoque que abarcan el tema del liderazgo, se ubican desde el ámbito conductual, situacional, cultural etc. Básicamente, “El liderazgo se convierte en una actividad de influencia que conduce a un compromiso entusiasta por parte de los seguidores, eliminando los que resultan con una obediencia pasiva o abierta” (Jordar, 2015, p. 67).

De todas formas, se presentan situaciones donde el liderazgo no fluye de una manera conveniente y es ahí cuando se presentan casos donde determinado jefe manipula o coacciona a sus subordinados, lo anterior conduce a no liderar positivamente. De esta manera, según Jordar, (2015) La influencia logra una autoridad solo con aceptación voluntaria es la única manera.

## Tipos y enfoques de liderazgo

En este apartado, se tomará en cuenta el liderazgo transformacional, transaccional y *lassie faire*, los cuales son analizados de acuerdo al cuestionario empleado.

Se tendrán en cuenta los otros enfoques, se encontró una postura conductual, la cual hace referencia a tipos de conductas que no son consideradas innatas y pueden ser aprendidas por entrenamiento. En otras palabras, la efectividad de un líder depende básicamente de dos cosas, el apoyo y la camaradería. De este modo, la postura de tipo situacional también hace parte de la historia y referencia a los patrones de conducta. Este tipo de liderazgo maneja 4 elementos fundamentales: contingencia, metas, decisión normativa y recurso cognitivo. De acuerdo a lo que afirma, Jordar (2015) “La contingencia es creada por Fiedler, quien menciona tres variables para lograr un liderazgo efectivo” (p. 54) la relación entre líder y seguidor, se considera muy importante a la hora de influenciar, es decir, dependiendo de la buena relación lograda, se puede influenciar fácilmente y directamente a los seguidores. Como segunda variable, está la estructura de las tareas, originada por House y Mitchell, donde el funcionamiento se centra en la capacidad que tiene los líderes en motivar a los seguidores para el cumplimiento de las metas. Seguidamente, se posiciona la variable decisión normativa, propuesta por Vrom y Yetton que da cuenta de los diferentes procedimientos para la toma de decisiones y, finalmente, la parte cognitiva que alude al daño que puede causar diferentes situaciones como, por ejemplo, el estrés (Jodar i Solà, 2015).

#### Liderazgo de Rango Total

A continuación se enfatizará en el concepto de liderazgo y se tendrá en cuenta específicamente su explicación desde el modelo de rango total (Bass y Avolio, 2000), el cual contempla los estilos transaccional y transformacional.

Por un lado, el liderazgo transaccional se basa en el intercambio de refuerzos, es decir, los líderes transaccionales planean y diseñan estrategias con el fin de garantizar el cumplimiento de

las metas organizacionales, ajustándose a un estilo tradicional de liderazgo, en el que constantemente están valorando los esfuerzos de los empleados, a través de la premiación y reconocimiento a las personas.

Por otro lado, Ayoub, 2011, citado por Burbano y Samacá (2016) sostienen que el Liderazgo Transformacional, “se basa en la influencia directa que expone el líder a sus seguidores, es decir, inyectando iniciativa y expectativas de búsqueda” (p. 66). Cada liderazgo desarrolla variables funcionales y cada uno es importante para el análisis de los Jefes en Gestión Humana. El liderazgo transaccional expresa, por una parte, lo relacionado con una recompensa y por otra, los incentivos del líder. Más aún, se encuentra la dirección por excepción activa, lo que significa el regular cumplimiento de la revisión de los deberes por parte de los seguidores y el líder juega un papel de examinador permanente.

En el liderazgo transformacional se tiene en cuenta variables tales como la influencia. Esta es tomada desde dos puntos de vista: la atribuida y la conductual, donde el seguidor juega un papel más activo en cuanto al comportamiento. Asimismo, se establece la motivación, donde cada líder incentiva frecuentemente a los seguidores.

Es conveniente tener presente que el liderazgo transformacional, es considerado un enfoque donde el comportamiento del trabajador es promovido de manera positiva, generando así una confianza para opinar y trabajar en equipo. Brinda la oportunidad al seguidor de opinar y aportar ideas con tranquilidad (Gutiérrez, 2009, citado en Hernández, Corichi, García, Martínez y Fuentes, 2015) . De todas formas, así este tipo de liderazgo sea una guía y abarque a cada seguidor de manera individual (lo cual es bastante beneficioso para el desarrollo del mismo) es relevante tener en cuenta que dependiendo de la práctica, el liderazgo transformacional puede

convertirse en liderazgo transaccional. Estas tres dimensiones abarcan temas relacionados al esfuerzo, normas y recompensas.

Es oportuno mencionar ahora que el liderazgo transaccional contempla las dimensiones: reconocimiento contingente, administración por excepción activa y administración por excepción pasiva. Bass (1999), de manera general, denomina al liderazgo transaccional como un proceso de roles y responsabilidades dirigidos al cumplimiento de metas. Asimismo, dentro de la definición, Bass (1999) plantea una serie de fases de un ciclo entre el líder y el seguidor.

1ª Líder y seguidor perciben cada uno, que el otro tiene un potencial instrumental para el cumplimiento de sus necesidades o la terminación de una tarea.

2ª El líder aclara al seguidor qué es lo que debe hacer para completar la transacción, para obtener la recompensa material o psicológica, o para satisfacer sus necesidades. Por otra parte, si la tarea no es completada exitosamente el líder tomará acción correctiva.

3ª El empleado recibe una recompensa o evita el castigo, lo que es contingente con el desempeño acordado.

Continuamente, en el año 1982, Blanchard & Johnson, mencionan ciertas reglas para la aplicación del reforzamiento contingente:

- 1- Acordar la meta junto con el subordinado, incluyendo la conducta apropiada para lograrla. Además, chequear su conducta, para ver si marcha de acuerdo con la meta.
- 2- Si la meta es alcanzada, alabar el desempeño del subordinado tan pronto como sea posible, acotándose a lo que específicamente hizo bien (Recompensa Contingente), indicándole cómo su accionar es útil para los demás y para la organización.

- 3- Si el desempeño del subordinado cae bajo lo esperado, reprenderlo (Castigo Contingente) tan pronto como sea posible después de la falla. Aclarando que el líder sigue pensando bien del empleado, aunque no así de su desempeño específico.
- 4- El éxito del seguidor puede llamar a la colocación de una nueva meta. El fracaso de éste puede requerir de una revisión y aclaración de las metas planteadas.

En resumen, Duran y Castañeda (2015) afirman que los estilos de liderazgo transaccional y transformacional, están directamente y significativamente relacionados con la conducta de compartir conocimientos. Por el contrario, el último tipo de liderazgo Laissez faire, según Bradfor, Lippit & Bass, (1990) se describe como la ausencia de liderazgo, es decir, las personas con este estilo, evitan influenciar a sus subordinados, eludiendo sus responsabilidades de supervisión y caracterizándose por no confiar en su habilidad para dirigir, ya que no establecen metas claras y no ayudan a tomar decisiones. Por lo tanto, su labor y liderazgo se vuelve más operativo.

#### VARIABLES DE PRIMER Y SEGUNDO ORDEN

Para Bruce & Bass, (2004) “En el modelo de rango total se incluyen unas variables, las cuales se clasifican en primer orden pertenecientes al liderazgo transformacional, las de segundo orden hacen parte del liderazgo transaccional y el comportamiento pasivo y evitador o laissez faire” (p. 87). Es así como en primer lugar se encuentran las variables de liderazgo transformacional, es decir, de primer orden.

La Influencia Idealizada Atribuida y Conductual (IIC-IIA) hace referencia al comportamiento del seguidor que es notable frente al líder; en otras palabras, el líder gana todo el respeto, admiración y obediencia por su comportamiento, su conducta moral y ética. En la Motivación

por Inspiración (MI), el líder tiene la habilidad de incentivar los esfuerzos de los seguidores y siempre se proyecta a conseguir objetivos comunes. Por su parte, la estimulación intelectual (EI) consiste en inducir a la acción a los seguidores, teniendo en cuenta sus capacidades intelectuales y en tal sentido:

El líder transformacional empodera a otros para que piensen acerca de los problemas y desarrollen sus propias habilidades intelectuales, incitando la reflexión, creación, o nuevas ideas, la estimulación intelectual ayuda a los seguidores a cuestionarse, así como a generar soluciones más creativas a los problemas (Bracho, Jiménez & García, 2012, p. 44)

Finalmente, la Consideración Individualizada (CI) da lugar al cuidado, a la atención y la empatía. Este líder desarrolla habilidades de escucha activa y comunicación. Posteriormente, en las variables de segundo orden pertenecientes al liderazgo transaccional, está la recompensa contingente (RC) donde el líder es quien cumple con todas las expectativas y permite alcanzar las metas propuestas. En esta variable es notable el sistema de recompensa donde se otorgan incentivos y castigos. Al mismo tiempo, en la Dirección por Excepción Activa (DEA) los líderes controlan el trabajo de los seguidores, en consecuencia, no se permite las acciones correctivas para prevenir los errores. En último lugar, se encuentra el *laissez faire*, el cual se describe como un liderazgo totalmente liberal, siendo el líder un sujeto pasivo, signficante que “hace y deja hacer” es amplio para que los seguidores tomen decisiones.

Por otro lado, es indispensable resaltar las variables de esfuerzo extra, efectividad y satisfacción. El esfuerzo extra, muestra que el líder aumenta el deseo y la capacidad de los

seguidores a realizar el trabajo y alcanzar las metas del grupo. Seguidamente, la efectividad juega un papel fundamental y parece ser el más determinante; es donde el líder optimiza los recursos materiales y humanos del grupo. De ahí que conlleve a obtener óptimos resultados en el menor tiempo posible. En último lugar, la satisfacción, donde el líder responde a las expectativas y necesidades de sus subordinados.

En definitiva, para Burbano & Samacá (2016), estas tres variables hacen parte de los efectos de las organizaciones, ya que gestiona el conocimiento total, generando una relación directa entre productividad y competitividad.

#### Relación de liderazgo de rango total y género.

De acuerdo a lo mencionado con anterioridad, se tomará como referencia el estilo de liderazgo transformacional, el cual, como se ha venido desarrollando, es el estilo de liderazgo que permite que el seguidor haga parte de la enseñanza y del conocimiento. Por consiguiente y en relación al análisis de liderazgo y género, se ha tomado referencia de algunos autores, por ejemplo:

Bass y Avolio, (citado en Cáceres, Achicola y Angustia, 2015) sugieren que las mujeres son más transformacionales en su forma de dirigir que los hombres por su mayor experiencia en actividades de crianza y educación, su interés por los demás y su mayor sensibilidad social. Asimismo, Ramos “*Análisis del liderazgo femenino y poder académico en el contexto universitario español*” (citado en Cáceres et al, 2015) expone que entre las diferencias en los estilos de liderazgo en hombres y mujeres se observa que el estilo de liderazgo femenino está relacionado con una mayor orientación hacia las necesidades de las personas, la cooperación, el

trabajo en equipo y el desarrollo individual como meta para conseguir los logros organizacionales.

En definitiva, Para Druskat (citado en Cáceres et al, 2015) las mujeres como grupo poseen una serie de valores distintivos, son más afectuosas en las relaciones, más colaborativas y mucho más comunicativas, que son analizadas a profundidad, de alguna manera son habilidades requeridas para abordar el área de Gestión Humana de cualquier institución. Por ende, son estudios que refuerzan el resultado obtenido, en la presente investigación lo que se logró evidenciar fue un puntaje superior en liderazgo transformacional y transaccional por parte del género femenino. Asimismo, afirma que las mujeres tienden a mostrar un estilo de liderazgo diferente al de los hombres. Se considera que son mucho más flexibles, democráticas y participativas que los hombres, lo que conlleva a que se defina a los hombres como autoritarios.

La investigación de Cuadrado (2003) constituye poca representación femenina en puestos de liderazgo, pues adoptan estilos de liderazgo, menos eficaces y satisfactorios que el utilizado por los hombres, lo cual lleva a la conclusión y explicación de la limitada representación en dichos puestos. Finalmente, Eagly & Johnson (2001) concluyeron que tanto los hombres como las mujeres ejercen un estilo de liderazgo de orientación a la tarea cuando ocupan un rol en la organización relacionado con su género.

Por otro lado, Maher “*Análisis del liderazgo femenino y poder académico en el contexto universitario español*” (citado en Cáceres et al. 2015) realiza otro estudio desde otro punto de vista, donde “los resultados indicaron que no existían diferencias en los estilos de liderazgo de hombres y mujeres, por el contrario, si se encontraron diferencias significativas en el modo en que las mujeres percibían a los hombres y mujeres líderes ejerciendo estilos de liderazgo

estereotípicos de su género. Se pudo inferir que eso podría estar influenciado por existir mayor representación masculina en puestos de liderazgo y a su vez por la adopción de la mujer a estilos de liderazgo asociados al género masculino” (p. 38).

En complemento, Rosener, (citado en Cáceres et al, 2015) realizó un estudio donde hombres y mujeres líderes debían evaluar su propio estilo de liderazgo. La autora descubrió las mujeres líderes se describían a sí mismas aludiendo una serie de características propias del liderazgo transformacional, mientras que los líderes hombres describían su liderazgo en términos transaccionales o intercambios con sus subordinados” (p. 73) En su investigación Rosener, (citado en Cáceres et al, 2015) también encontró que las mujeres líderes expresan este tipo de liderazgo cuando el contexto organizacional lo permite, es decir, en organizaciones en las que existe una cultura creada por las propias mujeres acorde con sus habilidades. Igualmente, recientemente, Lòpez- Zafra de Olmo, (citado en Cáceres et al, 2015) ha llevado a cabo una investigación también en nuestro país sobre liderazgo transformacional y estereotipia de género, Sus resultados mostraron que no hay diferencias en el estilo de liderazgo entre hombres y mujeres, sin embargo, se encontró que existe relación entre liderazgo y estereotipo femenino: hay una tendencia en los líderes etiquetados como transformacionales a obtener puntuaciones superiores en factores, relacionados con los demás que relacionados con la tarea.

Desde otro punto, pero siguiendo la línea del género, Lagarde, (citado en Cáceres et al, 2015) identifica el género como una construcción que alberga un conglomerado de atributos sexualmente asignados a la persona, Dichos atributos harían referencia a todas aquellas características biológicas, físicas, económicas, sociales, psicológicas, eróticas, jurídicas, políticas y culturales. En este caso, el género implica según esta autora:

- \* Las actividades y creaciones del sujeto, el hacer del sujeto en el mundo.
- \* La intelectualidad y la afectividad, los lenguajes, las concepciones, los valores, el imaginario y las fantasías, el deseo del sujeto, la subjetividad del sujeto.
- \* La identidad del sujeto o autenticidad en tanto ser de género: percepción de sí, corporalidad, acciones, sentido del yo, sentido de pertenencia, semejanza, diferencia, unicidad y estado de la existencia en el mundo.
- \* Los bienes del sujeto: materiales simbólicos, recursos vitales, espacio y lugar en el mundo.
- \* El poder del sujeto (capacidad para vivir, relación con los otros, posición jerárquica: prestigio y status), condición política, estado de las relaciones de poder del sujeto, oportunidades.
- \* El sentido de la vida y los límites del sujeto.

Para resumir, tradicionalmente de acuerdo con la estereotipia de género, Ortega (como se citó en Ching-Ning Chu, 2009) piensa que la mujer se asocia con rasgos relacionados con la estética, las emociones, las relaciones personales, mientras que el hombre, por su fuerza física, se ha prestado más a características como agresividad, razón, impulsividad, etcétera. En todos ellos se hace referencia a la necesidad de actuar con fuerza interna, ser capaces de adaptarse a diferentes situaciones mediante la intuición, el sentido común, la empatía y la cooperación. Todos ellos, rasgos o atributos, clásicamente vinculados también con el estereotipo de género femenino.

#### Liderazgo de rango total y Profesión

La relación específica de liderazgo y profesión no es directa, por ende, se toma información general sobre la importancia que tiene el liderazgo en un profesional, independientemente del

área. El liderazgo, como se ha indicado, se considera innovador y abarca habilidades relacionadas con el carisma y el espíritu de lucha. De modo que todo profesional según Karen y Patricia (citado en Quiroga, SF), debe contar con carácter, compromiso, conexión con los demás, compasión, cuidado y confianza. También resalta la importancia del amor y principios en su trabajo, lo cual inspira a la excelencia. Goffe & Jone, (2005) “La importancia de liderazgo en el desarrollo de nuestra profesión cuestión de gestión de los servicios” (citado en Quiroga SF señala que un buen profesional, es aquel que cuenta con autenticidad y sinceridad, como también integridad y honestidad, Básicamente son Cualidades y actitudes fundamentales para la formación de un Líder ejemplar.

Adicional a esto, se sugieren ciertos aspectos relevantes para tener en cuenta en la formación de profesionales líderes; por ejemplo, ser una persona que señale el camino, brinde prioridad a lo realmente importante, comparta sus ideales, promueva el sentido de pertenecía, inclusión y autosuficiencia.

### Relación entre liderazgo y Gestión Humana

La gestión humana está estrechamente relacionada con el tema de liderazgo, puesto que según Andersen (como se citó en Silva y Cerro, 2012) señala que hasta hoy el área de RRHH se ha vinculado con el aprendizaje y el liderazgo desde el papel de quien enseña contenidos. Según el autor, la función no será eliminada pero sí es claramente insuficiente. El nuevo papel de los formadores no será ya sólo de capacitadores sino de facilitadores del conocimiento. Por consiguiente, los últimos modelos contemplan aspectos relacionados con la transformación de los individuos, grupos y organizaciones. Es como se incluye el modelo de Avolio y Bass “Liderazgo del formador en el área de recursos humanos: comparativa entre formadores internos

y externos” (citado en Silva et al, 2012) denominado Modelo de Liderazgo de Rango Total Este modelo teórico ofrece un continuo de variables transaccionales y transformacionales de liderazgo, donde varios autores abordaron el estudio del liderazgo de rango total identificando sus potencialidades y sus puntos más críticos.

Esto permite inferir que los estilos de liderazgo transaccional y transformacional son clave en el desarrollo de la estrategia organizacional, "reforzando las estructuras, estrategias y culturas existentes en una organización. Así, pues, algunos proponen que el liderazgo transaccional es una forma más activa de liderazgo estratégico que el mismo transformacional, donde puede ser un ingrediente importante de la efectividad del área de gestión humana." Lussier y Achua (como se citó en García, Pantoja y Duque, 2011).

Según un estudio realizado sobre la relación entre estilo de liderazgo de rango total y la efectividad en equipos, los resultados sugerían claramente que el estilo de liderazgo es importante para la eficacia de la gestión del equipo. También se analizó la relación entre los estilos carismático y participativo de los responsables del equipo y la satisfacción laboral. El compromiso organizacional y la eficacia grupal percibida por los miembros del grupo, que indica correlación positiva entre los dos estilos de liderazgo y el resto de las variables, es especialmente el estilo transformacional y las variables del resultado (Stoker, Looyse, Fisher y De Jong, 2008, citado por Pons, et. al, 2012).

Según Wihitene (como se citó en Pons, et al 2012) los empleados interpretan las acciones de recursos humanos como señales de compromiso de la organización, en reciprocidad, los trabajadores corresponden mejorando la propia percepción con la organización.

De esta manera en relación a los estilos de liderazgo, para Pons y Ramos (2012), la relación

del estilo de liderazgo, se espera que las personas dirigidas por líderes transformacionales desarrollen una mayor percepción de clima organizacional especialmente en la dimensión de inspiración, en la que el líder es capaz de motivar a sus colaboradores, a través de la evocación de la visión organizacional

Los estilos de liderazgo en las prácticas de gestión humana son dos importantes vías de interacción entre la organización y miembros, a través de estos contactos, los empleados desarrollan una percepción acerca de los elementos fundamentales de su organización. Por ejemplo, un líder es transformacional cuando motiva a los miembros de su equipo y consigue que estos estén dispuestos a hacer más de lo que en un principio se esperaba. El primero y el más importante de los factores es el carisma, quien tiene un intenso componente emocional y crea un fuerte vínculo al líder seguidor.

Así pues, los líderes que ejercen este estilo de liderazgo suelen desarrollar conductas que fomentan el crecimiento de sus seguidores, para ser más específicos, son capaces de delegar y dar información a sus subordinados. Ahora bien, con respecto a la relación entre el estilo transaccional y el área de gestión humana, Elenkov y Manev “Influencia de los estilos de liderazgo y las prácticas de la gestión de los recursos humanos RRHH sobre el clima organizacional de innovación”. (Como se citó en Pons et al 2012) hallaron una relación significativa entre el factor recompensa contingente y el número de innovación. Ese tipo de líderes desarrollan en sus colaboradores una propensión a utilizar los recursos disponibles de manera creativa.

La gestión de recursos humanos orientada al compromiso debería desarrollar en los empleados actitudes deseadas a través del establecimiento de conexiones psicológicas entre los

objetivos y los de la organización. Se piensa, además, que las organizaciones con este tipo de gestión son más probables de encontrar personas con una conducta organizativa favorable. Si bien, el liderazgo es fundamental para el cambio en la cultura organizacional en el área de gestión humana y se requiere contar con elementos para evaluar como el líder transformacional contribuye a dicho cambio. Uno de los presentes que sirve como base es el modelo de liderazgo de rango total.

El líder transformacional promueve cambios en dos niveles en la organización, un nivel micro organizacional en el cual se producen cambios de manera directa a las creencias, actitudes y valores de los seguidores. También, un nivel macro organizacional el cual produce efectos en la cultura.

## Metodología

### Diseño y tipo de investigación

La presente investigación tuvo un enfoque cuantitativo de alcance correlacional, basado en un diseño no experimental de tipo transversal (Hernández, Fernández & Baptista, 2006).

### Población y Muestra

La muestra y población comprende 30 jefes de gestión humana, 13.3% hombres y 86.7% mujeres en edades de 21 a 52 años en empresas del sector de servicios de la ciudad de Bucaramanga. Fueron seleccionados a través de un procedimiento intencional no probabilístico y los criterios de inclusión contemplaron contar con un título profesional y tener mínimo tres meses en el cargo de Jefe de Gestión Humana. Esto último, considerando que se aplicará el instrumento propuesto en su versión de líder (autopercepción del estilo de liderazgo).

### Instrumentos

Para el logro de los objetivos formulados se empleó el siguiente instrumento de medición: Cuestionario Multifactorial de Liderazgo MLQ-5X, versión corta: Diseñado por Benard y Avolio (2000) y validado en Colombia (Rozo y Abaunza, 2010), donde obtuvo un alfa de cronbach de 0.84. Presenta dos versiones: líder y seguidor. En este caso, se emplea el de líder (autopercepción). Este instrumento contiene las distintas variables del Modelo de Liderazgo de Rango Total. Mide el liderazgo transformacional a partir de 5 sub-escalas, el liderazgo transaccional a partir de 3 sub-escalas, el laissez Faire a través de una escala y las variables de resultados a través de 3 escalas (efectividad, satisfacción y esfuerzo extra). Suman un total de 45

ítems que se responden a una escala Likert de 5 niveles (0=nunca, 1=de vez en cuando, 2=a veces, 3=casi siempre, 4=siempre) y adiciona el registro de variables sociodemográficas (género, edad, estado civil, nivel de educación, profesión) y laborales (experiencia, tiempo en la institución y carga laboral).

*Tabla 1. Estructura factorial del MLQ-5X versión corta*

Factores de liderazgo transformacional	
La influencia directa que expone el líder a sus seguidores, es decir, inyectando iniciativa y expectativas de búsqueda	
Influencia idealizada (atribuida)	Los líderes altos en este factor son admirados, respetados y obtienen la confianza de la gente. Los seguidores se identifican con ellos y tratan de imitarlos.
Influencia idealizada (conducta)	Tiene el mismo significado que el factor anterior, pero los ítems que lo miden están centrados en conductas específicas.
Motivación inspiracional	Se refiere a los líderes que son capaces de motivar a los miembros de su equipo, proporcionando significado a su trabajo. Asimismo, el líder formula una visión de futuro atractiva para los empleados y la organización.
Estimulación intelectual	Estos líderes estimulan a sus colaboradores a ser innovadores, creativos y buscar por sí mismos la solución a los problemas que puedan plantearse.
Consideración individualizada	Los líderes altos en este factor prestan atención a las necesidades individuales de logro y crecimiento de los miembros de su equipo, actuando como

	mentores o coaches.
Factores de liderazgo transaccional	
Intercambio de refuerzos, es decir, los líderes constantemente están valorando dependiendo de los resultados obtenidos	
Recompensa contingente	Mediante el uso de las conductas descritas en este factor el líder clarifica las expectativas de sus seguidores y proporciona reconocimiento cuando se consiguen los objetivos.
Dirección por excepción (activa)	Este tipo de líderes se centra en corregir los fallos y desviaciones de los empleados a la hora de conseguir los objetivos propuestos por la organización
Dirección por excepción (pasiva)	Estos líderes suelen dejar las cosas como están y, en todo caso, sólo intervienen cuando los problemas se vuelven serios.
Liderazgo pasivo/evitador	
Ausencia de liderazgo y falta de toma de decisiones.	
Laissez-faire	Señala a aquellos líderes que evitan tomar decisiones y verse implicados en los asuntos importantes.
Variables	
Variable satisfacción	Las acciones del líder provocan gratificación y generan un buen clima laboral permitiendo así el desarrollo de las. Actividades
Variable de efectividad	Se optimizan los recursos materiales pata el

	beneficio del grupo, obteniendo resultados al menor costo y promoviendo el logro de objetivos.
Variable de esfuerzo extra	El líder promueve la participación y los seguidores son estimulados a participar de forma activa.

Tomado de Molero, Recio & Cuadrado (2010, p. 2).

*Tabla 2. Estructura del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo MLQ-5X, versión corta*

<b>Dimensión</b>	<b>Ítems</b>
<b>Liderazgo transformacional (LRF)</b>	2, 6, 8, 9, 10, 13, 14, 18, 21, 23, 25, 26, 30, 32, 34, y 36
<b>(IIC) Influencia idealizada conductual</b>	6, 14, 23, y 34
<b>(IIA) Influencia idealizada atribuida</b>	10, 18, 21 y 25
<b>(MI) Motivación inspiracional</b>	9, 13, 26 y 36
<b>(EI) Estimulación intelectual</b>	2, 3 y 8
<b>(CI) Consideración Individualizada</b>	15, 19, 29 y 31
<b>Liderazgo transaccional (LTS)</b>	1, 11, 15, 16, 19, 29, 31 y 35
<b>(RC) Recompensa contingente</b>	1, 16, 35 y 11

Comparación por género y profesión de los estilos de liderazgo en Jefes de Gestión Humana de la Ciudad de Bucaramanga38

<b>(DPE/A) Dirección por excepción activa</b>	27, 24, 22 y 4
<b>(DPE/P) Dirección por excepción pasiva</b>	20, 17, 12 y 3
<b>Liderazgo laissez fire</b>	3, 4, 5, 7, 12, 17, 20, 22, 24, 27, 28, y 33
<b>Variable satisfacción (S)</b>	38 y 41
<b>Variable de efectividad (E)</b>	40 y 43
<b>Variable de esfuerzo extra (EE)</b>	39, 42 y 44

## Procedimiento

La investigación se estructuró en 7 etapas que fueron clave para construcción, recolección, aplicación y desarrollo de la misma.

Etapa 1: Revisión de los últimos avances bibliográficos en el campo de los recursos humanos, el liderazgo de rango total, género enfocado al liderazgo y profesiones en el cargo de gestión humana, los trabajos publicados sobre los temas permitieron conocer la situación e indagar sobre la relación entre liderazgo, género y profesión en jefes de gestión humana.

Etapa 2: Selección del instrumento más idóneo para ser aplicado en jefes de gestión humana y el diseño del consentimiento informado. Además, consulta de las organizaciones potencialmente participantes en el estudio y acercamiento por vía telefónica.

Etapa 3: Participación de las empresas y aplicación del instrumento, donde se visitó cada una de ellas con el fin de dar a conocer la investigación y pedir la participación del encargado de gestión humana.

Etapa 4: Recolección del instrumento aplicado a los jefes de gestión humana, donde se pudo recolectar 30 cuestionarios y se usó el programa estadístico SPSS con la finalidad de obtener los resultados idóneos y certeros para la investigación.

Etapa 5: Tabulación, análisis e interpretación de los resultados obtenidos, mediante el programa estadístico SPSS, 23.0

Etapa 6: elaboración del informe final

Etapa 7: Socialización de los resultados a las empresas participantes.

Resultados

A continuación, se describen los resultados obtenidos a partir del cuestionario Multifactorial de Liderazgo MLQ-5X, versión corta y las variables sociodemográficas incluidas en el cuestionario aplicado a jefes de gestión humana de la ciudad de Bucaramanga.

*Tabla 3. Características sociodemográficas de la muestra*

Variabes	Valores	Frecuencia	%	
Género	Femenino	26	86,7	
	Masculino	4	13,3	
Edad	21 a 51 años	34,77	9,98	
Profesión	Psicólogo	11	36,7	
	ingeniero industrial	5	16,7	
	administrador de empresas	6	20,0	
	tecnóloga en SST	1	3,3	
	tecnóloga en recursos humanos	1	3,3	
	Economista	2	6,7	
	Mercaderista	1	3,3	
	tecnólogo en administración de empresas	1	3,3	
	Negocios Internacionales	1	3,3	
	Contadora	1	3,3	
	Nivel educativo	Pregrado	17	56,7
		Postgrado	10	33,3
Tecnólogo		3	10,0	
Antigüedad en cargos de G.H	1 a 4 años	18	60,1	
	5 a 9 años	7	23,3	
	14 a 20 años	5	16,5	
Antigüedad en la empresa	1 a 3 años	21	70,0%	
	4 a 8 años	6	20,0%	
	10 a 15 años	3	10,0%	

Participaron de forma consentida y voluntaria 30 jefes de gestión humana, 24 mujeres (86.7%) y 4 hombres (13.3%) con edades comprendidas entre 21 y 51 años.

Con respecto a la profesión, se observó un mayor porcentaje de psicólogos (36.7%) seguidos por los administradores de empresas (20%), ingenieros industriales (16.7%) y economistas (6.7%). En un porcentaje mucho menor se encontraron los tecnólogos en recursos humanos, administración de empresas, mercaderistas, contadores y profesionales en negocios internacionales (3.3%).

El nivel educativo reflejó una mayor concentración en estudios de pregrado (56.7%) y en menor medida en estudios tecnológicos (10%), sin desconocer un porcentaje importante en estudios de postgrado, con un 33.3%. La antigüedad mayor en cargos de Gestión Humana (60.1%) se presentó en el rango de 1 a 4 años y la antigüedad en la empresa (70%) en el rango de 1 a 3 años.

### **Estilos de liderazgo según el modelo de Liderazgo de Rango Total**

En la tabla 4, se muestran las puntuaciones medias obtenidas en la determinación del estilo de liderazgo de los participantes, de tal forma que prevalece el estilo de liderazgo transformacional (50.57) donde el componente de influencia idealizada presenta la puntuación más alta (12.40) y la menor, en estimulación intelectual (9.57). También se pudo observar que el estilo laissez faire es el estilo de liderazgo que registra una puntuación media más baja (14,0) y dentro de los efectos del liderazgo, se destaca el esfuerzo extra con la mayor puntuación media obtenida (10.47).

*Tabla 4. Puntuaciones medias de los estilos de liderazgo transformacional, transaccional y laissez-faire de la muestra (n=30)*

Comparación por género y profesión de los estilos de liderazgo en Jefes de Gestión Humana de la Ciudad de Bucaramanga42

Estilos de liderazgo	Media	DT
Transformacional (TRF)	50,57	7,40
Estimulación intelectual (EI)	9,57	1,79
Influencia idealizada conductual (IIC)	12,40	2,12
Influencia idealizada atributo (IIA)	11,93	3,01
Motivación por inspiración (MI)	12,30	2,18
Consideraciones individuales (CI)	11,97	2,25
Transaccional (TRS)	23,60	4,08
Recompensa contingente (RC)	9,17	2,76
Dirección por excepción activa (DPEA)	10,83	2,50
Dirección por excepción pasiva (DPE/P)	4,23	4,07
Laissez-faire (LF)	14,00	6,04
Efectos del liderazgo (EDL)		
Satisfacción (S)	7,03	0,89
Efectividad (E)	7,03	0,85
Esfuerzo extra (EE)	10,47	1,25

### Estilos de liderazgo en función del género

En la tabla 5 se muestran los descriptivos de los estilos de liderazgo de cada grupo, donde se observa una mayor puntuación media en las mujeres (51,19) que en los hombres (40,50) respecto al liderazgo transformacional. En cuanto a sus componentes o subvariables, las puntuaciones medias indican que en los hombres destaca la Influencia Idealizada conductual (IIC; 12,25) y en las mujeres esta misma categoría (12,42) junto con la Consideración Individualizada (CI; 12,35).

Con relación al estilo de liderazgo transaccional, las mujeres presentan una mayor puntuación media. Sin embargo, tanto hombres y mujeres obtienen puntuaciones similares en la categoría o subvariable Dirección por Excepción Activa (M=10,88; H=11,0). En cuanto al estilo de liderazgo Laissez Faire, constituye el estilo que registra una menor puntuación con respecto a los

demás estilos de liderazgo en ambos sexos. No obstante, la puntuación media es mayor en los hombres (15,75) que en las mujeres (13,73).

Tabla 5. Descriptivos de los estilos de liderazgo en mujeres y hombres (n=30)

Estilos de liderazgo	Mujer		Hombre	
	Media	DT	Media	DT
TRF	51,19	7,68	40,50	3,41
EI	9,77	1,704	8,25	2,06
IIC	12,42	2,19	12,25	1,89
IIA	12,23	2,97	10,00	2,94
MI	12,38	2,71	11,75	2,50
CI	12,35	2,01	9,50	2,38
TRS	24,00	4,08	21,00	3,36
RC	9,08	2,95	9,75	0,95
DPEA	10,81	2,56	11,00	2,44
DPE/P	3,96	4,10	6,00	3,91
Laissez-faire (LF)	13,73	6,25	15,75	4,64
EDL				
S	7,00	0,89	7,25	0,95
E	7,07	0,89	6,75	0,50
EE	10,57	1,27	9,75	0,95

Tabla 6. Comparación de medias los estilos de liderazgo en función del género

Estilo de liderazgo	Error típico de la media	t	P
Liderazgo transformacional			
Mujeres	1,50	1,18	0,105
Hombres	1,70		
Liderazgo transaccional			
Mujeres	0,80	1,39	0,568
Hombres	1,68		
Liderazgo laissez-faire			
Mujeres	1,22	-0,61	0,713
Hombres	2,32		

P<0,05.

Los resultados en la tabla 6, indican que no existen diferencias estadísticamente significativas entre mujeres y hombres en los diferentes estilos de liderazgo.

### **Estilos de liderazgo en función de la profesión**

En la tabla 7, se muestran las puntuaciones medias obtenidas en la determinación del estilo de liderazgo y las profesiones de los participantes. Se puede observar que los profesionales en Ingeniería Industrial obtuvieron la puntuación más alta en el estilo de liderazgo transformacional (52,40), seguidos en su orden por los psicólogos (49,55), administradores de empresas (49,33) y los economistas (46,50). Con relación a los componentes que integran dicho estilo de liderazgo, se aprecia que los psicólogos destacan en Consideración Individualizada (CI=12,36), los ingenieros industriales y administradores de empresas en Motivación Inspiracional (MI= 13,80 y 12,67 respectivamente) mientras que los economistas lo hacen en Influencia Idealizada (IIC=11,50) y Consideración Individualizada (CI=11,00).

Con respecto al liderazgo transaccional, los profesionales que resultan ser más operativos son los administradores de empresas (25,67) seguidos por los psicólogos (23,36), los economistas (23,00) y finalmente los ingenieros industriales (22,80). Las categorías de este estilo de liderazgo registran las puntuaciones medias más altas en Dirección por Excepción Activa (DPEA), tanto en economistas (12,00), ingenieros industriales (11,00) y psicólogos (10,00) mientras que los administradores de empresas puntúan más alto en Recompensa Contingente (RC=11,33).

El estilo de liderazgo Laissez Faire presenta la puntuación media más alta en los administradores de empresas (16,33), seguidos por los economistas (15,50), ingenieros industriales (13,60) y con una puntuación menor los psicólogos (13,0). Finalmente, en la Eficacia

del Liderazgo (EDL) todos los profesionales citados, obtuvieron la puntuación media más alta en la variable de Esfuerzo Extra (EE).

*Tabla 7. Descriptivos de los estilos de liderazgo en función de profesión (n=30)*

Estilos de liderazgo	Profesiones							
	Psicólogo		Ingeniero industrial		Administradores de empresas		Economistas	
	Media	DT	Media	DT	Media	DT	Media	DT
TRF	49,55	7,34	52,40	6,30	49,33	8,31	48,50	12,02
EI	9,45	1,91	9,40	1,34	10,00	2,00	10,00	2,82
IIC	11,73	2,05	13,40	2,30	12,50	2,81	11,50	2,12
IIA	12,00	2,96	12,00	3,74	11,17	3,601	9,50	3,53
MI	12,00	2,00	13,80	2,16	12,67	2,65	11,00	1,41
CI	12,36	2,46	11,00	3,08	12,00	2,28	11,50	0,707
TRS	23,36	4,90	22,80	4,32	25,67	3,88	23,00	5,65
RC	8,64	2,83	10,20	1,30	11,33	2,25	8,50	6,36
DPEA	10,00	2,75	11,00	2,55	10,33	1,36	12,00	4,24
DPE/P	3,64	4,00	5,00	2,55	5,17	5,34	5,00	7,07
Laissez-faire (LF)	13,00	4,45	13,60	4,09	16,33	10,28	15,50	12,02
EDL								
S	6,72	0,90	7,40	0,89	6,83	0,28	7,50	0,70
E	6,54	0,82	7,20	0,83	7,33	0,51	8,00	0,00
EE	9,81	1,32	10,40	1,14	10,83	1,16	11,00	1,41

### **Estilos de liderazgo en función de la variable profesión**

En la tabla 8 se muestra, mediante el análisis de varianza de un factor, que no existen diferencias estadísticamente significativas entre el estilo de liderazgo que ejercen los jefes de Gestión Humana y la variable profesión.

Comparación por género y profesión de los estilos de liderazgo en Jefes de Gestión Humana de la Ciudad de Bucaramanga46

Tabla 8. Comparación de los estilos de liderazgo en función de la profesión

Estilo de liderazgo	gl	F	Sig
Liderazgo transformacional Profesión	9	0,75	0,66
Liderazgo transaccional Profesión	9	0,31	0,95
Liderazgo laissez-faire Profesión	9	0,28	0,97

P<0,05.

## Discusión

A continuación, para iniciar la discusión de los hallazgos obtenidos en la presente investigación, se pone en contexto los estilos de liderazgo obtenidos relacionados con las variables de género y profesión, halladas a través del cuestionario MLQ X5 versión corta.

En general, en los participantes predominó el estilo de liderazgo transformacional, seguido de los estilos transaccional y laissez faire. Según Bass (1997) este tipo de líderes se relacionan de manera positiva con fuertes estados de motivación para dirigir, poseen satisfacción en el poder, sentimientos de trascendencia, medidas de asertividad, audacia social, introspección, atención, creatividad, necesidad de logro, integridad y madurez. Del mismo modo, Chaimongkorongna (2015) define el liderazgo transformacional como un proceso de influencia de los líderes sobre sus seguidores que permite transformar la conciencia de éstos en aras de valorar lo importante, rendir más allá de las expectativas y, asumir los retos empleando maneras novedosas de acción. En consecuencia, si los niveles de desempeño esperado son elevados, la motivación inspiracional y el reconocimiento contingente, incrementaran la confianza de los seguidores para alcanzar los desafíos. En esta dirección, por definición, los líderes transformacionales son proactivos y proclives a la innovación y al desarrollo individual.

De la misma manera, Gutiérrez (2012) afirma que bajo este estilo de dirección se alienta al trabajador para que tenga la libertad de aportar ideas y conocimientos. Además, se le motiva para ser más eficiente dentro de la organización y se le trata como una persona no como una herramienta más. El líder transformacional influye tanto en la cultura como en el clima

organizacional teniendo como resultado un cambio significativo si el líder decide administrar de manera transformacional todas sus áreas (Salazar, 2006).

Asimismo, las subvariables con mayor puntuación son la influencia idealizada conductual con un 12,40, donde según Avolio y Bass (como se citó en Burbano y Samacá, 2016) explica que el liderazgo es aquello que el seguidor atribuye al líder y no solo a su comportamiento, tratándose a cada seguidor individualmente, proporcionando apoyo, entrenamiento y oportunidades de mejora. En definitiva, el líder se gana el respeto, así como la confianza de sus seguidores, promoviendo una conducta moral y ética. Bracho, García, Jiménez (como se citó en Burbano et al, 2016).

Análogamente, los resultados de la investigación de Ordoñez, Bóteló y Moreno (2017) prueban que el líder de apoyo demuestra que dentro del ejercicio de liderazgo transformacional se privilegia la dimensión, motivación inspiracional especialmente referida a la motivación de sus subordinados, a fin de alcanzar todo su potencial dentro de la organización.

Del mismo modo, el del liderazgo transaccional hallado en la presente investigación tuvo un puntaje de 26,70, lo que hace referencia a que el líder y el seguidor aceptan roles y responsabilidades interconectadas para alcanzar las metas designadas. Más aún, acuerdan qué debe hacer el subordinado para obtener la recompensa o evitar la sanción estipulada por el contrato. Los seguidores esperan que el líder los habilite para lograr un resultado favorable y sientan que el intercambio es transparente y justo si las recompensas son distribuidas equitativamente (Bass, 1990).

Según el resultado obtenido en esta investigación, es posible hacer una pequeña comparación con el estudio de Vega y Zavala (2004) quienes destacan variables activas, tanto transformacionales como transaccionales. No obstante, con las primeras mostró altas y significativas asociaciones, ocurriendo lo mismo con el liderazgo transaccional cuyas relaciones no son tan altas como el transformacional. En la correlación se aprecia que entre la dirección por excepción activa y la variable de liderazgo correctivo evitador se establece un pequeño acercamiento en los resultados de la mayor variable. La dirección por excepción activa en el estilo de liderazgo transaccional tiene un puntaje 10,38.

Con relación a la variable género, tanto el liderazgo transformacional como el transaccional son empleados principalmente por las mujeres; mientras que el estilo *laissez faire* presenta una mayor presencia en los hombres. Al respecto, Eagly & Johnson (2001) afirman que las mujeres tienden a tomar decisiones más participativas, tienen en cuenta los puntos de vista de los demás y son notablemente más colaboradoras y justas. Asimismo, Bass & Avilo (1994) sugieren que las mujeres son más transformacionales en su forma de dirigir ya que cuentan con mayor experiencia en actividades de crianza y educación, caracterizándose por su interés constante hacia los demás y mayor sensibilidad social. Igualmente, Ramos (2005) señala diferencias en los estilos de liderazgo entre hombres y mujeres al sostener que el estilo de liderazgo femenino está relacionado con una orientación hacia las necesidades de las personas, desarrollando la cooperación, el trabajo en equipo y el crecimiento individual, lo cual hace parte de un conjunto de competencias orientadas al logro de las metas organizacionales. Sin embargo, Cuadrado (2003) considera que en sus investigaciones existe poca representación femenina en puestos de liderazgo, debido a que adoptan estilos menos eficaces y satisfactorios, lo cual explica su

participación limitada en cargos de dirección.

Por lo que se refiere a Bass, et. al. (1994) completan la hipótesis planteada con respecto a que las mujeres obtienen mayor liderazgo transformacional por su carisma, indicando además que en los hombres predomina la Dirección por Excepción Activa (liderazgo transaccional) por cuanto constituyen el tipo de líderes que se centran en los errores para dar solución inmediata y poder cumplir con los objetivos de la organización.

Adicionalmente en el presente estudio, se consideró describir el estilo de liderazgo en función de la profesión de los participantes. Los hallazgos indicaron que el liderazgo transformacional tiene una mayor presencia en los ingenieros industriales, en quienes se destaca el componente o subvariable Motivación Inspiracional (MI), por lo tanto, estos profesionales tienden a la perseverancia y a proyectar el futuro en función de la visión organizacional. Muy cerca se pueden encontrar a los psicólogos y administradores que obtuvieron un puntaje similar. No obstante, los profesionales en psicología evidenciaron tener una mayor puntuación en la subvariable Consideración Individualizada (CI), determinando que éstos se orienten en mayor medida a la identificación de las situaciones individuales de cada miembro del equipo de trabajo. Como apoyo a este resultado, Zepeda (1999) define la psicología organizacional como la rama de la psicología que se dedica al estudio de los fenómenos psicológicos individuales al interior de las organizaciones y a través de las formas que los procesos organizacionales ejercen su impacto en las personas, resaltando la importancia de esta subvariable en el rol que desempeña.

Por otro lado, los administradores de empresas registraron la mayor puntuación media en el

estilo de liderazgo laissez-faire, lo cual contradice lo expuesto por Ramírez (2011) al señalar que la carrera más completa para asumir cargos en el área de gestión humana, es administración de empresas, con el argumento de que son quienes tienen los conocimientos globales para liderar y orientar los grupos empresariales. Cabe señalar que son los psicólogos, quienes han obtenido una menor puntuación en este tipo de liderazgo.

En consecuencia, el hecho de que la carrera de psicología por lo general sea relacionada con el campo de las ciencias sociales, no significa que los profesionales de otras áreas estén más capacitados para liderar u orientar a las personas. En este sentido, Leithwood & Jatzi (2006) relacionan el liderazgo con los maestros y las características transformacionales que determinan, por ejemplo, la importancia de promover el cambio, estimular la creatividad e innovación, comportarse de una manera ética y mejorar el aprendizaje, aspectos que se encuentran muy relacionados con las profesiones sociales y humanas.

En conclusión, se menciona que no existe diferencia entre la profesión y Género respecto a los estilos de Liderazgo, lo cual se infiere que el éxito de un líder no se determina por la carrera desempeñada. Al no existir una diferencia notable, se deduce que ni el género ni la profesión juegan un papel principal en la formación y capacitación de un Jefe de gestión humana.

## Conclusiones

Con respecto a los datos sociodemográficos se puede concluir que la muestra evaluada por la mayoría de los jefes de gestión humana, pertenecen al género femenino, donde la edad promedio es de 34 años y la profesión que predomina es la psicología.

De acuerdo a los resultados obtenidos en el cuestionario MLQ X5 versión corta, se puede afirmar que el liderazgo que más presentan los 30 jefes de gestión humana es el transformacional, lo cual indica que son capaces de motivar a sus trabajadores, inspiran creatividad e innovación en ellos. De la variable de género, el mayor puntaje promedio lo obtuvieron las mujeres con un liderazgo transformacional, dentro de los cuales se prioriza influencia idealizada conductual y motivación inspiracional, se encuentran entre los más representativos.

En cuanto a la variable de profesión, se evidenció que los ingenieros industriales puntuaron ser mejores líderes, donde el mayor porcentaje se dio en el liderazgo transformacional con respecto de las demás profesiones y estilos de liderazgo. Al analizar los resultados según las variables de profesión y género, se encontró que no existen diferencias estadísticamente significativas entre los estilos de liderazgo, este resultado sugiere que dichas variables no interfieren en la forma que un jefe de gestión humana lidera.

Respecto a los psicólogos, se concluye que son profesionales que mantienen un equilibrio entre el liderazgo transformacional como transaccional, lo cual indica que pueden ser más aptos a la hora de ejecutar habilidades de liderazgo. Asimismo, cabe resaltar que *laissez faire* juega un papel mínimo en su desempeño orientado a dirigir y administrar recursos humanos en las empresas.

Otra conclusión, en cuanto a las implicaciones prácticas, se concluyó que la investigación sirve para promover e incentivar el estilo de liderazgo más favorable para la empresa y los jefes de gestión humana, el cual hace referencia al estilo de liderazgo transformacional, la idea es aplicar y ejecutar estrategias que integren las competencias características de un buen líder.

Por otro lado, se puede concluir que la presente investigación es un referente para las facultades de Psicología de las instituciones de la educación superior, ya que se puede priorizar el desarrollo de competencias de liderazgo, mediante la implementación en sus planes de estudio, de asignaturas optativas orientadas a la formación y capacitación, dando así un mayor posicionamiento del psicólogo en el mercado laboral.

#### Limitaciones del proyecto y recomendaciones

Dentro de las dificultades de la investigación y con respecto a la revisión de la literatura, no hay estudios comparativos de la profesión, específicas de la investigación con los estilos de liderazgo. En algunas ocasiones fue difícil acceder a la población, puesto que son personas que disponen de poco tiempo.

Se sugiere que para próximas investigaciones el área de gestión humana, se indague en variables como: productividad, eficiencia, edad, motivación, puesto que es importante la evolución empresarial que hay en este tiempo, que podrían estar vinculadas con los estilos de liderazgo en las organizaciones del sector servicios.

De igual manera, procurar abordar el tema en muestras más grandes y más homogéneas en cuanto a su distribución.

## Bibliografía

- Arteaga, A. (2015). *Perfil de competencias de psicólogo organizacional para las empresas privadas de servicios de Quito* (Tesis de pregrado). Escuela de psicología. Ecuador.
- Bass, B.M., y Avolio, B.J. (1997). *Revised manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. University of Muenster, Germany.
- Bass, B.M., y Avolio, B.J. (2000). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire*. Second Edition. Sampler Set: technical report, leader form, rater form, and scoring key for MLQ Form 5XShort. Published by Mindgarden, Inc.
- Badford, L. P., & Lippitt, R. (2005). *Building a democratic work group*. *Management and Philosophy*, 22(3), 142-173.
- Bega, C y Savala, G.(2004). *Adaptación del cuestionario multifactorial de liderazgo (mlq forma 5x corta) de B. Bass y B. Avolio al contexto organizacional chileno*. (Tesis de pregrado). Universidad de Chile. Chile.
- Berg, P. O. (1986). *Symbolic management of human resources*. *Human Resource Management*, 25, 557-579.
- Bracho Parra, O. d., García Guilianny, J. E., & Jiménez Medina, E. E. (2012). *Factores de liderazgo transformacional en contralorías municipales del estado zulia*. *Coceptum*. Recuperado el 2 de Julio de 2016.

Burbano, N y Samacá, H (2016). *Liderazgo de Rango Total y Gestión del Conocimiento: Situación actual y perspectivas de desarrollo* (Tesis de pregrado). Universidad del Rosario, Bogotá.

Cáceres, P, Sachicola, A e Hinojo, M. (2015). *Análisis del liderazgo femenino y poder académico en el contexto universitario español*. Departament of Didactic & School Organization, University of Granada, Spain.

Chaimongkonrojna, T., & Steane, P. (2015). *Effectiveness of full range leadership development among middle managers*. Journal of Management Development, 34(9), 1161-1180.

Calderón, G., naranjo, J.C. y Álvarez, C.M. (2010). *Gestión humana en Colombia: roles, prácticas, retos y limitaciones. Una aproximación al estado del arte*. Bogotá: Asociación Colombiana de Gestión Humana, ACRIP.

Calderón, G.,Naranjo, J. y Álvarez, C.M. (2007). *La gestión humana en Colombia características y tendencias de la práctica y de la investigación*. Artículos generales, (23), 1-62.

Calderón, G., Naranjo, J.C. y Álvarez, C.M. (2008). *Estrategia empresarial y gestión humana en empresas colombianas*. Bogotá, Colombia: Unibiblos.

Calderón, G, y Álvarez, C. (2006). *Características y sentido de las prácticas de gestión humana en las pequeñas empresas*. *Revista Universidad EAFIT*, 42 (142), 26-45.

Calderón, G. (2006). *La gestión humana y sus aportes a las organizaciones colombianas*. *Cuadernos de administración*, 31 (19), 9-55.

Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos: el capital humano en las organizaciones*. México: Fondo Editorial, Atlas.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México: Fondo Editorial, S.A. DE C.V.

Corpes de Occidente (1995). *Estudios de la Capacidad Tecnológica de la Industria Manufacturera del Occidente Colombiano*. Pereira: Corpes

Cuadrado, I (2001). Cuestiones teóricas y datos preliminares sobre tres estilos de liderazgo. *Revista de Psicología Social*, 16 (2), 131-155.

Cuadrado, I, Molero, F. (2002). Liderazgo transformacional y género: autoevaluaciones de directivos y directivas españoles. *Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones*, 18 (1), 39-55.

Cuadrado, I. (2003). “¿Emplean hombres y mujeres diferentes estilos de liderazgo? Análisis de la influencia de los estilos de liderazgo en el acceso a los puestos de dirección. *Revista de Psicología Social*, 18 (3), 283-307.

Cuesta, A., & Valencia, M. (2010). La productividad del trabajo del trabajador del conocimiento. *Revista de Gestión de la Universidad de São Paulo*, 17(4), 421-436.

Escobar, F. R. (19 de Diciembre de 2007). *Gestión del Talento Humano*. Recuperado el 12 De febrero de 2015, de *Gestión de Talento Humano*.

Dunnette, M. y Kirchner, W. (2005). *Psicología Industrial*. 2ª ed. México: Trillas.

- Duran, M & Castañeda, D. (2015). Relación entre liderazgo transformacional y transaccional con la conducta de compartir conocimiento en dos empresas de servicios. *Universidad Católica de Colombia*, 18 (1), 135-147.
- Driessnack, M., Sousa, V. y Costa, I. (2007). Revisión de los diseños de investigación relevantes para la enfermería: parte 3: métodos mixtos y múltiples. *Rev Latino-am Enfermagem*, 15(5), 179-182. Recuperado de [http://www.scielo.br/pdf/rlae/v15n5/es\\_v15n5a24.pdf](http://www.scielo.br/pdf/rlae/v15n5/es_v15n5a24.pdf)
- Eagly, A. y Johannesen-Schmidt, M. (2001). The leadership styles of women and men. *Journal of Social Issues*, 57(4), 781-797.
- Escobar, F. R. (19 de Diciembre de 2007). *Gestión del Talento Humano*. Recuperado el 12 De febrero de 2015, de *Gestión de Talento Humano*.
- García, M. Pantoja, M y Duque, L. (2011). El liderazgo transformacional en las organizaciones: un análisis descriptivo. *Revista Latinoamericana de Investigación en organizaciones, Ambiente y Sociedad*, (2), 26-57.
- Hernández, J; Corichi, A; García, M; Martínez y Fuentes, L (2015). Liderazgo transformacional del personal médico en institución pública del sector salud. *Administración para el desarrollo*, (9). 21-36.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, L. (2006). *Metodología de la Investigación (4ta Edic)*. DF, México. McGraw Hil.
- Jodar i Solà, G. (2015). *Análisis mixtos de los estilos de liderazgo en atención primaria de la salud* (Tesis doctoral). Universidad de Barcelona, España.

Jordar, J (2015). *La gestión del talento humano en las empresas colombianas una forma de hacerle frente al fenómeno de la globalización económica* (tesis de pregrado). Universidad nueva Granada, Bogotá.

Leithwood, K. & Jatzi, D. (2006). *Transformational school leadership for large. Scale reform: Effects on students, teachers, and their classroom practices. School effectiveness and school improvement*, 17(2), 201-227.

Lopez,N.(2010),*talento humana sistema de gestión por competencias.facultad de ciencias económicas*. Universidad militar nueva granada. Bogota dc.

Molero ,F., Recio ,P. ,Cuadrado, I. ,(2010).*Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: un análisis de la estructura factorial del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) en una muestra español* Psicothema, 22, p. 496. Copyright © 2010 Psicothema

Ordoñez, M., Botero, B y Morelo, M. (2017). Estilos de liderazgo desde la perspectiva de rango total. *Revista espacios*, 38(61), 11.

Pons, F., y Ramos, J. (2012). Influencia de los estilos de liderazgo y las prácticas de la gestión de los recursos humanos RRHH sobre el clima organizacional de innovación. *Revista de psicología del trabajo y las organizaciones*. (28), 81-98.

Quiroga, A. (SF). La importancia del liderazgo en el desarrollo de nuestra profesión cuestión de gestión de los servicios. *Revista Enfermería Neonatal*.

- Rico, M., Alanis, D y Lerma, V. (2015). Estilos de liderazgo y su persecución de la eficacia en educación superior: evidencia de México. *Revista internacional administración y finanza*, (8), 39-52.
- Ramos, A. (2005). *Mujeres y Liderazgo: Una nueva forma de dirigir*. PUV, Valencia.
- Rozo mogollón, Sandra milena and Abaunza de González, Myriam. *Liderazgo transaccional y transformacional. av.enferm.* [online]. 2010, vol.28, n.2, pp.62-72. ISSN 0121-4500
- Salazar, Maritza (2006). *El Liderazgo Transformacional modelo para organizaciones Educativas que aprende*. Revista Unirevista. Volumen 1 N° 3. Universidad de Viña del Mar. Chile (Pp. 1-12).
- Saldarriaga, J. (2008). Gestión Humana: Tendencias y Perspectivas. *Estudios Gerenciales*, 24(107), 137-159.
- Silva, Y., y Cerro, A. (2012). Liderazgo del formador en el área de recursos humanos: comparativa entre formadores internos y externos. *Psicoperspectivas*, 11 (21), 124-142.
- Socorro, M., y Romero, K.(2016). *Reclutamiento y selección de personal Subtema: Reclutamiento y selección de recursos humanos, elementos claves para el éxito de una organización* (Tesis de pregrado). Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua.
- Vega, C., & Zavala, G. (2004). *Adaptación del cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ forma corta) de B. Bass y B. Avolio al contexto chileno*. Universidad de Chile.
- Zepeda, F. (1999). *Psicología Organizacional*. México DF: Addison Wesley Longman.

Anexos

Cuestionario de liderazgo

Este cuestionario sirve para describir su estilo de dirección o liderazgo. Por favor responda los ítems que se detallan a continuación. Sus respuestas serán tratadas de forma anónima.

A continuación, figuran cuarenta y cinco frases. Indique el grado en que cada frase se ajusta a su manera de dirigir

Nunca	De vez en cuando	A veces	Bastante	Casi siempre
0	1	2	3	4

1. Ayudo a la gente a mi cargo a cambio de sus esfuerzos ..... 0 1 2 3 4
2. Reexamino los supuestos cruciales para ver si son adecuados ..... 0 1 2 3 4
3. Evito intervenir hasta que los problemas se agravan ..... 0 1 2 3 4
4. Presto atención a las irregularidades, fallos, excepciones y desviaciones con respecto a la norma esperada ..... 0 1 2 3 4
5. Evito involucrarme cuando surge algún problema importante ..... 0 1 2 3 4
6. Hablo a la gente a mi cargo de los valores y creencias más importantes para mí 0 1 2 3 4
7. Estoy ausente cuando se me necesita ..... 0 1 2 3 4
8. Busco diferentes perspectivas a la hora de solucionar los problemas ..... 0 1 2 3 4
9. Hablo del futuro con optimismo ..... 0 1 2 3 4
10. Hago que la gente a mi cargo se sienta orgullosa de trabajar conmigo ..... 0 1 2 3 4
11. Señalo de forma concreta quién es el responsable de lograr unos determinados objetivos de rendimiento ..... 0 1 2 3 4
12. Espero que las cosas vayan mal antes de actuar ..... 0 1 2 3 4
13. Hablo con entusiasmo acerca de los logros que deben alcanzarse ..... 0 1 2 3 4
14. Hago ver la importancia de llevar a cabo lo que nos proponemos ..... 0 1 2 3 4

Comparación por género y profesión de los estilos de liderazgo en Jefes de Gestión Humana de la Ciudad de Bucaramanga61

15. Dedico tiempo a la enseñanza y a la formación ..... 0 1 2 3 4
16. Dejo claro lo que uno puede recibir si se consiguen los objetivos ..... 0 1 2 3 4
17. Demuestro que creo firmemente en el dicho “si no está roto no lo arregles” ... 0 1 2 3 4
18. Voy más allá de mi propio interés en beneficio del grupo ..... 0 1 2 3 4
19. Trato a la gente más como persona individual que como miembro de un grupo 0 1 2 3 4
20. Dejo que los problemas se vuelvan crónicos antes de actuar ..... 0 1 2 3 4
21. Actúo de forma que me gano el respeto de la gente que trabaja conmigo.... 0 1 2 3 4
22. Concentro toda mi atención en subsanar los errores, reclamaciones y fallos. 0 1 2 3 4

Nunca	De vez en cuando	A veces	Bastante	Casi siempre
0	1	2	3	4

23. Considero las consecuencias éticas y morales de mis decisiones ..... 0 1 2 3 4
24. Llevo un registro de todos los fallos ..... 0 1 2 3 4
25. Doy muestras de poder y confianza en mí mismo ..... 0 1 2 3 4
26. Presento una convincente visión del futuro ..... 0 1 2 3 4
27. Hago que la gente a mi cargo dirija su atención hacia los fallos a la hora de cumplir lo establecido ..... 0 1 2 3 4
28. Evito tomar decisiones ..... 0 1 2 3 4
29. Considero que cada uno de los miembros de mi equipo tiene diferentes necesidades, capacidades y aspiraciones que otras personas ..... 0 1 2 3 4
30. Hago que la gente a mi cargo contemple los problemas desde muchos ángulos diferentes ..... 0 1 2 3 4
31. Ayudo a que la gente de mi equipo desarrolle sus capacidades ..... 0 1 2 3 4
32. Sugiero nuevas maneras de realizar el trabajo asignado ..... 0 1 2 3 4
33. Retraso la respuesta a las cuestiones urgentes ..... 0 1 2 3 4
34. Enfatizo la importancia de tener un sentido colectivo de la misión

Comparación por género y profesión de los estilos de liderazgo en Jefes de Gestión Humana de la Ciudad de Bucaramanga62

a realizar .....	0 1 2 3 4
35. Expreso satisfacción cuando se cumplen las expectativas .....	0 1 2 3 4
36. Muestro confianza en que se conseguirán los objetivos .....	0 1 2 3 4
37. Soy efectivo a la hora de satisfacer las necesidades laborales de las personas de mi equipo .....	0 1 2 3 4
38. Uso métodos de liderazgo satisfactorios .....	0 1 2 3 4
39. Consigo que la gente rinda más de lo que ellos mismos esperaban.....	0 1 2 3 4
40. Soy eficaz a la hora de representar a la gente de mi equipo ante la autoridad superior .....	0 1 2 3 4
41. Trabaja de forma satisfactoria con la gente a mi cargo .....	0 1 2 3 4
42. Potencio el deseo de tener éxito en la gente de mi equipo.....	0 1 2 3 4
43. Soy eficaz a la hora de cumplir las demandas de la organización .....	0 1 2 3 4
44. Incremento el deseo de trabajar más en la gente de mi equipo.....	0 1 2 3 4
45. El grupo que dirijo es eficaz .....	0 1 2 3 4

**DATOS SOCIODEMOGRAFICOS**

Por favor, rodee con un círculo la opción elegida

**1. SEXO:** 1. Mujer 2. Hombre

**47. EDAD:** \_\_\_\_\_

**2. NIVEL DE ESTUDIOS:** 1. Pregrado 2. Postgrado.; 3. Maestría 4. Diplomado 5. Otros

**3. PROFESION:**

**4. INSTITUCION DE LA CUAL FUE EGRESADO- PREGRADO Y POSTGRADO:**

**5. ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA:** \_\_\_\_\_

**6. ANTIGÜEDAD EN PUESTOS DE DIRECCIÓN:**

**7. ANTIGÜEDAD EN LA DIRECCIÓN DEL PRESENTE DEPARTAMENTO:** \_\_\_\_\_

**8. ¿DE CUANTAS PERSONAS ES VD. JEFE O SUPERVISOR?** \_\_\_\_\_

**9. A SU JUICIO, LA RELACION CON LA GENTE DE SU EQUIPO ES**

Muy lejana                    1            2            3            4            5            Muy cercana

Muy poco satisfactoria 1 2 3 4 5 Muy satisfactoria

**10. EN SU OPINION, LA EFICACIA LABORAL DE SU DEPARTAMENTO ES:**

Muy baja 1 2 3 4 5 Muy alta

**11. ¿CÓMO SE CONSIDERA VD. ¿DE EFICAZ A LA HORA DE REPRESENTAR A SU DEPARTAMENTO FRENTE A UNA AUTORIDAD SUPERIOR?**

Muy poco eficaz 1 2 3 4 5 Muy eficaz

**12. ¿HASTA QUÉ PUNTO SU FORMA DE DIRIGIR ESTA CONDICIONADO POR LAS CARACTERISTICAS DE LA ORGANIZACIÓN?**

Muy poco 1 2 3 4 5 En muy alto grado

**13. SI LAS CIRCUNSTANCIAS LO PERMITIERAN ¿CAMBIARÍA SU FORMA DE DIRIGIR?**

Nada 1 2 3 4 5 Mucho

**MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACION. SUS RESPUESTAS SERÁN TRATADAS DE FORMA CONFIDENCIAL.**