

“Los estilos de dirección y liderazgo en el área de gestión humana: Un proceso de caracterización”

DIRECTION AND LEADERSHIP STYLES IN THE HUMAN MANAGEMENT AREA: A CHARACTERIZATION PROCESS

Iván Darío Sánchez Manchola*

RESUMEN

La ponencia presenta una síntesis del modelo propuesto para caracterizar y analizar los estilos de dirección y liderazgo a la luz de los planteamientos funcionalistas sobre dicho tema. El modelo bidimensional caracteriza en función de la orientación que el dirigente presente hacia las tareas y/o hacia las personas. A partir de la aplicación del modelo, se presentan los resultados del estilo de dirección y liderazgo de dos Gerentes del Área de Gestión Humana en dos organizaciones de diferente sector económico del Valle del Cauca, para finalmente plantear las conclusiones que se desprenden al respecto.

Palabras Claves: Estilos de dirección y Liderazgo, Dimensión Tareas, Dimensión Personas, Gestión Humana.

ABSTRACT

The paper presents a synthesis of the proposed model to characterize and analyze the direction and leadership styles in the light of functionalist approaches on the subject. The two-dimensional model characterizes depending on the orientation that the leader presents to the tasks and/or to the people. From the implementation of the model, the paper presents the results of the direction and leadership style of two managers of the human management area in two different industry organizations of Valle del Cauca, To finally raise the conclusions that emerge in this regard.

Keywords: Direction and leadership styles, task dimension, people dimension, human management.

* Administrador de Empresas, Universidad Surcolombiana (2005); Magíster en Ciencias de la Organización, Universidad del Valle (2007). Actualmente Profesor Ocasional de Tiempo Completo de la Facultad de Ciencias de la Administración en el área de Gestión Humana, Universidad del Valle. Miembro de los Grupos de Investigación Humanismo & Gestión en la línea de Gestión Humana, Universidad del Valle; Pymes en la línea de Historia Empresarial, Universidad Surcolombiana, ambos reconocidos por Colciencias como Categoría A. Colombia
Correo Electrónico: idasama@univalle.edu.co.
Artículo Tipo 1: de Investigación Científica y Tecnológica. Según Clasificación Colciencias.
Fecha de Recepción: 17 de junio de 2007. Fecha de Aprobación: 18 de diciembre de 2007.

INTRODUCCIÓN

En el campo organizacional es propio pensar que las personas que componen una organización influyen todas las actividades que allí se desarrollan. Plantas de producción, oficinas, sistemas de computo, todo cuanto una organización utiliza, resultaría improductivo de no ser por la mediación de las personas. Parafraseando a Likert (1969) se diría que “Todos y cada uno de los aspectos de las actividades de la firma vienen determinados por la competencia, motivación y eficacia generales de su organización en el plano humano” (p. 11).

Como es de saber, los primeros teóricos organizacionales se preocupaban más por aspectos técnicos dejando de lado las personas. Estas últimas comenzaron a constituirse en centro de interés a finales de la década del veinte del siglo pasado con el experimento de Hawthorne. No obstante, es a partir de la década del cuarenta y principios del cincuenta donde se establecen los fundamentos de la dirección de personal a través de dos enfoques: el de las Relaciones Humanas y el de las ciencias de la conducta.

A partir de esta época fueron múltiples los estudios, como por ejemplo Lewin (1951), Argyris (1957), Maslow (1954), McGregor (1960), Likert (1965), que estipularon las necesidades de que los gerentes aprendieran a utilizar las capacidades del personal, haciendo mayor énfasis en las virtudes que éstos debían desarrollar para lograr su exitoso direccionamiento, destacándose la capacidad de comunicación, crear un ambiente positivo de trabajo, resolver conflictos, etc. Hoy, se dice que uno de los retos que enfrenta cualquier dirigente es la adecuada definición y administración del comportamiento y las relaciones entre personas.

Se colige entonces, que el análisis de los estilos de dirección y liderazgo representa un elemento importante frente al estudio de todo lo referente a las personas en la organización. Al respecto, McGregor (1994) era claro al decir que las actitudes que tomen los gerentes hacia la naturaleza de las personas influirán de manera directa e importante en el comportamiento de aquellas.

Sobre el particular de los estilos de dirección y liderazgo, House & Aditya (1997) plantean que aunque el fenómeno del liderazgo existiera desde la antigüedad, su estudio sistemático social

comenzó hasta principios de los 30's. Según éstos, a lo largo de tales estudios existen cuatro principales perspectivas teóricas: 1) La teoría de rasgos, 2) Las teorías del comportamiento, 3) Las teorías contingenciales, y 4) La teoría integral. Así entonces, a partir de los planteamientos de algunos contenidos teóricos inscritos en cada una de las cuatro perspectivas, se ha propuesto un modelo bidimensional que acudiendo a métodos de investigación tanto cuantitativos como cualitativos permite caracterizar y analizar de manera integral los estilos de dirección y liderazgo de los dirigentes. En este caso, el modelo se utilizó para analizar el estilo de los Dirigentes del Área de Gestión Humana en dos organizaciones diferentes del Departamento del Valle del Cauca.

A continuación se presenta un pequeño bosquejo del modelo propuesto y la caracterización y el análisis que se desprende de su aplicación a dos dirigentes de Gestión Humana con sus respectivas conclusiones.

1. EL MODELO DE CARACTERIZACIÓN Y ANÁLISIS, (SÁNCHEZ, 2007).

Autores como House y Aditya (1997), plantean que a lo largo del desarrollo de los estudios sobre los Estilos de Dirección y Liderazgo, pueden identificarse cuatro principales perspectivas teóricas. En el Cuadro No.1 se presenta una síntesis de éstas.

Partiendo de tal clasificación y analizados algunos de los principales aportes, se dirá que gran parte éstos se desarrollaron sobre la base del análisis del comportamiento del dirigente, cuyas ideas dieron origen a la segunda perspectiva. Allí, el comportamiento presentado por los dirigentes, fue analizado a la luz de dos énfasis que éstos podían presentar. Los énfasis a que hacen referencia los estilos basados en el comportamiento son: en las *Tareas*, esto es la orientación específica a resultados y/o aspectos concretos de la producción; y en las *Personas*, que alude a la orientación hacia la gente con la cual se pretende llegar a tales resultados o que desarrollan las tareas. Pese a que en el desarrollo de las teorías inscritas en la perspectiva del comportamiento se hace más evidente el estudio de los estilos de dirección y liderazgo a través de dichos énfasis, es posible encontrar tanto en aportes previos, como también en el desarrollo conceptual sobre

CUADRO No. 1.
Perspectivas teóricas de los estilos de dirección y liderazgo

Perspectiva	Orientación	Teorías
Rasgos	Determinar las características distintivas que explican la eficiencia del liderazgo.	• Fayol
Comportamiento	Explicar los estilos distintivos de los líderes, o definir la naturaleza de su labor. Dirigir con ejemplo.	• McGregor • Lewin • Likert • Blake y Mouton
Contingencia	Establecer el uso de modelos en una determinada situación para mejorar el desempeño de los líderes, los seguidores o ambos.	• Fiedler • Hersey y Blanchard
Integral o emergentes	Explicar por qué son fructíferas ciertas relaciones de influencias entre líderes y seguidores. Nuevas perspectivas.	• Transformacional • Bédard ¹

FUENTE: Elaboración Propia

los aspectos del liderazgo, la existencia de estos dos énfasis por medio de los cuales se avanza en el estudio de sobre este tema.

A partir de tal evidencia, el modelo de análisis propuesto se inscribe en la lógica y funcionalidad de los modelos bidimensionales (Blake & Mouton, 1964; Hersey & Blanchard, 1969; entre otros) diseñados para el estudio de tales estilos; es decir, se considera que dichos estilos se mueven en dos dimensiones o énfasis independientes uno del otro, pero que en cierta forma pueden llegar a complementarse.

DIMENSIÓN TAREAS (RESULTADOS).

Se entiende por dirigentes orientados hacia la dimensión tareas, aquellos que están definiendo objetivos cuantitativos, insistiendo en su obtención, explorando nuevos medios de eficiencia, o adoptando nuevos métodos para manejar los conocimientos, habilidades, información y comprensión que utilizan sus colaboradores para alcanzar los resultados propuestos. Es decir, aquella dimensión en la cual el dirigente centra sus esfuerzos en alcanzar los objetivos establecidos en la organización, busca facilitar las tareas, y estructurar de manera muy clara tanto su rol como el de sus colaboradores para llegar a tal fin. De acuerdo con el proceso de revisión bibliográfica, las variables que conforman o permiten caracterizar la orientación hacia la dimensión tareas son:

- *Normas, Objetivos y Estándares:* Es el grado en el cual el dirigente se preocupa por la definición y descripción detallada o pormenorizada de las tareas, los objetivos y las actividades que deben desarrollarse, así como también por el establecimiento de las normas y los estándares dentro de los cuales se deben cumplir dichas tareas, objetivos y actividades.
- *Control:* Es el grado en el cual el dirigente se preocupa por ejercer el control, así como también los medios y las formas utilizadas por éste para ejercer dicho control.
- *Desempeño:* Es el grado en el cual el dirigente se preocupa por conocer el éxito o el fracaso en el logro de los objetivos y las tareas asignadas a sus colaboradores, así como también el carácter o el uso que tiene la información de dicho desempeño dentro del proceso de dirección.
- *Órdenes:* Es la forma o la manera a través de la cual el dirigente imparte emite órdenes a sus colaboradores, así como también el carácter que dichas órdenes presentan.
- *Responsabilidades:* Son las responsabilidades que el dirigente asigna a sus colaboradores en términos de planeación, programación, ejecución y presentación de resultados.
- *Poder:* Es el tipo de poder con que cuenta el dirigente, ya sea éste de carácter formal o informal, así como también sus posibles usos de en la solución de conflictos individuales, grupales y organizacionales.

¹ Es importante aclarar que los desarrollos de Bédard (1995) se apartan de la lógica funcionalistas de todos los anteriores autores, y se inscriben en una perspectiva interdisciplinaria que combina aspectos filosóficos, humanísticos, antropológicos y administrativos.

DIMENSIÓN PERSONAS (RELACIONES)

Se entiende por dirigentes orientados hacia la dimensión personas, aquellos que muestran confianza y apoyo mutuo, fomentan la participación, la comprensión, la comunicación abierta, el respeto, las buenas condiciones de trabajo, la equidad o, de manera general, son los que presentan una mayor orientación a establecer un clima laboral gratificante dentro del área; es decir, aquella en la cual el dirigente o líder se encuentra en procura del bienestar de su grupo de colaboradores, mostrando cierto grado de consideración hacia éstos, y procurando de esta manera satisfacer sus necesidades personales. De acuerdo con el proceso de revisión bibliográfica, las variables que conforman o permiten caracterizar la orientación hacia la dimensión personas son:

- *Comunicación*: Es el grado en el cual el dirigente incentiva la comunicación dentro del área, así como también la dirección o el sentido que dicha comunicación presenta.
- *Toma de decisiones*: Es el grado en el cual el dirigente tiene estructurado el proceso de toma de decisiones, así como también la forma en la cual éste es llevado a cabo en términos de participación e involucramiento de las ideas y opiniones expuestas por sus colaboradores.
- *Trabajo en equipo*: Es el grado en el cual el dirigente incentiva y valora el trabajo en equipo, el cual se expresa esencialmente en el compromiso, la confianza y la colaboración entre los miembros del área.
- *Ambiente de trabajo*: Es el grado en el cual el dirigente se preocupa por percibir y mantener un buen ambiente de trabajo en el área en términos de confianza y favorabilidad para trabajar.
- *Relaciones directivo – colaborador*: Es la frecuencia con la cual el dirigente se mantiene en contacto con sus colaboradores, así como también la preocupación por sus aspectos personales y el desarrollo de buenas relaciones de trabajo.
- *Motivación*: Es la forma o los medios utilizados por el dirigente para motivar a sus colaboradores al logro de los objetivos propuestos.

DESCRIPCIÓN DE LOS CUATRO ESTILOS QUE CONFORMAN EL MODELO

Sánchez (2007). El modelo se encuentra diseñado sobre la base de dos ejes cada uno en una escala de cero a diez puntos. En el eje de la ordenada (*Eje X*), está ubicado el énfasis en las tareas, y en el eje de la abscisa (*Eje Y*), se ubica el énfasis en las personas (Ver Figura No.1). Las descripciones propias del modelo propuesto se desarrollaron pensando en los cuatro extremos del plano (0,0; 10,0; 0,10 y 10,10); así entonces, para poder ubicar, describir y comprender los estilos de dirección y liderazgo que se dan en la realidad dentro de uno de los cuatro estilos propuestos, las descripciones de éstos (los estilos propuestos) deben ser entendidas en un sentido más o menos o relativo.

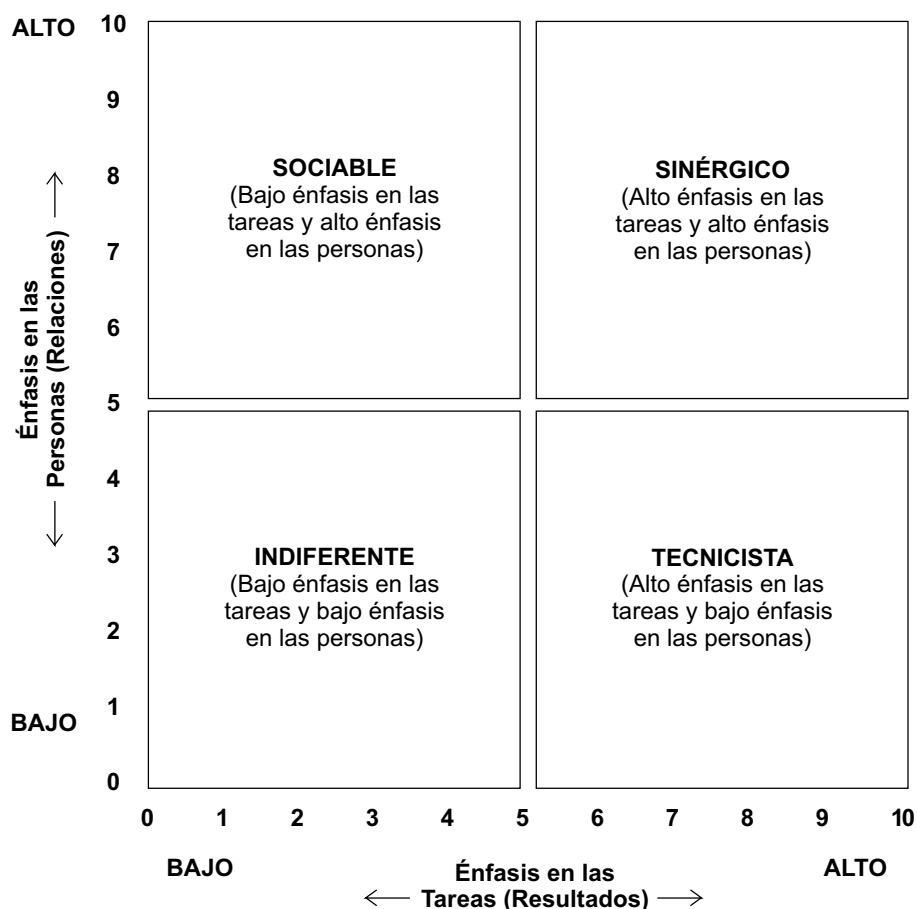
DETERMINACIÓN DEL ESTILO DE DIRECCIÓN Y LIDERAZGO

La caracterización y el análisis del Estilo de Dirección y Liderazgo obedecen a un proceso “integral” en que se combinan métodos cuantitativos y cualitativos, Bonilla y Rodríguez (2005). Para el caso de los métodos cuantitativos se desarrolló una escala que permite ubicar el estilo de dirección y liderazgo del dirigente en un punto concreto del plano de la Figura No.1. Para el caso del componente cualitativo, se desarrollaron dos guías de entrevistas en profundidad las cuales permiten complementar la información sobre los rasgos característicos del estilo de dirección y liderazgo según las puntuaciones arrojadas por el instrumento cuantitativo (escala).

2. LAS ORGANIZACIONES OBJETO DE ESTUDIO.

Organización No.1. Fundada en Cali en 1956 con 20 empleados (5 administrativos y quince operarios), hoy día es una organización empresarial moderna, con capital humano altamente calificado, comprometido y ubicada en el puesto 97 entre las 100 empresas más grandes de Colombia. Propia del sector molinería (alimentos) es una organización que cuenta actualmente con 1.750 personas. Su proceso de expansión se inició en la década del 70 pasando

FIGURA No.1

Modelo de los estilos de dirección propuesto

FUENTE: Elaboración Propia

por la compra y construcción de plantas para el procesamiento de harinas y pastas, hasta llegar al 2000 con la construcción de la empresa productora de pastas más grande de Colombia. Ha logrado cobertura nacional con sus doce (12) distritos de ventas ubicados ciudades Barranquilla, Bogotá, Bucaramanga, Cali, Dagua, Duitama, Ibagué, Medellín, Neiva, Palmira, Pasto y Pereira. Actualmente sus productos son exportados a varios países de Suramérica.

El Área de Gestión Humana se encuentra compuesta por 9 personas: un Líder del Equipo de Gerencia del Gestión Humana, que depende directamente del Líder de Equipo de la Gerencia General. Un Asistente de Gestión Humana, un Analista de Selección e Inducción Corporativa, un Analista de Formación y Desarrollo Institucional, tres Analistas de Nómina y un Trabajador Social, todos dependiendo

directamente del Líder de Equipo de Gerencia de Gestión Humana. Adicionalmente existe un Auxiliar de Salud Ocupacional que depende directamente del Trabajador Social.

Organización No.2 Fundada en Akron Estados Unidos en 1898, inicia operaciones con 13 empleados y un capital de trabajo de US\$217.86, fabricando llantas de bicicleta, llantas de hule sólido para coches tirados por caballos, herraduras de hule, fichas de poker y otros objetos de caucho. En 1899 las llantas para automóvil fueron incluidas en la línea de producto original y desde entonces sería su principal producto. A inicios del siglo XX, con una serie de construcciones y adquisiciones mundiales, se convierte en una importante multinacional del sector industrial productora de llantas. En 1943 inicia operaciones en Colombia con el montaje de una planta de reencauche en Cali. Para 1957

la organización opera con 30 fábricas en 23 países. Actualmente es una multinacional reconocida por su gran desarrollo tecnológico y sus modernos sistemas administrativos. Cuenta con una planta de personal que supera los 50.000 empleados de los cuales cerca de 500 laboran en Colombia.

El Área de Gestión Humana se encuentra compuesta por 48 personas: Un Gerente de Recursos Humanos, que depende directamente de la Gerencia General. Un Gerente de Relaciones Laborales y Seguridad Física, un Gerente de Seguridad Industrial, Selección y Capacitación, que depende directamente de la Gerencia de Recursos Humanos y un Coordinador de Servicios Especiales de Recursos Humanos, todos dependiendo directamente de la Gerencia de Recursos Humanos. Dos Asistentes de Relaciones laborales, tres Supervisores de Vigilancia y Seguridad Física, un Coordinador de la Fundación de la Organización, un Trabajador Social todos dependiendo directamente de la Gerencia de Relaciones Laborales y Seguridad Física. Un Asistente de Selección y Capacitación, dos Coordinadores de Seguridad, un Médico, un Asistente de Salud Ocupacional y un Enfermero, todos dependiendo directamente de la Gerencia Seguridad Industrial, Selección y Capacitación. Un Comunicador Social, los Auxiliares de Jardinería, los Aseadores, todos dependiendo directamente de la Coordinación de Servicios Especiales de Recursos Humanos.

3. CARACTERIZACIÓN DE LOS ESTILOS DE DIRECCIÓN Y LIDERAZGO.

DIRIGENTE ORGANIZACIÓN No.1

Para el caso del Dirigente No.1, se aplicó la escala a un grupo total de 6 colaboradores del Área de Gestión Humana. Todas las personas que conformaron la muestra son colaboradores directos. La confiabilidad de la escala fue, según el Alfa de Cronbach, de 0.887. Así, se puede decir que los datos ofrecidos son confiables para realizar la caracterización y el análisis.

De acuerdo con las valoraciones dadas por el grupo total de colaboradores de la división, el estilo de dirección y liderazgo que caracteriza al Líder de Equipo de Gestión Humana es, según el modelo propuesto, el estilo Sinérgico con una puntuación de 7.9 con desviación estándar de

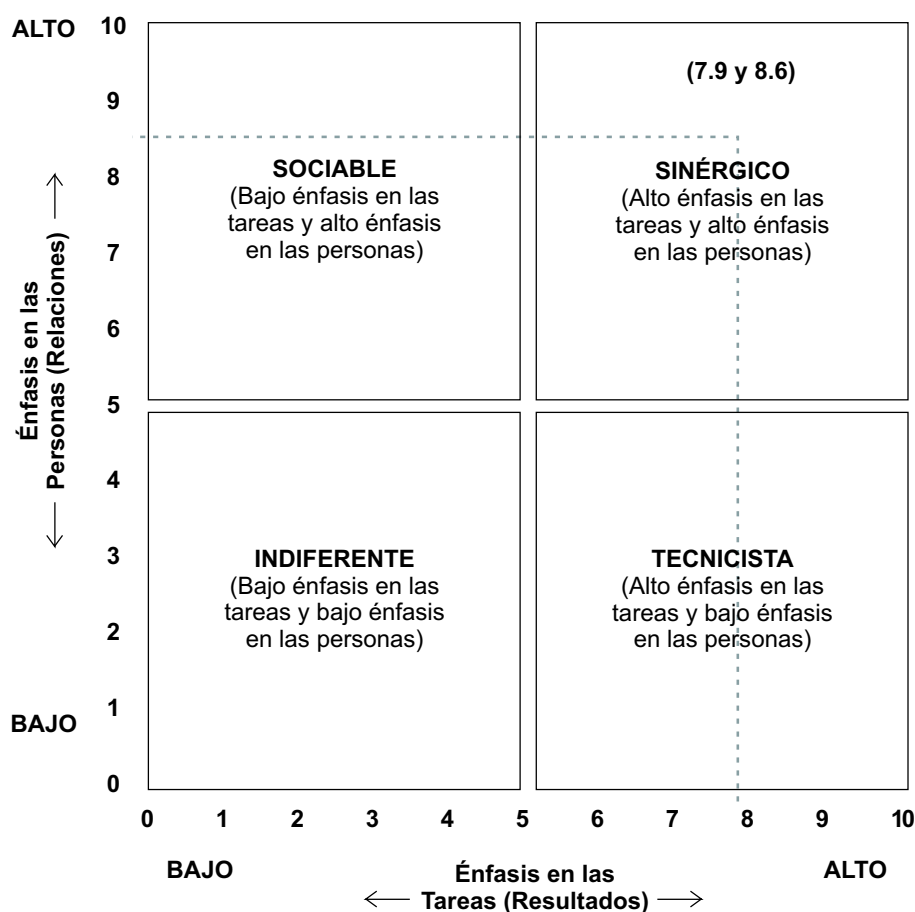
0,675462804 para la dimensión tareas y 8.6 con desviación estándar de 1,117806849 para la dimensión personas. (Ver Figura No.2)

El Gerente objeto de caracterización ejerce un estilo que presenta un alto énfasis hacia las tareas, así como también un alto énfasis hacia las personas, siendo este último más característico de su estilo de dirección y Liderazgo en la medida que supera en 0.7 puntos la puntuación otorgada a la otra dimensión. No obstante, el puntaje conferido en ambas dimensiones es alto, hecho que permite presumir que el estilo que caracteriza al Líder de Equipo de Gestión Humana de la Organización No.1 es un estilo consolidado y que el énfasis en ambas dimensiones es algo cercano u homogéneo. A este punto, debe adicionarse el hecho de que la totalidad de colaboradores que diligenciaron la escala coincidieron en caracterizar al Líder del Área con el mismo Estilo de Dirección y Liderazgo

En términos generales la caracterización dada por el grupo de colaboradores al Gerente, muestra que en once (11) de las variables que componen el modelo, el dirigente obtiene una valoración alta, mientras que solo en una (Motivación) obtiene una valoración baja. Para el caso de las variables que componen la dimensión tareas, la variable que mayor valoración tuvo; es decir, a la que mayor importancia confiere el gerente, es la variable *Normas, Objetivos y Estándares* con puntuación de 9.1. Dentro de la forma como fue desagregada dicha variable, se encontró que el aspecto más característico es *promover el establecimiento de normas y estándares para el cumplimiento de los objetivos, tareas y actividades* (ítem No.2 con puntuación de 9.3 y desviación estándar de 0.8). Por su parte, la variable que menor valoración tuvo dentro de la dimensión tareas; es decir, aquella variable en la cual el gerente parece realizar menor énfasis, es la variable *Poder* con puntuación de 6.3. Dentro de la forma como fue desagregada la variable poder, se encontró que el aspecto más característico o relevante es *usar el poder para dar solución a los conflictos que se presentan entre los colaboradores* (ítem No.9 con puntuación de 7.5 y desviación estándar de 3.7).

De lo anterior se destaca la importancia que los aspectos formales tienen dentro del estilo de dirección y liderazgo de dicho gerente, pues como se pudo notar, éste no solo se preocupa porque existan normas y estándares para cumplir los

FIGURA No. 2.
Caracterización del estilo del dirigente organización No.1.



FUENTE: Elaboración Propia

objetivos que previa y formalmente se han establecido, sino que también, aunque se trate de la variable de menor representación dentro de la dimensión, hace frecuente uso de su poder para dar solución a los conflictos que se presenten entre los colaboradores. Este punto guarda relación con la descripción que en términos generales se le dio a su Estilo de Dirección y Liderazgo.

Para el caso de las variables que componen la dimensión personas, la variable que mayor valoración tuvo; es decir, a la que mayor importancia confiere el gerente es la variable *Ambiente de Trabajo* con puntuación de 9.3. Dentro de la forma como fue desagregada dicha variable, se encontró que el aspecto más característico o relevante es *preocuparse por lograr un buen estado de ánimo y una moral alta en sus colaboradores* (ítem No.35

con puntuación de 9.5 y desviación estándar de 0.8). Por su parte, la variable que menor valoración tuvo dentro de la dimensión personas y que, como se dijo, fue la única valorada como baja, fue la variable *Motivación* con puntuación de 4.4. Dentro de la forma como fue desagregada dicha variable, se encontró que el aspecto más característico o relevante es *utilizar las felicitaciones y el reconocimiento personal para motivar a su grupo de colaboradores*, esto en contraste con el *uso de incentivos de tipo material y económico* (ítems No.22 y 21 con puntuaciones de 7.7 y 1.2 y desviaciones estándar de 2.7 y 2.9 respectivamente); así entonces, resulta importante aclarar que es la presencia de dicho contraste lo que genera de alguna manera que dicha variable culmine siendo en términos generales no solo la de menor valoración, sino que además su valoración sea catalogada como baja.

CUADRO No. 2
Tabulación de datos dirigente organización No. 1

Variable	A			B		C				D				E		F			G			H		I			J			K				L		
No.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	
1	9.0	9.0	9.0	9.0	7.0	8.0	8.0	4.0	9.0	9.0	4.0	8.0	8.0	7.0	9.0	9.0	8.0	9.0	8.0	9.0	0.0	3.0	8.0	8.0	8.0	8.0	8.0	8.0	9.0	9.0	9.0	9.0	7.0	9.0	10.0	
2	10.0	10.0	10.0	10.0	8.0	3.0	7.0	4.0	9.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	8.0	8.0	0.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0
3	8.0	10.0	9.0	9.0	10.0	10.0	10.0	10.0	8.0	10.0	10.0	10.0	9.0	9.0	10.0	10.0	10.0	9.0	9.0	9.0	7.0	9.0	8.0	10.0	9.0	8.0	8.0	8.0	9.0	10.0	10.0	10.0	10.0	9.0	9.0	10.0
4	8.0	8.0	6.0	8.0	8.0	7.0	0.0	7.0	10.0	8.0	8.0	8.0	8.0	8.0	8.0	8.0	5.0	8.0	8.0	8.0	0.0	6.0	10.0	10.0	10.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	10.0	10.0	8.0	8.0	8.0	
5	9.0	9.0	9.0	9.0	7.0	7.0	8.0	0.0	9.0	9.0	8.0	8.0	8.0	8.0	9.0	9.0	8.0	9.0	7.0	9.0	0.0	8.0	8.0	8.0	8.0	8.0	8.0	7.0	8.0	7.0	9.0	7.0	9.0	8.0	9.0	
6	10.0	10.0	10.0	9.0	10.0	1.0	9.0	0.0	0.0	10.0	9.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	0.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0
TOTAL	9.0	9.3	8.8	9.0	8.3	6.0	7.0	4.8	7.5	9.3	8.2	9.0	8.8	8.7	9.3	9.3	8.5	9.2	8.3	8.8	1.2	7.7	9.0	9.3	9.2	8.2	8.2	8.0	8.5	8.5	9.7	9.3	8.8	9.0	9.5	
Desviación	0.9	0.8	1.5	0.6	1.4	3.3	3.6	3.4	3.7	0.8	2.2	1.1	1	1.2	0.8	0.8	2	0.8	1	0.8	2.9	2.7	1.1	1	1	1.8	1.8	1.9	1.9	2.1	0.5	1.2	1.2	0.9	0.8	
Mediana	9.0	9.5	9.0	9.0	8.0	7.0	8.0	4.0	9.0	9.5	8.5	9.0	8.5	8.5	9.5	9.5	9.0	9.0	8.0	9.0	0.0	8.5	9.0	10.0	9.5	8.0	8.0	8.0	9.0	9.5	10.0	10.0	9.0	9.0	10.0	
Promedio Variable	9.1			7.5			6.3			8.8			8.8			9.1			8.8			4.4			9.2			8.1			9.0				9.3	
	ALTO			ALTO			ALTO			ALTO			ALTO			ALTO			ALTO			BAJO			ALTO			ALTO			ALTO				ALTO	

No.	DOMENSIÓN		ESTILO
	TAREAS	PERSONAS	
1	7.8	7.8	SINÉRGICO
2	8.4	9.6	SINÉRGICO
3	9.1	9.4	SINÉRGICO
4	7.2	7.2	SINÉRGICO
5	7.8	7.9	SINÉRGICO
6	7.5	9.9	SINÉRGICO
TOTAL	7.9	8.6	SINÉRGICO
Desviación	0.675460804	1.117806849	
Mediana	7.8	8.7	SINÉRGICO
Promedio Variable	ALTO	ALTO	

CONVENCIONES		
LETRA	VARIABLE	DIMENSIONES
A	Tareas	Normas, Objetivos y Estándares
B	Tareas	Órdenes
C	Tareas	Poder
D	Tareas	Desempeño
E	Tareas	Responsabilidades
F	Personas	Toma de Decisiones
G	Tareas	Control
H	Personas	Motivación
I	Personas	Relaciones Directivo - Colaborador
J	Personas	Comunicación
K	Personas	Trabajo en Equipo
L	Personas	Ambiente de trabajo

FUENTE: Elaboración Propia

De lo anterior se destaca el hecho de que el gerente al preocuparse para que exista en el grueso de sus colaboradores un buen estado de ánimo y una moral alta, acuda principalmente aspectos tales como el reconocimiento y las felicitaciones para motivarlos y no necesariamente a aspectos de tipo material o económico. Su estilo orientado al buen ambiente de trabajo guarda bastante relación con un proceso de motivación ligado principalmente a aspectos relacionales y personales, pese a que la variable motivación sea la de menor valoración obtenida.

El cuadro No.2 contiene la tabulación de todos los datos con los respectivos resultados generales y por variables, correspondientes al Dirigente de la Organización No.1.

DIRIGENTE ORGANIZACIÓN No.2

Para el caso del Dirigente No.2, se aplicó la escala a un grupo total de 12 colaboradores del Área de Gestión Humana. Dentro de las doce personas que conformaron la muestra, 4 fueron consideradas colaboradores directos. La confiabilidad de la escala fue, según el Alfa de Cronbach, de 0.717 para el grupo total de colaboradores de la división, y 0.825 para el grupo de los cuatro colaboradores con relación de subordinación directa. Así, se puede decir que los datos ofrecidos son confiables para realizar la caracterización y el análisis.

De acuerdo con las valoraciones dadas por el grupo total de colaboradores de la división, el estilo de dirección y liderazgo que caracteriza al

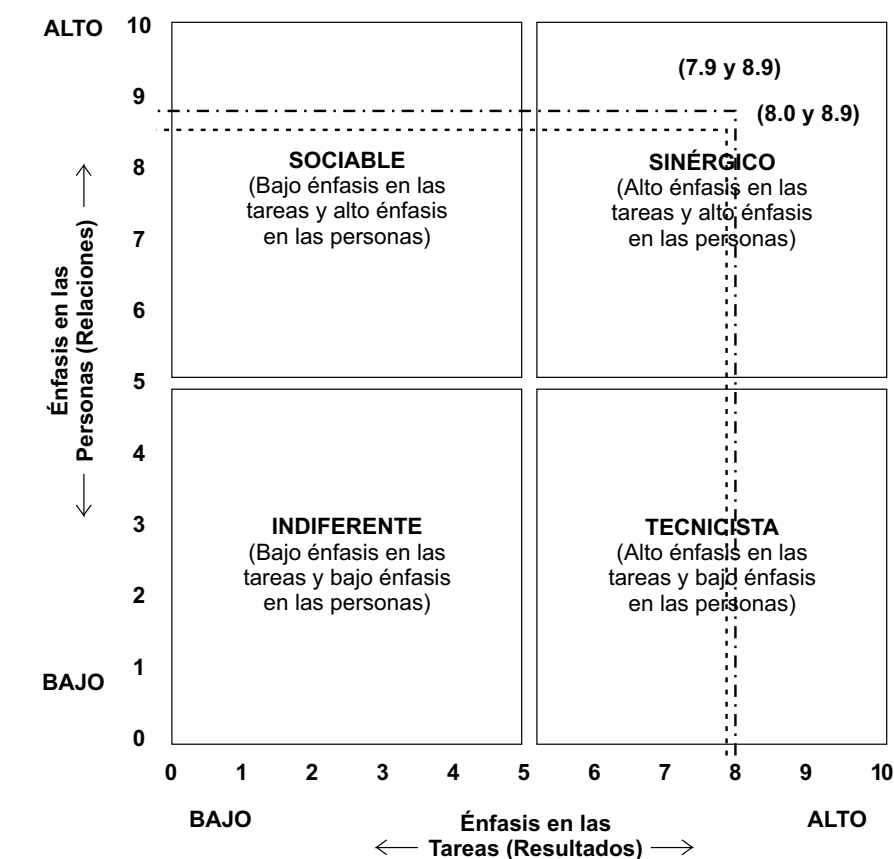
Líder de Equipo de Gestión Humana es, según el modelo propuesto, el estilo Sinérgico con una puntuación general de 8.0 con desviación estándar de 1,09697846 para la dimensión tareas y 8.9 con desviación estándar de 0,407579494 para la dimensión personas. Por su parte, de acuerdo con las valoraciones conferidas por el grupo de colaboradores directos, el estilo que caracteriza al Gerente de Recursos Humanos también fue, según el modelo teórico propuesto, el estilo Sinérgico con una puntuación general de 7.9 con desviación estándar de 1,024917426 para la dimensión tareas y 8.9 con desviación estándar de 0,527192253 para la dimensión personas. (Ver Figura No.3)

hacia las personas, siendo este último más característico de su estilo de dirección y Liderazgo en la medida que supera en 0.9 puntos la puntuación otorgada a la otra dimensión. No obstante, el puntaje conferido en ambas dimensiones es alto, hecho que permite presumir que el estilo que caracteriza al Gerente de Recursos Humanos de la Organización No.2 es un estilo consolidado y que el énfasis en ambas dimensiones es algo cercano u homogéneo. A este punto debe adicionarse el hecho de que la totalidad de colaboradores que diligenciaron la escala coincidieron en caracterizar al Gerente de la División con el mismo Estilo de Dirección y Liderazgo.

El Gerente objeto de caracterización ejerce un estilo de dirección que presenta un alto énfasis hacia las tareas, así como también un alto énfasis

En términos generales la caracterización dada por el grupo de colaboradores al Gerente, muestra que para todas las variables éste obtiene una

FIGURA No. 3.
Caracterización estilo del dirigente organización No. 2. (Total colaboradores y colaboradores directos)



----- Total colaboradores de la División
- - - - - Colaboradores con subordinación directa

FUENTE: Elaboración Propia

valoración alta. Para el caso de las variables que componen la dimensión tareas, la variable que mayor valoración tuvo; es decir, a la que mayor importancia confiere el gerente, es la variable *Desempeño* con puntuación de 9.4. Dentro de la forma como fue desagregada dicha variable, se encontró que el aspecto más característico o relevante es *estar haciendo constante énfasis en la obtención de resultados* (ítem No.12 con puntuación de 9.8 y desviación estándar de 0.5). Por su parte, la variable que menor valoración tuvo; es decir, aquella variable dentro de la dimensión tareas en cual el gerente parece realizar menor énfasis es la variable *Poder* con puntuación de 6.6. Dentro de la forma como fue desagregada dicha variable, se encontró que el aspecto más característico o relevante es *contar con un poder baso en su carisma* (ítem No.7 con puntuación de 8.8 y desviación estándar de 1.1).

De lo anterior se destaca que, pese a que el gerente presenta un alto de grado de preocupación por el desempeño de su grupo de colaboradores, no centra la consecución de dicho desempeño en el poder formal que ostenta en la organización (cargo, o la posibilidad de otorgar recompensas y castigos), sino en un aspecto informal como lo es su carisma (su conducta, su ejemplo, su forma de ser), aunque se trate de la variable de menor representación dentro de la dimensión. Este hecho coincide con la caracterización que en términos generales se le dio a su Estilo de Dirección y Liderazgo.

Para el caso de las variables que componen la dimensión personas, la variable que mayor valoración tuvo; es decir, a la que mayor importancia confiere el gerente, es la variable *Trabajo en Equipo* con puntuación de 9.3. Dentro de la forma como fue desagregada dicha variable, se encontró que el aspecto más característico o relevante es *propender por lograr un alto nivel de compromiso por parte de los colaboradores* (ítem No.30 con puntuación de 9.5 y desviación estándar de 0.5). Por su parte, la variable que menor valoración tuvo es la variable *Motivación* con puntuación de 6.2. Dentro de la forma como fue desagregada dicha variable, se encontró que el aspecto más característico o relevante es *utilizar las felicitaciones y el reconocimiento personal para motivar a su grupo de colaboradores*, esto en contraste con el *uso de incentivos de tipo material y económico* (ítems No.22 y 21 con puntuaciones de 9.0 y 3.3 y

desviaciones estándar de 1.7 y 2.9 respectivamente); así entonces, resulta importante aclarar que es la presencia de dicho contraste lo que genera de alguna manera que dicha variable termine siendo en términos generales la de menor valoración.

Lo anterior tiene gran relación con la situación presentada en la dimensión tareas pues ya que al basar su poder en aspectos propios de su carisma, se destaca también que motive a través del reconocimiento y las felicitaciones. De igual manera, se destaca que propenda por un alto nivel de compromiso de sus colaboradores, al tiempo que se valora el desempeño y los felicita y valora en cada uno de ellos la obtención de dichos niveles de desempeño. Su estilo orientado al trabajo en equipo guarda gran relación con el carisma, el compromiso y el desempeño.

El cuadro No.3 contiene la tabulación de todos los datos con los respectivos resultados generales y por variables, correspondientes al Dirigente de la Organización No.2.

4. CONCLUSIONES

Una vez realizados los procesos de análisis a la luz de la información cuantitativa y cualitativa se puede destacar que fue posible establecer como estilo característico de ambos dirigentes el estilo Sinérgico, en el sentido que tanto el uno como el otro presentaron, según el modelo propuesto, una alta orientación hacia la dimensión tareas y hacia la dimensión personas.

Para el caso del Dirigente No.1, se encontró en términos generales que se trata de un dirigente que presenta una gran orientación hacia el establecimiento de objetivos, normas y estándares. Para éste, el cumplimiento de dichos objetivos en el marco de las normas y estándares determinados, constituye un elemento clave para realizar control dentro del área y de esa misma manera analizar el desempeño de sus colaboradores. La información resultante del proceso de control y análisis del desempeño es utilizada principalmente para establecer puntos de mejora y no necesariamente para castigar. Se trata de un dirigente que, cuando el contexto se lo permite, involucra a su grupo de colaboradores en el proceso de toma de decisiones; de hecho, se sabe que son autónomos en decisiones específicas de su trabajo, pero que casi todo entra

CUADRO No. 3*Tabulación de datos dirigente organización No. 2 (Total Colaboradores)*

Variable	A			B		C				D				E		F			G			H		I			J			K					L	
No.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	
1	10.0	10.0	9.0	6.0	8.0	1.0	8.0	1.0	8.0	10.0	10.0	10.0	9.0	9.0	9.0	10.0	9.0	8.0	9.0	9.0	2.0	9.0	9.0	10.0	10.0	8.0	8.0	9.0	9.0	9.0	9.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0
2	8.0	9.0	8.0	9.0	9.0	4.5	9.0	2.0	5.0	9.0	7.0	9.0	7.0	8.0	8.0	9.0	9.0	8.0	7.0	3.0	4.0	10.0	10.0	9.0	9.0	9.0	9.0	9.0	9.0	9.0	9.0	9.0	10.0	9.0	9.0	10.0
3	10.0	10.0	7.0	10.0	5.0	10.0	8.0	10.0	10.0	8.0	8.0	10.0	10.0	10.0	10.0	7.0	6.0	10.0	7.0	9.0	0.0	4.0	7.0	10.0	10.0	9.0	10.0	10.0	8.0	10.0	10.0	9.0	10.0	8.0	9.0	
4	9.0	9.0	8.0	7.0	10.0	5.0	9.0	7.0	8.0	10.0	8.0	9.0	9.0	9.0	9.0	9.0	8.0	8.0	5.0	9.0	3.0	9.0	9.0	9.0	9.0	9.0	9.0	9.0	9.0	9.0	9.0	9.0	9.0	9.0	9.0	
5	10.0	10.0	10.0	9.0	10.0	0.0	10.0	0.0	0.0	10.0	9.0	10.0	5.0	5.0	10.0	9.0	9.0	9.0	10.0	10.0	2.0	10.0	8.0	10.0	8.0	9.0	8.0	8.0	8.0	8.0	10.0	10.0	10.0	8.0	9.0	8.0
6	10.0	10.0	10.0	10.0	0.0	10.0	8.0	8.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	8.0	0.0	10.0	10.0	0.0	10.0	8.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0
7	10.0	10.0	8.0	9.0	6.0	9.0	9.0	9.0	8.0	9.0	9.0	10.0	9.0	9.0	10.0	8.0	8.0	10.0	9.0	10.0	7.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	9.0	8.0	10.0	9.0	10.0	9.0	9.0	9.0	9.0	9.0
8	10.0	9.0	9.0	10.0	9.0	9.0	10.0	8.0	9.0	10.0	10.0	10.0	10.0	9.0	10.0	9.0	8.0	9.0	9.0	8.0	9.0	8.0	9.0	9.0	10.0	10.0	7.0	9.0	10.0	10.0	9.0	9.0	10.0	8.0	8.0	
9	10.0	9.0	9.0	9.0	8.0	10.0	9.0	10.0	9.0	10.0	10.0	10.0	9.0	9.0	9.0	10.0	9.0	10.0	9.0	9.0	7.0	10.0	9.0	10.0	9.0	9.0	9.0	9.0	9.0	10.0	10.0	10.0	9.0	10.0	10.0	
10	10.0	10.0	9.0	7.0	9.0	3.0	6.0	5.0	7.0	8.0	9.0	10.0	9.0	8.0	9.0	9.0	8.0	8.0	8.0	9.0	3.0	9.0	8.0	9.0	8.0	9.0	8.0	8.0	7.0	9.0	8.0	9.0	8.0	7.0	7.0	
11	10.0	9.0	8.0	3.0	9.0	1.0	9.0	0.0	8.0	9.0	10.0	10.0	9.0	6.0	9.0	9.0	8.0	10.0	9.0	9.0	1.0	9.0	8.0	10.0	9.0	9.0	9.0	10.0	9.0	9.0	9.0	9.0	9.0	9.0	9.0	
12	9.0	9.0	7.0	7.0	2.0	0.0	10.0	0.0	9.0	9.0	9.0	9.0	7.0	10.0	10.0	6.0	10.0	0.0	10.0	10.0	2.0	10.0	10.0	10.0	5.0	7.0	9.0	10.0	7.0	9.0	10.0	10.0	8.0	9.0		
TOTAL	9.7	9.5	8.5	8.0	7.1	5.2	8.8	5.0	7.6	9.3	9.1	9.8	8.6	8.5	9.4	8.6	7.7	8.3	8.5	8.8	3.3	9.0	8.8	9.7	8.9	8.9	8.7	9.3	8.8	9.5	9.4	9.4	9.3	8.8	9.0	
Desviación	0.7	0.5	1	2.1	3.2	4.2	1.1	4.1	2.7	0.8	1	0.5	1.5	1.6	0.7	1.2	2.6	2.8	1.5	1.9	2.9	1.7	1	0.5	1.4	0.8	0.9	0.8	1.1	0.5	0.7	0.5	0.8	0.9	1	
Mediana	10.0	9.0	8.5	9.0	8.5	4.5	9.0	6.0	8.0	9.5	9.0	10.0	9.0	9.0	9.5	9.0	8.0	9.0	9.0	9.0	2.5	9.5	9.0	10.0	9.0	9.0	9.0	9.0	9.0	9.5	9.5	9.0	9.5	9.0	9.0	
Promedio Variable	9.2			7.1		6.6			9.4			8.5		8.6			8.5			6.2		9.1			8.9			9.3					8.9			
	ALTO			ALTO		ALTO			ALTO			ALTO		ALTO			ALTO		ALTO		ALTO			ALTO			ALTO					ALTO				

No.	DOMENSIÓN		ESTILO
	TAREAS	PERSONAS	
1	7.4	9.3	SINÉRGICO
2	6.9	9.0	SINÉRGICO
3	8.9	8.2	SINÉRGICO
4	8.0	8.7	SINÉRGICO
5	6.8	9.1	SINÉRGICO
6	9.3	8.6	SINÉRGICO
7	9.1	9.0	SINÉRGICO
8	9.3	9.0	SINÉRGICO
9	9.3	9.5	SINÉRGICO
10	7.8	8.1	SINÉRGICO
11	6.9	9.1	SINÉRGICO
12	6.6	8.6	SINÉRGICO
TOTAL	8.0	8.9	SINÉRGICO
Desviación	1.09697846	0.407579494	
Mediana	7.9	9.0	SINÉRGICO
Promedio Variable	ALTO	ALTO	

CONVENCIONES		
LETRA	VARIABLE	DIMENSIONES
A	Tareas	Normas, Objetivos y Estándares
B	Tareas	Órdenes
C	Tareas	Poder
D	Tareas	Desempeño
E	Tareas	Responsabilidades
F	Personas	Toma de Decisiones
G	Tareas	Control
H	Personas	Motivación
I	Personas	Relaciones Directivo - Colaborador
J	Personas	Comunicación
K	Personas	Trabajo en Equipo
L	Personas	Ambiente de trabajo

FUENTE: Elaboración Propia

a revisión y aprobación del líder. Es un gran comunicador. Es por ello que se preocupa para que existan buenos flujos de comunicación en el área, y reconoce las falencias que en tal sentido existen. Así mismo, es un dirigente para quien el ambiente de trabajo y la buena moral de sus colaboradores es determinante; ello principalmente si se tiene en cuenta la importancia que confiere al trabajo en equipo. Las órdenes que emite no se ven como impuesta, sino como pertinentes en el contexto del trabajo a realizar y las dinámicas del mismo. Su principal estrategia

para motivar es el reconocimiento, la valoración y la participación total de su grupo de colaboradores. Es una persona inteligente y con capacidad de poner en equilibrio las demandas organizacionales y las necesidades del personal.

Para el caso del Dirigente No.2, se encontró en términos generales que se trata de un dirigente muy orientado a las personas, con un carisma y una capacidad de motivación que se fundamenta en su forma de ser, en la capacidad de relacionarse, de tratar en condiciones de iguales

a su colaboradores y verlos como puntos estratégicos de apoyo. Es un dirigente cuyo estilo se caracteriza por valorar el desempeño; en ese sentido, procura que existan descripciones claras de lo que se debe hacer en el área e involucra a sus colaboradores en la descripción de dichas actividades y en el establecimiento de indicadores de resultados. Su visión global, lo lleva a ver y proyectar el área que se encuentra bajo su dirección como un área verdaderamente estratégica, incentivando así a su grupo para que la sientan de igual forma. De esta manera, el proceso de toma de decisiones se caracteriza por ser ampliamente participativo y consensuado; la comunicación es vista como un punto central para el buen desempeño del área, al punto tal, que todos los colaboradores identifican su estilo como uno de puertas abiertas. Es un gran conocedor del *Business* de la organización y de todos los procesos que en torno a éste y a la gestión de talento humano deben desarrollarse. Su poder se basa más en aspectos propios de su personalidad que en los aspectos formales de la organización; así, la solución de conflictos dentro del área se realiza más en condiciones y términos de acercamiento, dialogo y concertación, que en términos formales, legales y disciplinarios. Su capacidad de empoderar y de proyectar a sus colaboradores la idea de que el área son todos, es punto determinante en el éxito de su gestión. Al igual que el dirigente No.1, es una persona inteligente y con capacidad de poner en equilibrio las demandas organizaciones y las necesidades del personal. Motiva también con el ejemplo pues es reconocido por varios de sus colaboradores como una de las personas más trabajadoras, por ser incansable y desbordar energía.

No existen o no es posible encontrar estilos de dirección y liderazgo puros; es decir, aquellos que expresan a plenitud las características teóricamente descritas, sino que, por el contrario, es posible encontrar combinaciones existentes de éstos. Combinaciones estas que contienen prominentemente rasgos o factores característicos mayores o menores de uno de los diferentes estilos de dirección y liderazgo teóricamente descritos en el modelo. Así entonces, fue posible observar como ambos dirigentes parecían en ocasiones expresar rasgos característicos de un estilo y otro, particularmente de los estilos *Tecnicista*, *Sociable* y *Sinérgico*. De igual forma, ninguno de los dos dirigentes objetos de caracterización y análisis obtuvo una puntuación perfecta en términos del

estilo que más los caracteriza; es decir, (10,10), debiéndose así comprender las descripciones finalmente realizadas en sentidos más o menos relativos, y no así puros.

Con relación al desarrollo del modelo propuesto para el análisis de los Estilos de Dirección y Liderazgo, es importante destacar a guisa de conclusión, que por presentar éste una perspectiva integral, los resultados y el posterior análisis de los datos que se desprenden de su aplicación son generosos y por lo demás profundos. Lo anterior en el sentido que el combinar técnicas de tipo cuantitativo y cualitativo le permiten al investigador ir más allá de la presentación de un simple dato numérico; por el contrario, le permiten auscultar en la configuración del fenómeno estudiado, de las variables que lo componen, de hacer triangulación de información y por esa vía poder presentar descripciones más completas y realizar análisis más profundos.

Se puede decir entonces, que la evidencia empírica documentada en las entrevistas no solo complementó, sino que corroboró el buen comportamiento de la escala desarrollada y, por esa misma vía el comportamiento del modelo de caracterización y análisis propuesto. La combinación de métodos de investigación permitió obtener apreciaciones objetivas sobre el Estilo de Dirección y Liderazgo de cada uno de los dirigentes estudiados. Así mismo, la fortaleza del análisis integral permitió colocar en su contexto los Estilos de Dirección y Liderazgo, pues se profundizó en aspectos característicos de cada una de las organizaciones y las respectivas áreas de trabajo en que se desempeñan los dirigentes. El haber propuesto un modelo integral enriqueció ostensiblemente la capacidad analítica del autor con relación al fenómeno estudiado y su contexto.

En términos del mejoramiento de la escala, fue posible establecer un punto de desarrollo potencial. Dicho punto es la forma como se encuentra operacionalizada la variable motivación, pues en el caso de la caracterización de ambos gerentes, el contraste de los ítems correspondientes a dicha variable en la escala, generó la más baja puntuación sin que ello significara verdaderamente una baja motivación o una poca preocupación del gerente a motivar y mantener motivado a las personas bajo su cargo. Por el contrario, se trató fue de que en ambos casos el gerente acudía significativamente a una forma de motivar (felicitaciones,

reconocimiento, involucramiento) y muy poco a la otra (incentivos materiales y económicos). De esta manera, este primer ejercicio de uso formal de la escala ofrece así áreas importantes de mejoramiento. De hecho, adentrándose en fundamentos de tipo teórico para acercarse a la explicación del contraste que hace tender las valoraciones de la variable motivación hacia la baja, se encontró desde los planteamientos de Herzberg (1959) que el salario (incentivo económico) no es en sí un factor motivacional, sino un factor higiénico cuya presencia produce no insatisfacción, Herzberg (1959).

Ya en lo atinente a la caracterización dada por el grupo de colaboradores a ambos gerente, se pudo colegir que se trata de dos, o mejor dicho de un estilo de dirección y liderazgo que en ambos casos es muy bien reconocido y aceptado por éstos (los colaboradores). Este hecho podría invitar a pensar en investigaciones posteriores tendientes a determinar hasta que punto un estilo con dichas características y con ese grado de gusto y aceptación por parte de los colaboradores, resulta igualmente adecuado en términos de desempeños y resultados del área. Ello presupone, ya no solo realizar ejercicios de caracterización del estilo de dirección y liderazgo del responsable del área, sino también analizar el desempeño del área para

realizar dicha contrastación. La hipótesis que hasta el momento lo observado en terreno permitiría establecer, es que, en efecto, este tipo de liderazgo resulta más adecuado en términos de los desempeños esperados y obtenidos; es decir, que sí existiría una correlación positiva en ese sentido. Sin embargo, debe igualmente tenerse en cuenta que el contexto en el cual se desenvuelve el dirigente condicionan su desempeño y así mismo el estilo de dirección y liderazgo ejercido.

En la misma línea de las caracterizaciones conferidas al Estilos de Dirección y Liderazgo, dado que los resultados obtenidos fueron muy similares para uno y otro gerente, bien cabría preguntarse si el estilo característico de los estilos de dirección y liderazgo de los responsables del Área de Gestión Humana tiende a ser Sinérgico, o si, por el contrario, en esta investigación solo se trató de un caso fortuito o una simple coincidencia. De darse el primer caso, es decir, que el estilo de los responsable del Área de Gestión Humana tiende a ser Sinérgico, entonces sería igualmente pertinente preguntarse ¿qué pasaría con el estilo de dirección y liderazgo de los responsables de otras áreas?, como por ejemplo el de producción, donde las personas parecen estar más orientadas hacia los resultados.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Aktouf, O. (2001a). *La Administración entre la Tradición y la Renovación*. Santiago de Cali: Universidad del Valle

Aktouf, O. (2001b). *La Metodología de las Ciencias Sociales y el Enfoque Cualitativo en las Organizaciones*. Santiago de Cali: Universidad del Valle, Facultad de Ciencias de la Administración

Arbeláez, C. & Ramos, M. (2006). *Cultura organizacional y Transferencia del Conocimiento*. Un Estudio Cualitativo de Caso a Nivel Gerencial. Trabajo de Grado para optar a título de Magíster en Administración de Empresas (M.B.A). Santiago de Cali: Universidad del Valle, Facultad de Administración de Empresas.

Argyris, C. (1957). *Personality and Organization*. New York: Harper.

Bédard, R. (1995). *Les fondements philosophiques de la direction*, Montréal, HEC, Thèse de Doctorat en Administration.

Blake, R. & Mouton, J. (1964) *The Managerial Grid: Key orientations for achieving production through people*. Estados Unidos: Gulf Publishing Company.

Blake, R., Mouton, J. & Allen, R. (1989) *Cómo trabajar en equipo*. Bogotá D.C.: Norma.

Bonilla, E. & Rodríguez, P. (2005). *Más allá del Dilema de los Métodos. La Investigación en las Ciencias Sociales* (Tercera Edición). Bogotá: Editorial Norma.

Covey, S. (1993). *El Liderazgo centrado en principios*. Madrid – España: Ediciones Paidós.

- Dávila, C. (2001). *Teorías Organizacionales y Administración: Un enfoque crítico*. Bogotá: McGraw-Hill
- Fayol, H. (1986). *Administración Industrial y General* (Segunda Edición). Barcelona – España: Biblioteca de la Empresa & Ediciones Orbis S.A.
- Fiedler, F. & Godfrey, E. (1957). *Boards, Management and Company Success*. Estados Unidos: The Interstate Printers & Publishers.
- Fiedler, F. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Fiedler, F. (1978). The Contingency Model and the Dynamics of the Leadership Process. En L. Breakouts (ed.). *Advances in Experimental Social Psychology*. New York: Academic Press.
- Herzberg, F. (1959). *The motivation to work* (Segunda Edición). New York: John Wiley & Sons.
- Hersey, P. & Blanchard, K. (1969). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*. Estados Unidos: Prentice-Hall.
- House, R. & Aditya R. (1997). The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis? *Journal of Management*. Mayo – Junio.
- Ivancevich, J., Donnelly, J. & Gibson, J. (1994). *Fundamentos de dirección y de administración de empresas*. Bogotá: McGraw Hill / Irwin.
- Kotter, J. (1999). *La verdadera labor de un líder*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Lewin, K. & Lippitt, R. (1938). An Experimental Approach to the Study of Autocracy and Democracy: A Preliminary Note. *Sociometry*. Vol.1; pp. 292-300.
- Lewin, K. (1939). Field Theory and Experiment in Social Psychology: concepts and Methods. *En American Journal of Sociology*. No.44; pp. 868-896.
- Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science*. New York: Harper.
- Likert, R. (1965). *Un Nuevo Método de Gestión y Dirección*. Bilbao – España: Ediciones Deusto.
- Likert, R. (1969). *El Factor Humano en la Empresa: su dirección y valoración*. Bilbao – España: Ediciones Deusto.
- Lussier, R. & Achua, C. (2002). *Liderazgo: Teoría, Aplicación, Desarrollo de Habilidades*. México: Ediciones Thomson Learning.
- McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- McGregor, D. (1994). *El Lado Humano de las Organizaciones* (edición revisada, 34 años) Bogotá D.C.: Editorial McGraw-Hill.
- Páramo, D., Ramírez, E. & Rodríguez A. (2005). *Influencia de los Estilos de Dirección sobre las Culturas Organizacionales Orientadas al Mercado*. Neiva: Grafi Plast.
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional* (octava Edición) México: Prentice Hall.
- Sánchez, E. & González, J.M. (1998). ¿Diferencias sexuales en los estilos de dirección en la administración pública?. *Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. Vol. 14, No. 2; pp. 141 – 154.
- Sánchez, I. (2007). *Los estilos de dirección y liderazgo en el área de gestión humana: caracterización y análisis en dos organizaciones a través de un modelo propuesto*. Trabajo de Grado para optar al título de Magíster en Ciencias de la Organización. Santiago de Cali: Universidad del Valle, Facultad de Ciencias de la Administración. Manuscrito no publicado
- Zapata, A. (2000, noviembre). *Hacia un paradigma humano de la administración de empresas: acerca de los fundamentos del “buen gobierno de las personas*. Documento presentado en la Asociación Colombiana de Facultades de Administración (ASCOLFA). Barranquilla – Colombia.
- Zapata, A. (2001a). *Las teorías de la organización y la gestión: de un paradigma a otro*. Santiago de Cali: Universidad del Valle.
- Zapata, A. (2007). *Negocios, conflicto, mitos y poder en la gestión de las relaciones laborales en Ecopetrol*. Santiago de Cali: Universidad del Valle, Facultad de Ciencias de la Administración.