

**Evaluación de los estilos de liderazgo en directivos de una entidad de tipo gremial en el departamento del Amazonas**

**Evaluation of leadership styles in managers of a trade association in the Amazonas department**

Carlos Alberto Valbuena Quimbaya  
[educación@garzon-huila.gov.co](mailto:educación@garzon-huila.gov.co)  
Universidad de la Amazonía  
<https://orcid.org/0000-0003-1127-9695>

Carlos Alberto Gómez Cano  
[info@cienciasas.org](mailto:info@cienciasas.org)  
Universidad de la Amazonía  
<https://orcid.org/0000-0003-0425-7201>

**Resumen (Español)**

El presente artículo de investigación descriptiva tuvo como objetivo evaluar los estilos de liderazgo existentes versus los ideales en los directivos de una organización gremial del Amazonas, con el fin de estructurar una propuesta estratégica para el fortalecimiento organizacional; se trabajó el enfoque investigativo de tipo mixto, utilizando herramientas cualitativas como la inspección documental y la triangulación de datos; así como la aplicación del formulario de la rejilla administrativa como herramienta cuantitativa para la autoevaluación, coevaluación y evaluación por parte de cinco funcionarios del nivel directivo y ocho del nivel asistencial y auxiliar. Así, se determinó que impera el estilo de liderazgo 5.5: Gerencia a mitad de camino, representando una oportunidad de mejora para la entidad por cuanto existe una gestión equilibrada a nivel laboral y del bienestar de las personas, pero no con suficiencia para llevar a un nivel superior éstas dos variables, como estado ideal para alcanzar el éxito organizacional.

**Palabras clave:** liderazgo, líderes, grid gerencial, éxito organizacional, gremial.

**Abstract (English)**

This descriptive research article aimed to evaluate existing versus ideal leadership styles among managers of a trade union organization in the Amazon region, in order to develop a strategic proposal for organizational strengthening. A mixed-methods research approach was used, employing qualitative tools such as document review and data triangulation, as well as the application of the administrative grid questionnaire as a quantitative tool for self-assessment, peer assessment, and evaluation by five management-level employees and eight

support and auxiliary-level employees. The study determined that leadership style 5.5, "Midway Management," predominates, representing an opportunity for improvement for the organization. While there is a balanced approach to management in terms of both work and employee well-being, it is insufficient to elevate these two variables to the ideal level for achieving organizational success.

**Keywords:** leadership, leaders, managerial grid, organizational success, trade association.

## **Introducción**

Se ha determinado que los estilos de liderazgo son parte fundamental en el desempeño de las empresas, toda vez que las competencias propias de una persona propenden por la dinamización de las mismas; al respecto Mejía (2007) indicó “el análisis evolutivo permitió identificar algunas de las cualidades que permitieron y permiten que un líder dirija los procesos de desarrollo humano y organizacional encaminados al aumento de la productividad y competitividad de su organización (...)”. (p. 343).

En tal sentido, el presente artículo de investigación tuvo como objetivo evaluar los estilos de liderazgo existentes versus los ideales en los directivos de una organización gremial del Amazonas, con el fin de estructurar una propuesta estratégica para el fortalecimiento organizacional, tomando como referencia el enfoque investigativo de tipo mixto, a través del cual se utilizaron herramientas cualitativas y cuantitativas como la inspección documental en revistas, ponencias, libros y artículos para la tipificación de la importancia del liderazgo en el éxito de las organizaciones y el establecimiento del estilo de liderazgo ideal para los cargos directivos; la aplicación del formulario de la rejilla administrativa a trece funcionarios para conocer la percepción del estilo de liderazgo presente en los directivos en un ejercicio de autoevaluación, coevaluación y evaluación; y finalmente la triangulación de datos para el análisis de resultados y la estructuración de la propuesta de mejora. Empleando esta metodología se definieron los estilos de liderazgo presentes en cada directivo de la organización, además se relacionaron algunas de las competencias que pueden cerrar la brecha entre el estilo presente en ellos y el perfil de líder ideal para cada cargo.

Acorde con lo expuesto, las organizaciones en general y en particular las de tipo gremial, deben innovar sus procesos con el fin afrontar los desafíos presentes en el contexto de su jurisdicción; escenario en donde es imperioso contar con liderazgos efectivos en cada uno de sus ejes misionales. No obstante, a la fecha, no existe un diagnóstico sobre los procesos de liderazgo en la organización objeto de estudio, impidiendo la generación de acciones de fortalecimiento en torno al tema.

Para ello se desarrollarán tres interrogantes base, con los cuales se busca evaluar los estilos de liderazgo existentes versus los ideales en los directivos de una organización gremial, y propuesta estratégica para el fortalecimiento organizacional. El primer interrogante versa sobre ¿Cuál es la importancia de los estilos de liderazgo para el éxito en las organizaciones?, el segundo ¿Cuáles son los estilos de liderazgo presentes en los directivos de la organización gremial y su relevancia en el desempeño Misional? y el tercero ¿Qué estrategias fortalecerán los estilos de liderazgo presentes en los directivos de la organización gremial?

## Metodología

La investigación fue de carácter descriptiva, toda vez que se desarrolló con la finalidad de identificar los estilos de liderazgo presentes en los directivos de la organización y su incidencia en el desempeño de los colaboradores, al precisar el grado de relevancia que dan éstos a las dimensiones del trabajo y la persona.

El ejercicio investigativo tuvo un enfoque de tipo mixto, toda vez que se aplicaron instrumentos cualitativos y cuantitativos, tales como la inspección documental para tipificar los estilos de liderazgo consignados en la literatura, el diagnóstico de los estilos de liderazgo tomando como referencia la rejilla administrativa, y el análisis de los resultados mediante la triangulación de datos. Permitiendo que se entendiera la situación bajo estudio a partir de las inferencias producto del obtener, analizar, integrar y discutir la información recabada.

Se emplearon tres modelos de test conformados por 35 preguntas tipo escala likert, con los cuales cinco directivos se autoevaluaron y fueron coevaluados por parte de los demás directivos, y finalmente fueron evaluados por parte de ocho funcionarios del nivel asistencial y auxiliar.

Con el fin de evaluar y determinar el estilo ideal de liderazgo en los funcionarios del nivel directivo de la entidad, fue importante abordar la dicotomía entre el poder y el liderazgo, por su parte, el poder se ejerce a través de un cargo el cual “se caracteriza por el empleo de la coerción o la fuerza” (Munar, 2012, p. 110) para hacer que otros contribuyan a los objetivos organizacionales; por otro lado, está el liderazgo ejercido a través de la autoridad como “una forma de usar el poder que no exige el uso de la fuerza y que caracteriza mejor el ambiente de las organizaciones” (Munar, 2012, p. 110).

Se aplicaron los instrumentos cuantitativos y cualitativos a cinco funcionarios del nivel directivo en la autoevaluación y coevaluación. Así mismo, se aplicaron los instrumentos a ocho funcionarios del nivel operativo, quienes determinaron el estilo de liderazgo del jefe inmediato a través del test de evaluación, teniendo de esta manera información necesaria para analizar los resultados desde diferentes perspectivas.

Ahora bien, tras aplicar y examinar la información obtenida en los formularios del grid gerencial, se evidenció que en términos generales existe una homogeneidad en el estilo de liderazgo existente en los directos de la organización, el cual corresponde al 5.5. liderazgo a mitad de camino, en donde predomina el sentido de realizar las actividades laborales y mantener el bienestar de las personas de manera equilibrada, pero no existe un alto compromiso por llevar a un estado superior éstas dos variables, ya que solo se pretende alcanzar un nivel satisfactorio con los colaboradores y la producción (Pérez, 2008).

## Resultados

En la tabla 1. Se relacionan los resultados individuales por cada directivo en la organización gremial:

**Tabla 1.** Estilos de liderazgo presentes en los directivos

Cargo	Funcionarios cargo	Valor promedio	Análisis estilo
Directivo 1 (PE)	1	4.6	A mitad de camino con tendencia a Club Campestre
Directivo 2 (DAS)	2	3.4	A mitad de camino con tendencia a empobrecido
Directivo 3 (DPD)	1	4.6	A mitad de camino con tendencia a Club Campestre
Directivo 4 (DJR)	3	3.4	A mitad de camino con tendencia a empobrecido
Directivo 5 (DF)	1	3.4	A mitad de camino con tendencia a empobrecido
Promedio	8	3.4	A mitad de camino con tendencia a empobrecido

**Fuente:** Elaboración propia

Tal como lo determina la teoría del grid gerencial de Blake y Mouton (1987), los estilos de liderazgo gráficamente están definidos por zonas dentro de las cuales puede establecerse el estilo en particular del sujeto de estudio. En consecuencia, aunque el valor promedio sea diferente entre los directivos, éstos están ubicados en la zona que corresponde al estilo 5.5 A mitad de camino, pero que de acuerdo a su posición pueden tener tendencia hacia la zona de otro estilo.

- a. Propuesta estratégica para el fortalecimiento de los estilos de liderazgo presentes en los directivos

*- Establecer el modelo de gestión por competencias en la entidad*

A través de este modelo como elemento estratégico, la organización vinculará efectivamente los nuevos funcionarios y/o fortalecerá el desempeño de los actuales directivos en correlación con la necesidad específica de la misma, tomando como base las competencias y no tácitamente las funciones. Al respecto, Mertens (1996) citado por Calderón & Naranjo (2004) afirma:

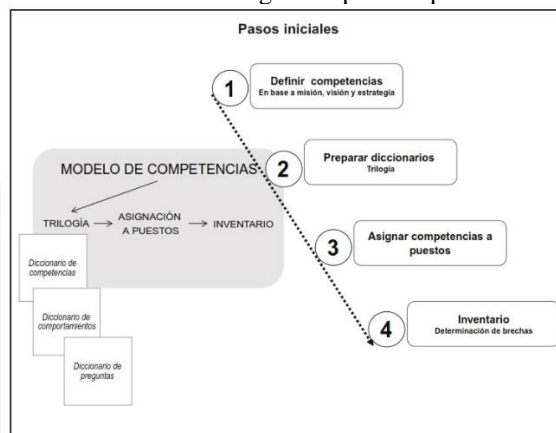
La definición de normas o estándares de competencia de personal pueden desempeñar ese papel (el de eje de la estructura), porque al fin de cuentas toda acción innovadora en el campo de los recursos humanos debe estar proyectada en función de resultados u objetivos, para que se justifique como inversión. (p. 90)

Con esa finalidad, Calderón & Naranjo (2004) manifiestan que “el concepto de competencias hallado en las empresas está relacionado con la efectividad en la aplicación de conocimientos, habilidades, destrezas y rasgos de la persona, en la ejecución de una actividad para el logro de objetivos estratégicos del negocio” (p. 89).

Para el efecto, y sin desconocer el trabajo realizado por diversos autores, se sugiere a la organización la estructuración del modelo de gestión por competencias tomando como referencia la metodología diseñada por Martha Alles en la obra bibliográfica “La Trilogía”, la cual propone la implementación progresiva de un modelo a través de pasos claramente definidos en cada una de las fases que lo comprenden. En tal sentido, en la ilustración 8 se exponen los tres grupos en que Alles (2009) clasificó las competencias, a saber.

En la Figura 1 se hace una representación gráfica de los pasos iniciales a desarrollar en la fase de armado del modelo de gestión por competencias, los cuales comprenden:

**Figura 1.** Armado del modelo de gestión por competencias Martha Alles



**Fuente:** Diccionario de competencias Martha Alles (2009)

La organización inicialmente a partir de talleres debe involucrar prioritariamente a los directivos en la definición del modelo de gestión por competencias, ya que éstos por su experticia son quienes aportan los lineamientos iniciales con los cuales se garantiza la pertinencia del proceso desde el armado hasta la aplicación. En el marco de esta fase, se adelantan las siguientes acciones:

- ✓ *Definición de competencias, en base a la misión, la visión y la estrategia de la organización. Se sugiere considerar, además, los valores organizacionales: imperante que los directivos y colaboradores de todos los niveles posean competencias alineadas con los elementos estratégicos de la organización.*
- ✓ *Preparar diccionarios (Trilogía): Reconocimiento conceptual y técnico de la obra bibliográfica la trilogía de Martha Alles con el fin de establecer la ruta de trabajo.*
- ✓ *Asignar competencias a puestos: Analizar la misionalidad de los cargos en el marco de los talleres entre directivos, colaboradores de la organización y el experto metodológico, permitiendo la estructuración de los descriptivos de puestos, indicando con su nombre y grado o nivel las competencias.*
- ✓ *Inventario. Determinación de brechas: Adelantar un relevamiento del nivel de desarrollo de las competencias actuales en los funcionarios de la entidad con el fin de establecer el*

grado de ajuste entre lo real versus lo requerido, de esta manera se establece la brecha y las acciones a implementar para el cierre de la misma.

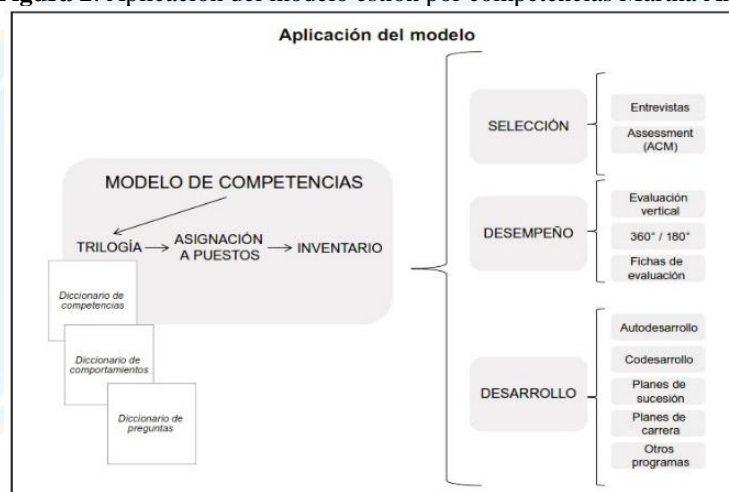
### *Aplicación del modelo de gestión por competencias*

Desarrollada la fase de armado del modelo de gestión por competencias, la organización avanza en la continua aplicación del modelo adoptado a la medida de la misma a través de tres pilares fundamentales tales como:

- ✓ Selección: Entrevistas y Assessment Center Method.
- ✓ Desempeño: Evaluación vertical, evaluaciones de 360° y 180°, fichas de evaluación y diagnósticos circulares.
- ✓ Desarrollo: Autodesarrollo, codesarrollo, planes de sucesión, planes de carrera, otros programas.

En la Figura 2 se enseña gráficamente lo pasos para aplicar el modelo de gestión por competencias:

**Figura 2.** Aplicación del modelo gestión por competencias Martha Alles



**Fuente:** Dicionario de competencias Martha Alles (2009)

De esta manera, a través del Sistema de Gestión por Competencias la organización integra una herramienta con enfoque hacia la gerencia estratégica del talento humano (GETH), permitiéndole una mayor correlación entre la estrategia, el sistema de trabajo y logístico, y cultura organizacional mediante el desarrollo e involucramiento del recurso humano (Dousat, Jardinez & Carballo, 2009).

## **Conclusiones y Resultados**

### *a. Conclusiones*

Se puede destacar que en el resultado obtenido se hallan aspectos positivos por cuanto aunque no se sitúan en el estilo ideal de la teoría del Grid Gerencial, si muestra que los directivos tienen un equilibrio entre las dimensiones de trabajo y la persona, lo que en principio

facilitaría que mediante la implementación de un modelo de gestión por competencias, el cierre de las brechas sea efectivo en un tiempo inferior al que demandaría si alguno de ellos estuviese inclinado hacia alguna de las dos dimensiones.

Por otro lado, como observaciones conexas a la presente investigación es necesario indicar que la organización carece de procesos enfocados a la gerencia del talento humano más allá de procedimientos establecidos tradicionalmente (contratación, nómina, prestaciones sociales, etc.), lo que representa un escenario ideal para el desarrollo de proyectos encausados a fortalecer la cultura y el clima organizacional en la entidad. Así mismo, se evidencia a través de la estructura del perfil de cargos en el manual de funciones que la entidad adelantó un proceso inicial para la integración de competencias en la gestión del talento humano, no obstante, tal ejercicio debe estar fundamentado en una metodología que permita abordar integralmente los elementos estratégicos, la cultura organizacional y los procesos de organización.

Atendiendo a estas consideraciones, en la “propuesta estratégica para el fortalecimiento de los estilos de liderazgo presentes en los directivos de la organización” se esbozó la metodología con la cual la entidad valore, diseñe, implemente, evalúe y mejore el sistema de gestión por competencias, siendo ésta la herramienta efectiva con la cual a través del diagnóstico conocerá el estado actual de la organización y definirá las competencias a asignar a cada cargo; luego este es el insumo fundamental para el cierre de brechas, la selección, desarrollo, crecimiento y evaluación del desempeño de los colaboradores.

#### *b. Recomendaciones*

La entidad objeto de estudio puede optar por mejorar la cultura y el clima organizacional aprovechando la oportunidad que brinda actualmente la Universidad de la Amazonía al formar Especialistas en Gerencia del Talento Humano, quienes desde la base del conocimiento adquirido pueden desarrollar propuestas en pro de visibilizar un cambio organizacional en el departamento del Amazonas, la situación actual de la entidad no difiere en gran medida de la realidad existente en el grueso de las empresas en el país, ya que aunque los procesos de cambio a nivel de gestión del talento humano y de la gestión por competencias no es un tema nuevo, en Colombia aún hay mucho por hacer para que la gestión humana permee los procesos organizacionales.

#### **Referencias**

- Alles, M. (2009). *Diccionario de competencias La Trilogía: las 60 competencias más utilizadas*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Granica.
- Almirón, V., Tikhomirova, A., Toriz, T., Casandra, A., & García-Ramírez, J. (2015). *Liderazgo transaccional vs Liderazgo transformacional* (Tesis de pregrado). Universidad de Granada, Granada, España.
- Amaguaña, P. (2015). *Análisis de los estilos de liderazgo y su incidencia en el clima laboral en los servidores públicos de los diferentes departamentos del Consep Matriz-Quito* (Tesis de pregrado). Universidad Central del Ecuador, Quito, Ecuador.

- Cabrales, O. (2009). La gerencia del talento humano bajo la perspectiva de la condición humana. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 17 (1), 155-178.
- Calderón, G., & Naranjo, J. (2004). Competencias laborales de los gerentes de talento humano. *Innovar*. 14(23), 79-97.
- Cequea, M., Rodríguez-Monroy, C., & Núñez, M. (2010). La productividad desde una perspectiva humana. En Actas del Congreso Internacional de Estrategias Empresariales, San José de Costa Rica, Costa Rica.
- Cubillos, C., Reyes, P, MA & Londoño, B, MT (2017) Análisis de las causas de la rotación de personal en el área Comercial de una Gran Superficie. *Revista Faccea*, 7 (1), 58-66.
- Cuevas, M., Hernández, D., & Gutiérrez, M. (2018). Liderazgo: Concepto Sustancial En La Administración. *Global Conference On Business And Finance proceedings*, 13(2), 1-998.
- Chávez, M. (2013). *La influencia del liderazgo en el clima organizacional, análisis de la PYME Ecuatoriana* (Tesis de Maestría). Universidad Andina Simón Bolívar, Quito, Ecuador.
- Dousat, Y., Jardinez, L., & Carballo, C. (2009). ¿Por qué la importancia de implementar Sistemas de Gestión por Competencias en nuestras organizaciones? *Ciencias Holguín*, 15(2), 1-9.
- Gómez-Cano, C. Aristizábal-Valbuena, C. & Fuentes-Gómez, D. (2017). Importancia de la información financiera para el ejercicio de la gerencia. *Revista Desarrollo Gerencial. Universidad Simón Bolívar-Colombia*, 9(2), 88-101
- González, M., Figueroa, E., & González, R. (2014). Influencia Del Liderazgo Sobre El Clima Organizacional En Pymes: Caso Catering Gourmet De Durango, México (The Impact of Leadership Style on SMEs: Case Gourmet Catering in Durango, Mexico). *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 7(2), 45-62.
- Guerrero, D., & Vásquez, A. (2017). *Estilos de liderazgo y niveles de productividad en trabajadores de la facultad de ciencias empresariales de la universidad señor de Sipán, Chiclayo, 2016* (tesis de pregrado). Universidad señor de Sipán, Chiclayo, Perú.
- Guirao, F. (2014). La crisis en la Unión Europea y el supuesto liderazgo alemán. *Ayer: Revista de Historia Contemporánea*, 93(1), 253-266
- Mejía, S. (2007). Liderazgo a través de la historia. *Scientia et technica*, 1(34), 343 – 348.
- Munar, W. (2012). Poder y liderazgo. *Revista Científica Salud Uninorte*, 6-7(2), 109-118.
- Peñarreta, D. (2014). *La influencia de los estilos de liderazgo en los niveles de satisfacción laboral de los empleados del GAD Municipal de Loja* (Tesis de maestría). Universidad Andina Simón Bolívar, Quito, Ecuador.
- Pérez, R. (2008). *El liderazgo de nivel gerencial como una herramienta para la competitividad en una empresa multinacional comercializadora de productos diversos* (Tesis de maestría). Universidad De San Carlos De Guatemala, Guatemala.

- Pingo, G. (2017). *Estilo de liderazgo y satisfacción laboral. Caso Agencia Paita Caja Piura, año 2016* (Tesis de pregrado). Universidad Nacional de Piura, Perú.
- Sánchez-Reyes, J., & Barraza-Barraza, L. (2015). Percepciones sobre liderazgo. *Ra Ximhai*, 11(4), 161-170.
- Terán, C. (2015). *El Grid Gerencial y su relación con la Dirección del Gobierno Autónomo Descentralizado Santiago de Pillaro* (Tesis de maestría). Universidad Técnica de Ambato, Ambato, Ecuador.
- Trevizan, M., & Acosta, I. (2016). Visión que tiene el personal auxiliar sobre el liderazgo de la enfermera. Análisis basado en el Grid Gerencial. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 12(2), 127-132.
- Urizar, S. (2016). *Estilos de liderazgo en el desempeño laboral de los colaboradores de restaurante Don Carlos, Cobán Alta Verapaz* (Tesis de pregrado). Universidad Rafael Landívar, San Juan Chamelco, Alta Verapaz, Guatemala.
- Vera, L. (2010). Venezuela: anatomía de una recesión profunda y prolongada. *Revista Nueva Sociedad*, (228), 14-25.
- Yarce, J. (2015). *Liderazgo para servir*. Bogotá, Colombia: Instituto Latinoamericano de Liderazgo.



UNITECNAR  
FUNDACIÓN UNIVERSITARIA ANTONIO DE ARÉVALO